

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

# **GHID DE STUDII**

**SERIA 2023-2025**

**DOMENIUL DE STUDII**  
**„ȘTIINȚE MILITARE“**

**PROGRAMUL DE STUDII/SPECIALIZAREA**  
**„LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL“**

**ŞEFUL COLECTIVULUI DE ELABORARE:**

- *Conf.univ.dr.* ŞTEFANIA BUMBUC

**COLECTIV DE ELABORARE:**

- *Conf.univ.dr.* CRENGUŢA MACOVEI
- *Conf.univ.dr.* RALUCA RUSU
- *P.c.c.* LAURA DAVID



*„Mereu împreună!”*



## STRUCTURA GHIDULUI

<b>Partea I</b>	<b>Scurtă prezentare a structurii instituționale a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” și a facilităților oferite în campusul universitar .....</b>	<b>7</b>
	<i>I.1. Evoluție și perspective .....</i>	<b>9</b>
	<i>I.2. Identitatea instituției .....</i>	<b>15</b>
	<i>I.3. Cadrul normativ intern .....</i>	<b>17</b>
	<i>I.4. Conducerea academică .....</i>	<b>18</b>
	<i>I.5. Organizarea instituției pentru componenta de învățământ .....</i>	<b>20</b>
	<i>I.6. Logistica didactică .....</i>	<b>20</b>
<b>Partea a II-a</b>	<b>Prezentarea programului de studii Leadership organizațional .....</b>	<b>23</b>
<b>Partea a III-a</b>	<b>Prezentarea sintetică a planului de învățământ și a fișelor disciplinelor .....</b>	<b>27</b>
	<i>III.1. Planul de învățământ seria 2023-2025.....</i>	<b>29</b>
	<i>III.2. Fișele disciplinelor seria 2023-2025 .....</i>	<b>37</b>



## Partea I

# SCURTĂ PREZENTARE A STRUCTURII INSTITUȚIONALE A ACADEMIEI FORȚELOR TERESTRE „NICOLAE BĂLCESCU” 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 neatarnare le apără, a format și a beneficiat întotdeauna de aportul unui valoros și devotat *corp de comandă*, care a asigurat pregătirea și conducerea competentă a acțiunilor în care armata a fost angajată. Procesul 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 care 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 poseze 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* a 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 Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu*;
- ✦ *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. 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 *Management economico-financiar*, domeniul de studii Științe militare, informații și ordine publică a obținut avizul „Încredere ridicată - menținerea acreditării”, pentru un număr de 75 de locuri la învățământul cu frecvență, 180 de credite, iar 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 **Hotărârea din 30.06.2016** a Autorității Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior specializarea *Leadership militar*, domeniul de studii Științe militare, informații și ordine publică, a obținut avizul „Încredere-autorizare” pentru un număr maxim de 150 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*, 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*.

În conformitate cu *Planul de pregătire profesională prin cursuri de perfecționare/specializare (altele decât cele de carieră)*, începând cu anul universitar 2021-2022, se desfășoară *Cursul de formare psihopedagogică continuă a instructorilor militari*.

✦ Prin **H.G. nr. 299/2020** privind aprobarea *Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor 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;
- *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. 403/2021** privind aprobarea *Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2021-2022* – 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;
- *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. 433/2022** privind aprobarea *Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2022-2023* – 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;
- *Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare*, 240 de credite;

- *Managementul sistemelor tehnice de artilerie*, 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 se menține acreditarea 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 capacităților organizaționale*, master profesional;
- *Management și tehnologie*, master profesional;
- *Intelligence în organizații*, master profesional.

✦ Prin **H.G. nr. 367/2023 și H.G. nr. 650/2023** privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2023-2024 – Academia Forțelor Terestre este acreditată/autorizată pentru următoarele programe de studii de licență, învățământ cu frecvență, între 180-240 de credite.

- domeniul *Științe militare, informații și ordine publică*
  - specializarea *Managementul organizației* (180 credite)
  - specializarea *Managementul sistemelor tehnice de artilerie* (240 credite)
  - specializarea *Managementul sistemelor tehnice de tancuri și auto* (240 credite)
  - - specializarea *Managementul sistemelor tehnice de geniu* (240 credite)
  - specializarea *Managementul sistemelor tehnice de apărare C.B.R.N.* (240 credite)
  - specializarea *Management economico-financiar* (240 credite)
  - specializarea *Managementul sistemelor speciale de protecție și pază* (240 credite)
  - specializarea *Leadership militar* (240 credite)
- domeniul de studii *Științe administrative*
  - specializarea *Administrație publică* (180 credite)
- domeniul de studii *Contabilitate*
  - specializarea *Contabilitate și informatică de gestiune* (180 credite)
- domeniul de studii *Inginerie și management*
  - specializarea *Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare* (240 credite)

și a următoarelor **programe de studii universitare de masterat**, învățământ cu frecvență, fiecare cu câte 120 de credite:

- domeniul de studii *Științe militare*:
  - specializarea *Leadership organizațional*
  - specializarea *Managementul capacităților organizaționale*
  - specializarea *Management și tehnologie*
  - specializarea *Intelligence în organizații*
  - specializarea *Managementul sistemelor logistice militare (H.G. nr. 479 din 03.08.2022)*

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 învățământului superior nr. 199/2023*, implică re proiectarea 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 academei 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 procesul 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 specifici 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”* 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” funcționează trei facultăți, care gestionează următoarele programe de studii:

### **FACULTATEA DE ȘTIINȚE MILITARE:**

**Ciclul I de studii** (studii universitare de licență):

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

**Ciclul II de studii** (studii universitare de masterat):

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

### **FACULTATEA DE MANAGEMENT MILITAR:**

**Ciclul I de studii:**

- *Managementul organizației* – în domeniul *Științe militare, informații și ordine publică*;
- *Managementul sistemelor tehnice de artilerie* - în domeniul *Științe militare, informații și ordine publică*;
- *Managementul sistemelor tehnice de tancuri și auto* în domeniul *Științe militare, informații și ordine publică* în domeniul *Științe militare, informații și ordine publică*;
- *Managementul sistemelor tehnice de geniu* - în domeniul *Științe militare, informații și ordine publică*;
- *Managementul sistemelor tehnice de apărare C.B.R.N.* - în domeniul *Științe militare, informații și ordine publică*;
- *Inginerie și management în domeniul comunicațiilor militare* – în domeniul *Inginerie și management*

**Ciclul II de studii:**

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

**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:

**Ciclul 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*;
- *Managementul sistemelor speciale de protecție și pază* – în domeniul *Științe militare, informații și ordine publică*

**Ciclul II de studii:**

- *Managementul sistemelor logistice militare* – în domeniul *Științe militare*.

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” se subordonează din punct de vedere academic Ministerului Educației Naționale 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](http://www.armyacademy.ro);

E-mail: [office@armyacademy.ro](mailto:office@armyacademy.ro)

Ziua Academiei Forțelor Terestre – **13 iunie**

Însemne și sigilii: ștampilă cu denumirea în clar, drapel de identificare academie, emblemă, insignă, număr de unitate militară: U.M .01512, Drapel de luptă, ștampilă 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 masteratși 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”;
- 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 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 etică universitară;
- Metodologii privind:
  - organizarea și desfășurarea admiterii;
  - organizarea și desfășurarea examenului de licență;
  - organizarea și desfășurarea practicii universitare;
  - organizarea și desfășurarea evaluării interne a calității;
  - organizarea și desfășurarea alegerilor pentru ocuparea funcțiilor de conducere.

**I.4. CONDUCEREA ACADEMICĂ  
LA NIVELUL INSTITUȚIEI**

*SENATUL  
UNIVERSITAR*

**LA NIVELUL FACULTĂȚILOR**

**LA NIVELUL DEPARTAMENTELOR**

*CONSILIUL FACULTĂȚII DE  
ȘTIINȚE MILITARE*

*CONSILIUL  
DEPARTAMENTULUI  
ȘTIINȚE MILITARE*

*CONSILIUL  
DEPARTAMENTULUI  
ȘTIINȚE SOCIALE  
ȘI UMANISTE  
APLICATE*



*CONSILIUL FACULTĂȚII DE  
MANAGEMENT MILITAR*

*CONSILIUL  
DEPARTAMENTULUI  
MANAGEMENT*

*CONSILIUL  
DEPARTAMENTULUI  
ȘTIINȚE TEHNICE*

*CONSILIUL  
DEPARTAMENTULUI COMUNICAȚII,  
TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI ȘI  
APĂRARE CIBERNETICĂ*



*CONSILIUL FACULTĂȚII DE  
ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI  
ADMINISTRATIVE*

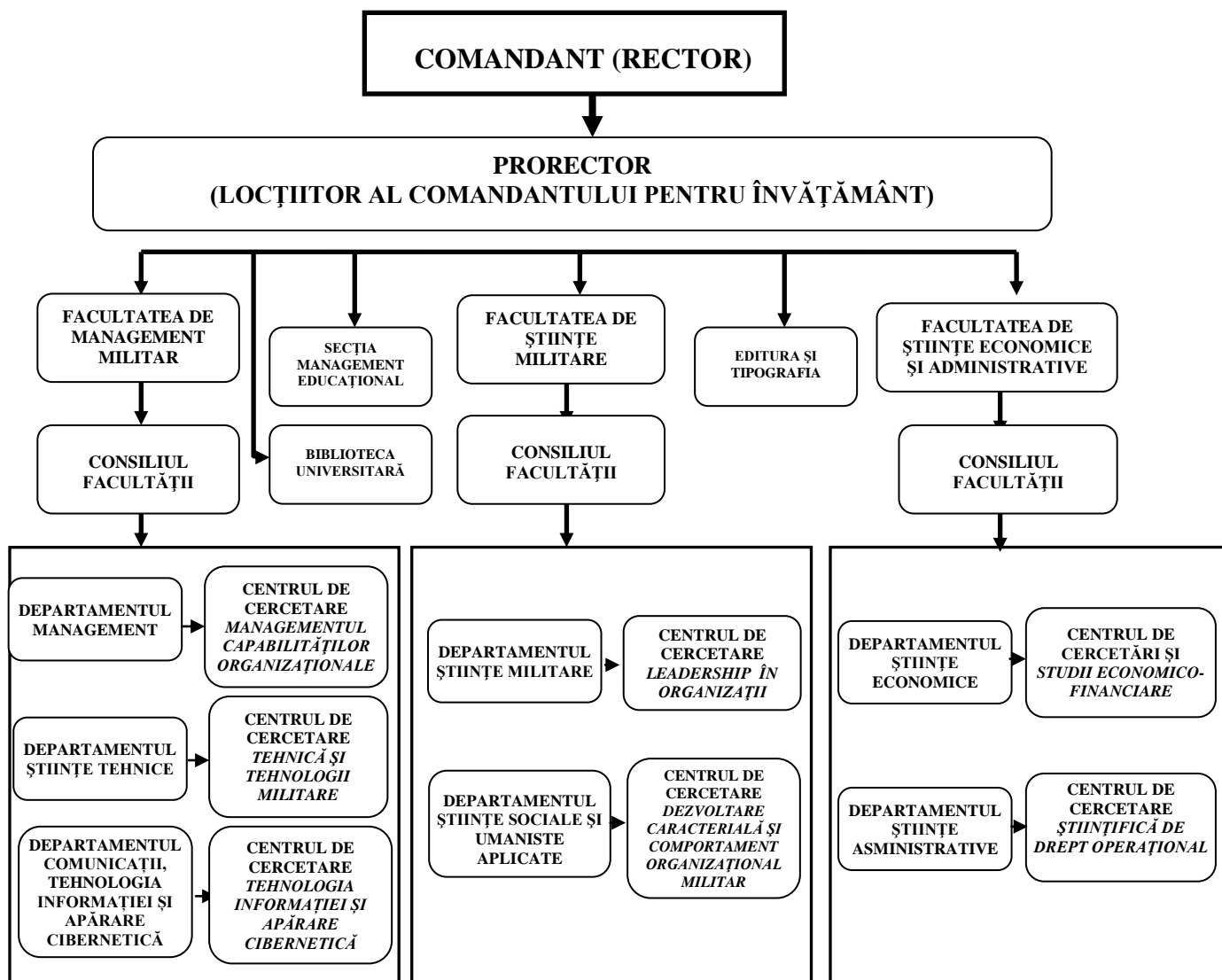
*CONSILIUL  
DEPARTAMENTULUI  
ȘTIINȚE  
ECONOMICE*

*CONSILIUL  
DEPARTAMENTULUI  
ȘTIINȚE  
ADMINISTRATIVE*

*Funcții de conducere operativă*

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

## I.5. ORGANIZAREA INSTITUȚIEI PENTRU COMPONENTA DE ÎNVĂȚĂMÂNT



## I.6. LOGISTICA DIDACTICĂ

La nivelul conducerii academiei s-a avut permanent în atenție realizarea unui management administrativ performant, în concordanță cu nevoile reale de dezvoltare ale instituției. A fost continuat procesul de adecvare și modernizare a spațiilor destinate învățământului, cercetării științifice, hrănirii, cazării și petrecerii timpului liber.



Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” dispune de:

- ✓ 2 aule – 978 m<sup>2</sup> și 300 + 256 de locuri;
- ✓ 8 amfiteatre – suprafața totală de 780 m<sup>2</sup> și 634 de locuri;
- ✓ 41 de laboratoare – suprafața totală de 2256 m<sup>2</sup> și 825 de locuri;
- ✓ 46 de săli de seminar – suprafața totală de 2.876 m<sup>2</sup> și 1.830 de locuri;
- ✓ 3 săli de specialitate – suprafața totală de 264 m<sup>2</sup> și 60 de locuri;
- ✓ Biblioteca Universitară, cu 8 săli (5 săli de lectură cu acces liber la raft, 1 (o) sală Internet și multimedia cu 3 sisteme pentru e-Learning, 1 (o) sală de lectură cu 10 sisteme all-in-one, 1 (o) sală de informare și documentare), ce oferă 122.165 unități de bibliotecă și 195 de locuri cu conexiune la internet;
- ✓ sală de sport multifuncțională, cu o suprafață utilă de 1.850 m<sup>2</sup>;
- ✓ pistă CISM, pistă cu obstacole omologată conform reglementărilor Consiliului Internațional al Sportului Militar;
- ✓ terenuri exterioare amenajate pentru desfășurarea jocurilor sportive în aer liber, baschet, handbal, mini-fotbal, tenis de câmp;
- ✓ tabăra de instrucție din Crint (Sibiu) cu pârtie de schi;
- ✓ poligonul de instrucție Perii Dăii.

Urmare a eforturilor financiare direcționate către modernizarea infrastructurii formative, se poate afirma că se îndeplinesc standardele de calitate specifice învățământului universitar militar, precum și normele de securitate și sănătate în muncă și igienico-sanitare în vigoare.





## **Partea a II-a**

### **PREZENTAREA PROGRAMULUI DE STUDII UNIVERSITARE DE MASTERAT**

#### ***LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL***





## **PREZENTAREA PROGRAMULUI DE STUDII LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL**

Pentru a oferi un mediu integrat de învățare și cercetare, Facultatea de Științe Militare din Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” Sibiu organizează și desfășoară programul de studii universitare de masterat *Leadership organizațional* (reprezentând ciclul II al studiilor universitare), cursuri de zi, în domeniul fundamental *Științe militare*.

Programul de studii universitare de masterat *Leadership organizațional* a fost evaluat de ARACIS și acreditat prin Ordinul MECTS nr. 4630/11.08.2010.

La baza activității din cadrul programului de studii *Leadership organizațional* se află Carta Universitară a Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” 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 asigura aprofundarea pregătirii ofițerilor licențiați și a altor beneficiari astfel încât fiecare absolvent să poată acționa inovativ și într-o viziune sistemică în cadrul proceselor de fundamentare, elaborare, implementare și evaluare a strategiei organizației în contextul schimbării organizaționale și al dezvoltării propriei cariere profesionale, al reconversiei și reorientării acesteia. Aceasta se încadrează în misiunea instituției.

Programul de masterat *Leadership organizațional* beneficiază de experiența acumulată de cadrele didactice, de baza materială și de bunele practici existente în Academia Forțelor Terestre, ca urmare a organizării de peste 12 ani, la standarde calitative superioare, a două programe de studii universitare de licență și autorizarea provizorie a unui program nou în domeniul *Științe militare, informații și ordine publică*. Programul de masterat își propune să formeze și să dezvolte noi competențe, dar și să aprofundeze cunoștințele și abilitățile dobândite anterior de masteranzi, pe parcursul studiilor de licență.

Perspectivile de dezvoltare a acestui program de masterat se reflectă în nevoia continuă de a forma lideri competenți pentru diverse tipuri de organizații, în care problema esențială o reprezintă optimizarea capacităților, 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 *Leadership organizațional* sunt:

- formarea capacităților de aplicare a unor strategii integrate de influențare a comportamentului organizațional;
- formarea și dezvoltarea competențelor de exercitare a leadershipului în contextul procesului de schimbare și dezvoltare organizaționale;
- dezvoltarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor;
- formarea capacităților de evaluare a comportamentului și capacităților membrilor unei organizații.

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 organizației.

# **Partea a III-a**

## **PREZENTAREA SINTETICĂ A PLANULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT ȘI A FIȘELOR DISCIPLINELOR SERIA 2023-2025**



## III.1. Planul de învățământ

### PLAN DE ÎNVĂȚĂMÂNT STUDII UNIVERSITARE DE MASTERAT

Valabil începând cu anul universitar 2023 – 2024  
seria 2023-2025

Domeniul fundamental	: ȘTIINȚE SOCIALE
Domeniul de studii	: ȘTIINȚE MILITARE
Programul de studii	: LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL
Tipul	: Master de cercetare
Durata studiilor	: 2 ani (4 semestre)
Forma de învățământ	: învățământ cu frecvență
Acte de studii	: Diplomă de master, supliment de diplomă

## **OBIECTIV GENERAL:**

**Dezvoltarea capacităților de integrare într-o viziune sistemică a fundamentării științifice, conceperii, implementării și evaluării strategiei devenirii organizaționale și a exigențelor dezvoltării carierei profesionale de lider în organizație**

## **OBIECTIV SPECIFIC:**

**Formarea următoarelor competențe:**

### **Competențe profesionale**

- C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership*
- C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale*
- 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 leadershipului în organizațiile moderne*
- C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor*
- C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului*

### **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 acțiune 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*

**Absolventul va fi capabil:**

<b>CUNOȘTINȚE</b>	<p>C1.R1. să diferențieze teoriile și modelele explicative ale leadershipului și ale organizațiilor moderne</p> <p>C1.R3. să indice strategii manageriale de dezvoltare organizațională aplicabile în diferite contexte</p> <p>C1.R5. să interpreteze din perspectiva leadershipului charismatic și vizionar situațiile problematice specifice organizației militare</p> <p>C2.R1. să analizeze principiile, metodele și strategiile specifice conducerii structurilor organizaționale multinaționale</p> <p>C2.R3. să descopere strategii de influențare adecvate particularităților individuale și colective ale membrilor organizațiilor multinaționale</p> <p>C2.R4. să analizeze, în context militar multinațional, modalitățile de gestionare a conflictelor specifice lumii contemporane</p> <p>C3.R1. să diferențieze tipurile de mentalități și comportamente etice ale membrilor unei organizații, particularizând pe organizația militară</p> <p>C4.R1. să respecte paradigmele actuale ale cercetării științifice fundamentale și practic-aplicative în proiectarea demersurilor de cercetare în domeniul leadershipului și al organizațiilor moderne</p> <p>C4.R2. să identifice, să elaboreze și să aplice în mod adecvat și creativ metodologia, instrumentele și resursele de cercetare științifică avansată în domeniul leadershipului și al organizațiilor moderne</p> <p>C4.R4. să formuleze judecăți de valoare fundamentate științific, pentru a susține deciziile în domeniul leadershipului și al managementului organizațiilor</p> <p>C5.R1. să diferențieze și să utilizeze modelele teoretice ale proceselor de formare și dezvoltare a echipei</p> <p>C5.R2. să utilizeze în mod nuanțat și pertinent criterii de evaluare a funcționalității echipelor, în mod special a echipelor militare</p> <p>C5.R3. să investigheze și să argumenteze contribuția leadershipului la întreținerea funcționării și funcționalității echipelor</p> <p>C5.R4. să identifice strategii avansate de soluționare a situațiilor conflictuale, pentru a obține autoritatea reală a liderului militar în cadrul echipei</p> <p>C6.R1. să diferențieze și să utilizeze modele ale organizației bazate pe cunoaștere și modele ale proceselor decizionale</p> <p>C6.R2. să aplice metode și tehnici avansate de monitorizare și control în domeniul leadershipului, de management al resurselor în organizații</p>
<b>APTITUDINE</b>	<p>C1.R2. să utilizeze teorii psihologice și sociologice de actualitate în realizarea diagnozei organizaționale</p> <p>C1.R4. să adapteze metodele, tehnicile și procedeele utilizate în leadership la specificul organizației militare</p> <p>C2.R2. să deducă modalități de selectare și adaptare a stilurilor de leadership la contexte militare multinaționale</p> <p>C2.R5. să-și utilizeze competențele lingvistice pentru investigarea și interpretarea fenomenelor organizaționale multiculturale</p> <p>C3.R2. să utilizeze teorii, metode și tehnici de influențare a comportamentelor membrilor organizației, pentru fundamentarea științifică a leadershipului în contexte organizaționale problematice din punct de vedere etic</p> <p>C3.R3. să aleagă metode și instrumente de persuasiune și negociere, metode de coaching și mentoring, să utilizeze inteligența emoțională pentru soluționarea unor situații problematice generate de comportamentele disfuncționale în cadrul organizațiilor moderne</p> <p>C4.R5. să aplice strategii de management al proiectelor și programelor de cercetare în domeniul social</p> <p>C5.R5. să elaboreze planuri organizaționale de dezvoltare a competențelor de lucru în echipă și de creștere a performanțelor echipelor</p> <p>C6.R3. să utilizeze aplicații informatice de actualitate și resurse web pentru realizarea de investigații științifice și prelucrarea datelor în domeniul leadershipului, pentru modelarea și simularea procesului decizional în organizația militară</p> <p>C6.R4. să elaboreze studii de caz și proiecte de cercetare în domeniul leadershipului organizațional, în special în organizația militară</p>
<b>RESPONSABILITATE ȘI AUTONOMIE</b>	<p>C1.R6. să practice raționamente logice convergente și divergente în abordarea științifică a fenomenelor și proceselor organizaționale</p> <p>C2.R6. să manifeste interes și responsabilitate în autoevaluarea nevoilor de formare profesională continuă, în corelație cu obiectivele proprii și cele organizaționale de dezvoltare profesională</p> <p>C3.R1. să utilizeze criteriile, principiile și standardele deontologiei profesionale pentru evaluarea comportamentului liderului și al membrilor organizației</p> <p>C3.R5. să proiecteze strategii de influențare a comportamentului etic al membrilor organizației în spiritul deontologiei profesionale, al demnității și loialității față de organizație</p> <p>C3.R6. să manifeste atitudine de respect față de principiile deontologiei profesiei de ofițer</p> <p>C4.R3. să respecte normele de etică și integritate academică, modelele și standardele de calitate existente în cercetarea științifică la nivel internațional</p> <p>C4.R6. să manifeste responsabilitate, independență și spirit inovativ în realizarea unor demersuri complexe de cercetare științifică în condiții de autonomie profesională</p> <p>C5.R6. să-și asume și să îndeplinească roluri adecvate în cadrul echipelor profesionale din care face parte, pentru a contribui la îndeplinirea scopului comun, în special în cadrul misiunilor militare</p> <p>C6.R5. să aplice un spectru larg de metode de dezvoltare și autodezvoltare ca lider, în vederea îmbunătățirii procesului decizional și a performanțelor organizației militare</p> <p>C6.R6. să îndeplinească în mod responsabil rolul de lider în organizații din domeniul securității și apărării naționale, inclusiv prin asumarea răspunderii juridice</p>

## I.1. STRUCTURA ANILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT

An de învățământ		NUMĂR DE SĂPTĂMĂNI				TOTAL
		ANUL I		ANUL II		
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	
Activități						
Învățământ academic		14	12	12	12	50
Practica de specialitate		-	2	2	-	4
Elaborare lucrare de disertație		-	-	-	2	2
Examene	Sesiune semestrială	2	2	2	2	8
	Sesiune de restanțe	-	1	-	1	2
	Susținere lucrare de disertație	-	-	-	1	1
Vacanță		3	16	3	-	22
TOTAL	Semestru	19	33	19	18	89
	An	52		37		

## I. 2. STRUCTURA COMPONENTELOR CURRICULARE

COMPONENTA CURRICULARĂ	NUMĂR DE ORE					
	ANUL I		ANUL II		TOTAL	
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	ORE	%
Discipline fundamentale	112	-	-	-	112	14.74
Discipline de specialitate	56	174	198	148	576	75.79
Discipline complementare	28	24	-	48	100	13.16
Discipline obligatorii	140	174	174	196	684	90.00
Discipline opționale	28	24	24	-	76	10.00
Ore de predare	98	96	96	84	374	49.21
Ore aplicative (seminar, laborator, proiect, practică)	70	102	102	112	386	50.79
<b>TOTAL ORE</b>	<b>168</b>	<b>198</b>	<b>198</b>	<b>196</b>	<b>760</b>	<b>100</b>

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 evaluare			Nr. de ore pe disciplina			Credite sem		
			Semestrul 1				Semestrul 2												
			14 săptămâni				12 săptămâni				E	Cv	V	Tot	C	Apl	1	2	
			C	S	L	P	C	S	L	P									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	LOIF01	Concepte și teorii despre leadership organizațional	2	1							E1			42	28	14	7		
2	LOIF02	Teorii despre organizații moderne	1	1							E1			28	14	14	5		
3	LOIC03	Etică și integritate academică	1	1								Cv1		28	14	14	5		
4	LOIF04	Metodologia cercetării științifice în științele sociale	2	1								Cv1		42	28	14	5		
5	LOIS05	Teoria și practica diplomației	1	1							E1			28	14	14	4		
6	LOOS05	Opțional 1	Inteligența emoțională în leadership																
7	LOOS06		Coaching și mentoring în leadership		1	1						E1		28	14	14	4		
8	LOOS07		Viziunea și charisma liderului																
9	LOIS08	Procese organizaționale și comportament organizațional						2	1				E2		36	24	12		6
10	LOIS09	Competențele liderului militar						2	1				E2		36	24	12		6
11	LOIS10	Stiluri de leadership						2	1				E2		36	24	12		6
12	LOIS11	Metode și tehnici de influențare în leadership						1	2				E2		36	12	24		6
13	LOOC12	Opțional 2	Limba engleză pentru management și leadership																
14	LOOC13		Limba franceză pentru management și leadership						1	1				Cv2	24	12	12		3
15	LOOC14		Limba germană pentru management și leadership																
16	LOIS15	Practică						2 săpt. x 15 ore					V2	30		30		3	
														394	208	186	30	30	

TOTAL ORE PE SĂPTĂMÂNĂ	8	6	0	0	8	6	0	0
	14				14			
Nr. examene/Nr. colocvii/Nr. verificări	4E+2Cv				4E+1Cv+1V			

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

**Cod:** LO - Leadership organizațional; I/O - disciplină impusă (obligatorie) / opțională; F/S/C - disciplină fundamentală / de specialitate / complementară  
**LOIF** - Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) fundamentală ; **LOIC** -Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) complementară  
**LOIS** - Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) de specialitate ; **LOOS** -Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) de specialitate  
**LOOC** - Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) complementară

Nr crt	Cod	Denumirea disciplinei	Anul II								Forma de evaluare			Nr. de ore pe disciplina			Credite		
			Semestrul 3				Semestrul 4										1	2	
			12 săptămâni				12 săptămâni				sem								
			C	S	L	P	C	S	L	P	E	Cv	V	Tot	C	Apl	1	2	
0	1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
16	LOIS16	Analiza conflictelor și gestionarea crizelor în organizații		2	1							E3			36	24	12	6	
17	LOIS17	Diagnoză și dezvoltare organizațională		1	2							E3			36	12	24	6	
18	LOIS 18	Leadership în context multicultural		2	1							E3			36	24	12	6	
19	LOIS 19	Gestionarea dinamicii conflictelor asimetrice		2	1							E3			36	24	12	5	
20	LOOS 20	Opțional 3	Răspunderea juridică în leadership	1	1							E3			24	12	12	4	
21	LOOS 21		Leadership în domeniul securității și apărării naționale																
22	LOIS 22	Practică		2 săpt. x 15 ore									V3		30		30	3	
23	LOIC 23	Managementul proiectelor						2	2			E4			48	24	24		8
24	LOIS 24	Dezvoltarea și autodezvoltarea liderului						1	2			E4			36	12	24		7
25	LOIS 25	Formarea și dezvoltarea echipei						2	1			E4			36	24	12		7
26	LOIS 26	Managementul resurselor de apărare						2	2			E4			48	24	24		8
27	LOIS 27	Elaborarea lucrării de disertație						2 săpt. x 14 ore							28		28		0
												394	180	214	30	30			
<b>TOTAL GENERAL</b>												<b>788</b>	<b>388</b>	<b>400</b>	<b>60</b>	<b>60</b>			

28		Promovarea examenului de disertație								14					14				10
----	--	-------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	----	--	--	--	--	----	--	--	--	----

TOTAL ORE PE SAPTĂMÂNĂ	8	6	0	0	7	7	0	0
	<b>14</b>				<b>14</b>			
Nr. examene/ Nr. colocvii/Nr. verificări	5E+1V				4E			

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

Cod: LO - Leadership organizațional; I/O - disciplină impusă (obligatorie) / opțională; F/S/C - disciplină fundamentală / de specialitate / complementară

LOIC -Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) complementară ; LOIS - Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) de specialitate

LOOS -Leadership organizațional disciplină impusă (obligatorie) de specialitate

### I.3.2. Discipline facultative

Nr crt	Denumirea disciplinei	Anul de studii	Semestrul	Detalii activități didactice		Forma de verificare		Nr. de ore pe disciplină			Credit
				C	S	E	Cv	Tot	C	S	UC
1	Managementul cunoștințelor	I	1	1	1		Cv1	28	14	14	4
2	Managementul riscurilor	I	2	1	1	E2		24	12	12	4
3	Strategii și politici de resurse umane	II	3	1	1	E3		24	12	12	4
<b>TOTAL</b>								<b>76</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>12</b>
Nr. examene/ Nr. colocvii/Nr. verificări				2 E+1Cv							

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

## II. PRECIZĂRI ORGANIZATORICE

1. 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.
2. Conținuturile educaționale ale fiecărei discipline se particularizează la specificul organizației militare în cadrul Fișei disciplinei.
3. Înaintea începerii anului universitar se aleg disciplinele opționale, fiind obligatorie o disciplină din fiecare pachet.
4. Masteranzii admiși pe locurile cu taxă își păstrează statutul de student cu taxă pe tot parcursul programului de studii universitare de masterat. Cuantumul taxei de studii se stabilește de către Senatul universitar și se aduce la cunoștința participanților la prezentarea pentru susținerea concursului de admitere.
5. În cadrul disciplinei *Analiza conflictelor și gestionarea crizelor în organizații* se vor aloca 10 ore pentru parcurgerea unor teme specifice *Dreptului internațional umanitar*.
6. Activitatea de cercetare științifică se finalizează prin realizarea și susținerea unor lucrări științifice comunicate sau publicate în reviste de specialitate.
7. Absolvenții primesc diploma de master, care le conferă dreptul de a accede la studii universitare de doctorat, în condițiile stabilite de reglementările în domeniu.
8. Practica se va desfășura, în special, în cabinetele și laboratoarele de cercetare ale Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu.
9. Pentru aprofundarea cunoștințelor teoretice și cunoașterea tehnologiilor din domeniu se pot efectua vizite de documentare și informare la agenți economici, institute de cercetare, unități militare etc.

*Aprobat în ședința Senatului universitar al Academiei Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" din Sibiu, din data de 21.02.2023.*

**COMANDANTUL (RECTORUL) ACADEMIEI FORȚELOR TERESTRE**

**„NICOLAE BĂLCESCU” DIN SIBIU**

*General de brigadă*

*prof.univ.dr.ing. Ghiță BÂRSAN*

**III.2. FIȘELE DISCIPLINELOR  
ANUL I DE STUDII UNIVERSITARE  
DE MASTERAT**

**SERIA 2023-2025**

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

**SPECIALIZAREA UNIVERSITARĂ  
*„LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL“***



## 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	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>CONCEPTE ȘI TEORII DESPRE LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL</b>					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	<b>I</b>	2.5. Semestrul	<b>1</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>E1</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie, fundamentală</b>

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>3</b>	din care 3.2. curs	<b>2</b>	3.3. seminar/laborator	<b>1</b>
3.4. Total ore din planul de învățământ	<b>42</b>	din care 3.5. curs	<b>28</b>	3.6. seminar/laborator	<b>14</b>
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					<b>50</b>
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					<b>50</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					<b>33</b>
Tutoriat					-
Examinări					<b>2</b>
Alte activități ...					-
<b>3.7. Total ore studiu individual</b>		<b>133</b>			
<b>3.8. Total ore pe semestru</b>		<b>175</b>			
<b>3.9. Numărul de credite</b>		<b>7</b>			

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership C2 Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale
<b>Competențe transversale</b>	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	Formarea capacității de a utiliza concepte și teorii moderne din domeniul leadershipului, ca premise favorabile formării competențelor de lider
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificarea conexiunilor dintre competențele liderului și exercitarea stilurilor de leadership;</li> <li>• înțelegerea importanței trăsăturilor de personalitate ale liderului și corelația acestora cu mediul organizațional;</li> <li>• analiza unor contexte organizaționale din perspectiva formelor de leadership modern.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

<b>8.1 Curs</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
C1: Introducere în leadership. Definierea și importanța leadershipului	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore <b>online</b>
C2: Ipostaze istorice ale conducerii. Management în mediu organizațional complex	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C3: Procesul de leadership. Leadershipul și managementul	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore <b>online</b>
C4: Leadershipul aplicat la individ. Trăsăturile leadershipului și leadershipul etic	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C5: Stiluri și comportamente de leadership	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C6: Leadershipul și motivația	Prelegere, conversație euristică, explicații	4 ore <b>online</b>
C7: Procese interpersonale, comunicarea, coachingul și managementul conflictelor	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C8: Leadershipul aplicat la grupuri și echipe. Teorii situaționale de leadership	Prelegere, conversație euristică, explicații	4 ore <b>online</b>
C9: Leadershipul organizațional	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C10: Leadershipul culturii organizaționale	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore <b>online</b>
C11: Leadershipul și managementul strategic, procesul de management strategic în organizații. Decizia strategică	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore
C12: Leadershipul strategic, formularea și implementarea strategiei	Prelegere, conversație euristică, explicații	2 ore



	<b>Total</b>	<b>28 ore</b>
<b>Bibliografie:</b>		
1. Baboș, Alexandru, <i>Gestionarea potențialului de lider</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2018		
2. Dumitrașcu D., Pascu R., <i>Managementul proiectelor</i> , Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2004.		
3. Dumitrașcu D., Miricescu D., <i>Management – Culegere de probleme și studii de caz</i> , Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2002.		
4. Maxwell, J.C., <i>Totul despre lideri</i> , București, Editura Amaltea, 2005;		
5. McCrystal & all, <i>Echipa de echipe</i> , București, Editura Publica, 2016;		
6. Nicolescu, O., Nicolescu, L., <i>Managementul modern al organizației</i> , Editura „Tribuna Economică”, București, 2001;		
7. Owen, H, Hodgson, V, Gazzard, N, <i>Manual de leadership – Ghid practic pentru un leadership eficient</i> , București, CODESCS, 2006;		
8. Sfârlog, B., Bârsan, G., Giurcă, D., <i>Leadership militar – conexiuni</i> , Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006;		
9. Steven, S., Howard, E., <i>Forța inteligenței emoționale. Inteligența emoțională și succesul vostru</i> , București, Editura Allfa, 2003;		
10. Tichy, N.M., <i>Liderul sau arta de a conduce</i> , București, Editura Teora, 2000;		
11. de Vries, K., Manfred, F.R., <i>Leadership. Artă și măiestria de a conduce: de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării</i> , București, CODECS, 2003;		
12. Țuțurea M., <i>Leadership în organizații</i> , Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2010.		
13. Zlate, M., <i>Leadership și management</i> , Iași, Editura Polirom, 2004;		
14. Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i> , vol. II, Iași, Editura Polirom, 2007.		
<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
Ipostaze istorice ale conducerii. Management în mediu organizațional complex. Studii de caz	Dezbateri, studiu de caz	2 ore
Procesul de leadership. Leadershipul și managementul. Studii de caz: <i>Cât de importanți sunt liderii strategici; Administratorul unui spital cu probleme.</i>	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare, joc de rol	2 ore
Leadershipul aplicat la individ. Trăsăturile leadershipului și leadershipul etic. Studii de caz: <i>Identificarea trăsăturilor de personalitate; Efectul Pygmalion în acțiune.</i>	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare, joc de rol	2 ore <b>online</b>
Stiluri și comportamente de leadership. Test de evaluare: <i>Identificarea stilului de leadership.</i> Studiu de caz: <i>Cum s-a schimbat comportamentul căpitanului</i>	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare, joc de rol	2 ore
Procese interpersonale, comunicarea, coachingul și managementul conflictelor.	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare, joc de rol	2 ore <b>online</b>
Leadershipul aplicat la grupuri și echipe. Teorii situaționale de leadership. Studii de caz: Test de autoevaluare: <i>Aplicarea teoriei situaționale a lui Fiedler</i>	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare, joc de rol	2 ore

Leadreshipul organizațional. Concepte referitoare la organizații. Leadershipul culturii organizaționale Studiu de caz: <i>Procesul de influențare</i> .	Dezbateri, studii de caz, test de autoevaluare	2 ore
<b>Total</b>		<b>14 ore</b>
<b>Bibliografie:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baboș, Alexandru, <i>Gestionarea potențialului de lider</i>, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2018</li> <li>2. Dumitrașcu D., Pascu R., <i>Managementul proiectelor</i>, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2004.</li> <li>3. Dumitrașcu D., Miricescu D., <i>Management – Culegere de probleme și studii de caz</i>, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2002.</li> <li>4. Maxwell, J.C., <i>Totul despre lideri</i>, București, Editura Amaltea, 2005;</li> <li>5. McCrystal &amp; all, <i>Echipe de echipe</i>, București, Editura Publica, 2016;</li> <li>6. Nicolescu, O., Nicolescu, L., <i>Managementul modern al organizației</i>, Editura „Tribuna Economică”, București, 2001;</li> <li>7. Owen, H, Hodgson, V, Gazzard, N, <i>Manual de leadership – Ghid practic pentru un leadership eficient</i>, București, CODESCS, 2006;</li> <li>8. Sfârlog, B., Bârsan, G., Giurcă, D., <i>Leadership militar – conexiuni</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006;</li> <li>9. Steven, S., Howard, E., <i>Forța inteligenței emoționale. Inteligența emoțională și succesul vostru</i>, București, Editura Allfa, 2003;</li> <li>10. Tichy, N.M., <i>Liderul sau arta de a conduce</i>, București, Editura Teora, 2000;</li> <li>11. de Vries, K., Manfred, F.R., <i>Leadership. Artă și măiestria de a conduce: de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării</i>, București, CODECS, 2003;</li> <li>12. Țuțurea M., <i>Leadership în organizații</i>, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2010.</li> <li>13. Zlate, M., <i>Leadership și management</i>, Iași, Editura Polirom, 2004;</li> <li>14. Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i>, vol. II, Iași, Editura Polirom, 2007.</li> </ol>		

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

Cunoșterea și înțelegerea conținuturilor prezentate în cadrul disciplinei *Concepte și teorii despre leadership organizațional* creează premisele favorabile însușirii particularităților diferitelor forme de leadership modern, în vederea formării și dezvoltării competențelor necesare exercitării unui leadership eficace.

## 10. Evaluare

<b>Tip activitate</b>	<b>10.1. Criterii de evaluare</b>	<b>10.2. Metode de evaluare</b>	<b>10.3. Pondere din nota finală</b>
<b>10.4. Curs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitatea de a utiliza adecvat conceptele specifice leadershipului;</li><li>• Capacitatea de a identifica, explica și exemplifica teoriile leadershipului</li></ul>	<b>Probă orală</b>	<b>70%</b>
<b>10.5. Seminar/ laborator</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitatea de a utiliza adecvat conceptele specifice leadershipului;</li><li>• Capacitatea de a identifica, explica și exemplifica teoriile leadershipului</li></ul>	<b>Studii de caz</b>	<b>30%</b>
<b>10.6. Standard minim de performanță</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>- utilizarea corectă a noțiunilor și teoriilor asociate leadershipului</li><li>- întocmirea și prezentarea unui studiu de caz pe o temă dată</li><li>- exprimarea unor puncte de vedere personale în cadrul dezbaterilor pe problematica leadershipului</li><li>- rezolvarea corectă, la examen, a cel puțin 50% din subiectele propuse - nota minimă 5.</li></ul>			

## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Masterat</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	<b>TEORII DESPRE ORGANIZAȚII MODERNE</b>						
2.2. Titularul activităților de curs	<b>Prof.univ.dr. Horațiu M. RUSU</b>						
2.3. Titularul activităților de seminar	<b>Prof.univ.dr. Horațiu M. RUSU</b>						
2.4. Anul de studiu	<b>I</b>	2.5. Semestrul	<b>1</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Ex.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie, Fundamentală</b>

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>2</b>	din care 3.2. curs	<b>1</b>	3.3. seminar	<b>1</b>
3.4. Total ore din planul de învățământ	<b>28</b>	din care 3.5. curs	<b>14</b>	3.6. seminar	<b>14</b>
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie șinotețe					<b>30</b>
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					<b>30</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					<b>35</b>
Tutoriat					-
Examinări					<b>2</b>
Alte activități ...					-
<b>3.7. Total ore studiu individual</b>	<b>97</b>				
<b>3.8. Total ore pe semestru</b>	<b>125</b>				
<b>3.9. Numărul de credite</b>	<b>5</b>				

### 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/ online
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	Sală de seminar dotată cu videoproiector / online

## 6. Competențele specifice acumulate

<b>Competențe profesionale</b>	<p><b>C.1.</b> Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne</p> <p><b>C.4.</b> Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul organizațiilor moderne</p>
<b>Competențe transversale</b>	<p><b>CT.</b> 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</p>

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

<b>7.1. Obiectivul general al disciplinei</b>	Diferențierea critică a valorii și limitelor explicative ale teoriilor despre organizațiile moderne, în vederea utilizării acestora ca fundament teoretic în managementul dezvoltării organizaționale
<b>7.2. Obiectivele specifice</b>	<p>Studentul va fi capabil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• să utilizeze semnificația corectă a conceptelor în comunicarea profesională;</li> <li>• să explice fenomenele specifice organizațiilor contemporane pe baza suportului oferit de teoriile moderne despre organizații;</li> <li>• să evalueze critic teoriile organizaționale în scopul identificării limitelor explicative și aplicative ale acestora.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

<b>8.1. Curs</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
Teorii ale organizațiilor moderne: introducere (tematică, evaluare). Reflecții asupra modernității organizațiilor și modernității teoriilor organizațiilor.	Prelegere	1 ore
Organizații, modernitate și postmodernitate.	Prelegere	2 ore <b>online</b>
Structuri organizaționale: tradițional, modern, postmodern (de la bresle la rețele). Structuri și procese organizaționale (construcție socială; structurare)	Prelegere	2 ore <b>online</b>
Teoriile organizațiilor – de la clasic la modern	Prelegere	3 ore
Teorii ale dependenței de context (piață, resurse, ecologie-populație)	Prelegere	1 ore
Hiper-raționalizarea: despre McDonaldizarea organizațiilor (G.Ritzer)	Prelegere	1 ore
Neo-instituționalismul: despre isomorfism organizațional (J.Meyer)	Prelegere	2 ore <b>online</b>
Analiza procesuală a organizațiilor (A. Pettigrew)	Prelegere	1 ore
Organizațiile în lumea virtuală. Muncă și tele-muncă.	Prelegere	1 ore

<b>Total</b>		<b>14 ore</b>
<b>Bibliografie:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Farazmand, A., Modern organizations: theory and practice, second edition, Greenwood Publishing Group, 2002</li> <li>2. Hatch, M.J., Cunliffe, A.L., Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives, OUP Oxford, 2012</li> <li>3. Hofstede, G., Culturi și organizații. Softul mental, Editura Humanitas, București, 2011</li> <li>4. Taylor Frederick Winslow. 1911. The Principles of Scientific Management (capitolul.2; intervalul minimal de pagini recomandat pentru lectură: 9-12)</li> <li>5. Weber Max. [1978 (1921)]. Economy and Society. University of California Press. (capitolul 11 – Bureaucracy; intervalul minimal de pagini recomandat pentru lectură: 956-958)</li> <li>6. Păunescu Mihai. 2011. Organizații. în Vlăsceanu L. (coord.) Sociologie. Iași: Polirom pp. 171-180.</li> <li>7. Vlăsceanu, Mihaela. 2002. Organizațiile și cultura organizării. București: Editura Trei, pp.105-107.</li> <li>8. Douglas McGregor 2006 (1960). The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill Education (capitolul 3: Theory X: the traditional view of direction and control și capitolul 4 The integration of individual and organizational goals)</li> <li>9. Hoffman, Oscar. 2004 Sociologia organizațiilor. București: Editura Economică. pp.179-180</li> <li>10. Vlăsceanu, Mihaela. 2003. Organizații și comportament organizațional. Iași: Editura Polirom, pp. 20-21</li> <li>11. Mayo Elton [2005 (1933)] The Hawthorne Experiment. Western Electric Company (ch.3) in The Human Problems of an Industrial Civilization. London: Routledge. pp.53-73</li> <li>12. Mintzberg Henry 1979. The structuring of organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. (capitolul II. pp19-34)</li> <li>13. Dăncu Vasile. 1996. Organizațiile. În Rotariu, Traian; Iluț, Petru, Sociologie, Ed. Mesagerul, Cluj-Napoca, pp. 400-413</li> <li>14. Johns, Gary. 1998. Comportament organizațional. București: Editura Economică, pp. 458-474</li> <li>15. Sofia Chirica. 1996. Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție. Cluj Napoca: Casa de Editura și Consultanță Studiul Organizării.</li> <li>16. Meyer, J.W &amp; Brian Rowan (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363</li> <li>17. Pettigrew, Andrew M. (1997) What is a processual analysis?, Scandinavian Journal of Management, Volume 13, Issue 4, Pages 337-348,</li> </ol>		
<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
Sisteme clasice de organizare a muncii. (rotația; creșterea numărului atribuțiilor; îmbogățirea atribuțiilor)	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore <b>online</b>
Teoriile clasice ale organizațiilor moderne (Frank B. Gilbreth - Bricklaying System; Fordlandia)	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore <b>online</b>
Teoriile moderne și postmoderne ale organizațiilor (Ritzer; Wehrle)	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Principiul lui Peter in organizații	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Legea lui C.N. Parkinson	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Modele de cercetare ale organizațiilor	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore
Modele de cercetare ale organizațiilor	Studiu de caz, conversație, explicație	2 ore

<b>Total</b>	<b>14 ore</b>
--------------	---------------

**Bibliografie:**

1. Farazmand, A., *Modern organizations: theory and practice*, second edition, Greenwood Publishing Group, 2002
2. Hatch, M.J., Cunliffe, A.L., *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*, OUP Oxford, 2012
3. Peter L & Hull R. 1969. *The Peter Principle*. New York: William Morrow
4. Bryman, A. 1989. *Research Methods and Organization*. London: Routledge
5. Grandin, G. 2009. *Fordlandia*. New York: Metropolitan Books
6. Northcote. C. 1961. *Parkinson Parkinson's Law or the Pursuit of Progress*. London: Butler & Tanner Ltd

**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 provocările schimbărilor 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
<b>10.4. Curs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a utiliza conceptele specifice teoriilor despre organizații</li> <li>• Capacitatea de analiza critică a limitelor modelelor explicative în soluționarea unor situații problematice din organizațiile moderne</li> </ul>	<b>Examen grilă</b>	<b>70%</b>
<b>10.5. Seminar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a utiliza corect limbajul de specialitate și gradul de participare la discuțiile colective;</li> <li>• Capacitățile de analiză, de sinteză și de evaluare a teoriilor despre organizații, demonstrate prin elaborarea unor scurte referate - teste</li> </ul>	<b>Referate Teste</b>	<b>30%</b>

**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	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Masterat</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	<b>ETICĂ ȘI INTEGRITATE ACADEMICĂ</b>						
2.2. Titularul activităților de curs	<b>Prof.univ.dr. Sorin PÎNZARIU</b>						
2.3. Titularul activităților de seminar	<b>Prof.univ.dr. Sorin PÎNZARIU</b>						
2.4. Anul de studiu	<b>I</b>	2.5. Semestrul	<b>1</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Cv.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie</b>

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>2</b>	din care 3.2 curs	<b>1</b>	3.3. seminar/ laborator	<b>1</b>
3.4 Total ore din planul de învățământ	<b>28</b>	din care 3.5 curs	<b>14</b>	3.6 seminar/ laborator	<b>14</b>
Distribuția fondului de timp					
Studiu după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					
<b>40</b>					
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					
<b>40</b>					
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					
<b>17</b>					
Tutorat					
-					
Examinări					
-					
Alte activități ...					
-					
<b>3.7 Total ore studiu individual</b>	<b>97</b>				
<b>3.8 Total ore pe semestru</b>	<b>125</b>				
<b>3.9 Numărul de credite</b>	<b>5</b>				

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	C3. Implementarea strategiilor de influențare a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne
--------------------------------	---

## 7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Înșușirea conceptelor specifice eticii și integrității academice pentru aplicarea lor în cercetarea științifică relevantă, în implementarea strategiilor de influențare a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezvoltarea capacităților de cunoaștere, apreciere și valorizare a principalelor puncte de vedere privind etica academică;</li> <li>• Dezvoltarea capacității de a utiliza principiile și standardele eticii academice pentru evaluarea comportamentului liderului și al membrilor organizației;</li> <li>• Dezvoltarea abilităților de identificare și soluționare a problemelor cu implicații de natură etică;</li> <li>• Dobândirea cunoștințelor și a abilităților necesare pentru înțelegerea și respectarea normelor de etică și integritate academică, precum și pentru proiectarea strategiilor de influențare a comportamentului etic al membrilor organizației în spiritul deontologiei profesionale și al integrității academice</li> </ul>

## 8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1. Etică academică - conceptualizare	Prelegere, Explicație, Conversație	<b>online</b>
C2. Standarde și reglementări în etica cercetării științifice și deontologia academică	Prelegere, Explicație, Conversație	
C3. Proprietatea intelectuală și drepturile de autor	Prelegere, Explicație, Conversație	<b>online</b>
C4. Integritatea academică	Prelegere, Explicație, Conversație	
C5. Plagiatul. Identificarea plagiatului	Prelegere, Explicație, Conversație	<b>online</b>
C6. Mijloace electronice de verificare a lucrărilor științifice	Prelegere, Explicație, Conversație	
C7. Redactarea unei lucrări academice	Prelegere, Explicație, Conversație	

<b>Bibliografie:</b>		
1. Constantinescu, Mihaela; Mureșan, Valentin, <i>Instituționalizarea eticii, mecanisme și instrumente</i> , București, Editura Universității din București, 2013;		
2. Covey, Stephen R., <i>Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii</i> , București, Editura Allfa, 2001;		
3. Miroiu, Mihaela; Blebea Nicolae, Gabriela, <i>Introducere în etica profesională</i> , București, Editura Trei, 2001;		
4. Papadima, Liviu (coord.), <i>Deontologie academică – curriculum cadru</i> , București, Editura Universității din București, 2018;		
5. Șercană, Emilia, <i>Deontologie academică : ghid practic</i> , București, Editura Universității din București, 2018;		
6. Ștefan, Emilia Elena, <i>Etică și integritate academică</i> , București, Editura Pro Universitaria, 2018;		
7. <i>Legea nr. 8 din 14 martie 1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe</i> , publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 489 din 14 iunie 2018.		
8. <i>Legea nr. 206 din 27 mai 2004 privind buna conduită în cercetarea științifică, dezvoltarea tehnologică și inovare</i> , publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 505 din 4 iunie 2004.		
<b>8.2. Seminar/laborator</b>	Metode de predare	Observații
S1. Etică academică - conceptualizare	Dezbateri, Conversație	
S2. Standarde și reglementări în etica cercetării științifice și deontologia academică	Dezbateri, Conversație	
S3. Proprietatea intelectuală și drepturile de autor	Dezbateri, Conversație	<b>online</b>
S4. Integritatea academică	Dezbateri, Conversație	
S5. Plagiatul. Identificarea plagiatului	Dezbateri, Conversație	<b>online</b>
S6. Mijloace electronice de verificare a lucrărilor științifice	Dezbateri, Conversație	
S7. Redactarea unei lucrări academice	Dezbateri, Conversație	
<b>Bibliografie:</b>		
1. Constantinescu, Mihaela; Mureșan, Valentin, <i>Instituționalizarea eticii, mecanisme și instrumente</i> , București, Editura Universității din București, 2013;		
2. Covey, Stephen R., <i>Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii</i> , București, Editura Allfa, 2001;		
3. Miroiu, Mihaela; Blebea Nicolae, Gabriela, <i>Introducere în etica profesională</i> , București, Editura Trei, 2001;		
4. Papadima, Liviu (coord.), <i>Deontologie academică – curriculum cadru</i> , București, Editura Universității din București, 2018;		
5. Șercană, Emilia, <i>Deontologie academică: ghid practic</i> , București, Editura Universității din București, 2018;		
6. Ștefan, Emilia Elena, <i>Etică și integritate academică</i> , București, Editura Pro Universitaria, 2018;		
7. <i>Legea nr. 8 din 14 martie 1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe</i> , publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 489 din 14 iunie 2018.		
8. <i>Legea nr. 206 din 27 mai 2004 privind buna conduită în cercetarea științifică, dezvoltarea tehnologică și inovare</i> , publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 505 din 4 iunie 2004.		

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

Disciplina *etică și integritate academică* crează premisele favorabile însușirii particularităților aplicării standardelor și reglementărilor în etica cercetării științifice și deontologia academică, facilitând identificarea plagiatului și redactarea corespunzătoare a unei lucrări academice

**10. Evaluare**

<b>Tip activitate</b>	<b>10.1 Criterii de evaluare</b>	<b>10.2 Metode de evaluare</b>	<b>10.3 Pondere din nota finală</b>
<b>10.4 Curs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cunoașterea și utilizarea corectă a noțiunilor referitoare la etica și integritatea academică;</li> <li>• Explicarea și aplicarea cunoștințelor dobândite în identificarea plagiatului și redactarea unei lucrări academice.</li> </ul>	<b>Probă orală</b>	<b>70 %</b>
<b>10.5 Seminar/ laborator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cunoașterea și utilizarea corectă a noțiunilor referitoare la etica și integritatea academică;</li> <li>• Explicarea și aplicarea cunoștințelor dobândite în identificarea plagiatului și redactarea unei lucrări academice</li> </ul>	<b>Teste de verificare, referate, studiu de caz</b>	<b>30 %</b>
<b>10.6 Standard minim de performanță</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizarea corectă a noțiunilor generale și specifice eticii și integrității academice</li> </ul>			

## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Master</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE ÎN ȘTIINȚELE SOCIALE</b>					
2.2. Titularul activităților de curs		<b>Conf.univ.dr. Raluca RUSU</b>					
2.3. Titularul activităților de seminar		<b>Conf.univ.dr. Raluca RUSU</b>					
2.4. Anul de studiu	<b>I</b>	2.5. Semestrul	<b>1</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Cv.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie, Fundamentală</b>

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>3</b>	din care 3.2 curs	<b>2</b>	3.3 seminar/laborator	<b>1</b>
3.4 Total ore din planul de învățământ	<b>42</b>	din care 3.5 curs	<b>28</b>	3.6 seminar/laborator	<b>14</b>
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					<b>20</b>
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					<b>25</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					<b>35</b>
Tutoriat					<b>1</b>
Examinări					<b>2</b>
Alte activități ...					-
<b>3.7 Total ore studiu individual</b>	<b>83</b>				
<b>3.8 Total ore pe semestru</b>	<b>125</b>				
<b>3.9 Numărul de credite</b>	<b>5</b>				

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership  C4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadership-ului în organizațiile moderne
<b>Competențe transversale</b>	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)

<b>7.1. Obiectivul general al disciplinei</b>	Înțelegerea și însușirea de către studenți a fundamentelor teoretice și practice ale metodologiei cercetării științifice în domeniul științelor sociale
<b>7.2. Obiectivele specifice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cunoașterea conceptelor și principiilor specifice metodologiei cercetării științifice;</li> <li>• utilizarea metodelor și tehnicilor de cercetare științifică în cadrul proiectelor de cercetare din domeniul leadershipului;</li> <li>• dezvoltarea abilităților de redactare și de susținere publică a lucrărilor științifice.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

<b>8.1. Curs</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
C1: Principii metodologice în cercetarea socială. Legătura dintre teorie și practică. Designul cercetării științifice.	Expunere Explicație Conversație Demonstrație	4 ore <b>online</b>
C2: Conceptualizare și operaționalizare. Ipoteze în cercetarea socială	Expunere Explicație Conversație	4 ore
C3: Universul populației și eșantionarea. Scale și tehnici de scalare.	Expunere Explicație Conversație	4 ore <b>online</b>
C4: Ancheta socială pe bază de chestionar	Expunere Explicație Conversație	4 ore
C5: Ancheta socială pe bază de interviu	Expunere Explicație Conversație	4 ore <b>online</b>
C6: Studiul documentelor sociale. Analiza de conținut. Observația științifică.	Expunere Explicație Conversație	4 ore
C12: Redactarea raportului de cercetare	Expunere Explicație Conversație	4 ore
<b>Total</b>		<b>28 ore</b>

<b>Bibliografie</b>		
1. Babbie, Earl, <i>Practica cercetării sociale</i> , Iași, Polirom, 2010;		
2. Bădălan, E., Siteanu E., <i>Locul și rolul științelor militare în universul științelor</i> , în Revista de Științe Militare nr. 3/2010;		
3. Chelcea, Septimiu, <i>Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative</i> , Editura Economică, București, 2001;		
4. Cosma, M., <i>Cercetarea în structurile militare</i> , Editura Universității „Lucian Blaga”, 2010;		
5. 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;		
6. Rotariu, Traian, <i>Fundamentele metodologice ale științelor sociale</i> , Iași, Polirom 2016;		
7. Rotariu, Traian și Iluț, Petru, <i>Ancheta sociologică și sondajul de opinie</i> , Iași, Polirom, 1997;		
8. <b>Rusu Raluca</b> <i>Metodologia cercetării științifice</i> Editura Academiei Forțelor Terestre ”Nicolae Bălcescu” Sibiu, 2021 ISBN 978-973-153- 461-9.		
9. Vlăsceanu, Lazăr, <i>Introducere în metodologia cercetării sociale</i> , Polirom, 2013.		
<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
Structurarea investigației științifice. Cum se concepe un proiect de cercetare	Explicație Conversație Exercițiu	2 ore
Operaționalizarea conceptelor și formularea ipotezelor	Explicație Conversație Exercițiu	2ore
Metode și tehnici cercetare cantitativă	Exercițiu Proiect	2ore <b>online</b>
Metoda anchetei	Explicație Conversație Exercițiu	2 ore
Metode și tehnici cercetare calitativă.	Conversație Problematizare Proiect	2ore
Analiza de continut	Explicație Conversație Exercițiu	2 ore <b>online</b>
Prezentarea raportului de cercetare	Dezbatere Prezentare proiect	2 ore
<b>Total</b>		<b>14ore</b>
<b>Bibliografie</b>		
1. Babbie, Earl, <i>Practica cercetării sociale</i> , Iași, Polirom, 2010;		
2. Bădălan, E., Siteanu E., <i>Locul și rolul științelor militare în universul științelor</i> , în Revista de Științe Militare nr. 3/2010;		
3. Chelcea, Septimiu, <i>Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative</i> , Editura Economică, București, 2001;		
4. Cosma, M., <i>Cercetarea în structurile militare</i> , Editura Universității „Lucian Blaga”, 2010;		
5. 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;		
6. Rotariu, Traian, <i>Fundamentele metodologice ale științelor sociale</i> , Iași, Polirom 2016;		
7. Rotariu, Traian și Iluț, Petru, <i>Ancheta sociologică și sondajul de opinie</i> , Iași, Polirom, 1997;		
8. <b>Rusu Raluca</b> <i>Metodologia cercetării științifice</i> Editura Academiei Forțelor Terestre ”Nicolae Bălcescu” Sibiu, 2021 ISBN 978-973-153- 461-9.		
9. Vlăsceanu, Lazăr, <i>Introducere în metodologia cercetării sociale</i> , 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 științele sociale* 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 confrunța 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cunoașterea conceptelor despre metodologia cercetării;</li> <li>• Aplicarea cunoștințelor referitoare la metodologia cercetării sociale în investigarea leadershipului</li> <li>• Elaborarea unui proiect de cercetare științifică din domeniul leadershipului.</li> </ul>	Proiect	80 %
10.5. Seminar laborator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea triangulației metodelor de cercetare în investigarea diferitelor realități organizatorice.</li> </ul>	Proiect	20 %
<b>10.6. Standard minim de performanță</b>			
- 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 Științe Militare
1.3. Departamentul	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	<b>TEORIA ȘI PRACTICA DIPLOMAȚIEI</b>						
2.2. Titularul activităților de curs	Lect.univ.dr. Ileana METEA Lect.univ.dr. Andra PÎNZARIU						
2.3. Titularul activităților de seminar	Lect.univ.dr. Ileana METEA Lect.univ.dr. Andra PÎNZARIU						
2.4. Anul de studiu	<b>I</b>	2.5. Semestrul	<b>1</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Ex.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie, de Specialitate</b>

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>2</b>	din care 3.2. curs	<b>1</b>	3.3. seminar/laborator	<b>1</b>
3.4. Total ore din planul de învățământ	<b>28</b>	din care 3.5. curs	<b>14</b>	3.6. seminar/laborator	<b>14</b>
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					<b>20</b>
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					<b>20</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					<b>12</b>
Tutoriat					-
Examinări					-
Alte activități ...					-
<b>3.7. Total ore studiu individual</b>	<b>72</b>				
<b>3.8. Total ore pe semestru</b>	<b>100</b>				
<b>3.9. Numărul de credite</b>	<b>4</b>				

### 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	- cabinet dotat cu mijloace multimedia

### 6. Competențele specifice acumulate



<b>Competențe profesionale</b>	C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului
<b>Competențe transversale</b>	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 acțiune 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 și implementarea de către studenții masteranzi a cunoștințelor privind instituțiile, practicile și procesele specifice diplomației, astfel încât să dezvolte o viziune reală asupra politicii globale
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea adecvată a noțiunilor și conceptelor specifice domeniului <i>diplomație</i>.</li> <li>• Examinarea naturii și a rolurilor proceselor și practicilor de soluționare pe cale pașnică a diferendelor.</li> <li>• Înțelegerea mecanismului de funcționare a tehnicilor utilizate în politica externă.</li> </ul>

### 8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
Introducere în materie	Expunere, explicație	2 ore online
Diplomația ca reflectare a politicii mondiale	Expunere, explicație, exemplificare	2 ore
Actorii diplomatici statali și non-statali	Expunere, explicație	2 ore
Diplomație și securitate națională	Expunere, exemplificare	4 ore online
Ramuri ale diplomației. Diplomația publică	Expunere, explicație, exemplificare, conversație	2 ore
Noua diplomație	Expunere, explicație	2 ore

**Bibliografie:**

1. Chiriță, E., *Relații internaționale și diplomație*, Editura Universitară, București, 2016.
2. Dungaciu, D. (coord.), *Enciclopedia de diplomație*, Editura RAO, București, 2019.
3. Golan, G.J., Kinsey, D.F., *International Public Relations and Public Diplomacy*, Peter Lang Publishing, 2015.
4. Holmes, A.R., *Global Diplomacy. Theories, Types and Models*, Routledge, 2018.
5. Leguey-Feilleux, J.R., *Global Governance Diplomacy. The Critical Role of Diplomacy in Addressing Global Problems*, Rowman & Littlefield, 2017.
6. Lungu, M.D., *Rolul organizațiilor internaționale în soluționarea pașnică a diferendelor internaționale*, Editura Universul juridic, 2010.
7. Nimu, A., Pîrvulescu, C., Todor, A., *Societate civilă, democrație și construcție instituțională*, Editura Polirom, București, 2016.
8. Vlad, C., *Istoria diplomației: secolul XX*, Editura Cetatea de Scaun, Tîrgoviște, 2014.
9. \*\*\*, *Convenția cu privire la relațiile diplomatice*, Viena, 1961 ([http://mae.ro/sites/default/files/file/acte\\_normative/2006.03.29\\_viena\\_1961.pdf](http://mae.ro/sites/default/files/file/acte_normative/2006.03.29_viena_1961.pdf)).

<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
Politica externă: organe politice și organe administrative	<b>Conversație, explicație</b>	<b>2 ore</b>
Perspectivă istorică asupra diplomației	<b>Conversație, exemplificare, studiu de caz</b>	<b>2 ore online</b>
Misiunile diplomatice: clasificare, organizare, funcții, imunități	<b>Conversație, explicație</b>	<b>2 ore</b>
Probleme de securitate a misiunilor diplomatice. Studii de caz	<b>Conversație, explicație, aplicații</b>	<b>2 ore</b>
Limbaj diplomatic și comunicare publică	<b>Conversație, explicație, aplicații</b>	<b>2 ore online</b>
Rolul diplomației în contextul noilor provocări globale. Studii de caz	<b>Dezbateri</b>	<b>4 ore</b>

**Bibliografie:**

1. Cercel, M., *Diplomație și negocieri diplomatice*, C.H. Beck, București, 2019.
2. Chiriță, E., *Relații internaționale și diplomație*, Editura Universitară, București, 2016.
3. Dungaciu, D. (coord.), *Enciclopedia de diplomație*, Editura RAO, București, 2019.
4. Feltham R.G., *Ghid de diplomație*, Institutul European, Iași, 2005.
5. Golan, G.J., Kinsey, D.F., *International Public Relations and Public Diplomacy*, Peter Lang Publishing, 2015.
6. Henry Kissinger, *Diplomația*, Editura All, București, 1998.
7. Ilie, A.G., *Diplomația în relațiile internaționale contemporane*, Editura ASE, București, 2014.
8. Leguey-Feilleux, J.R., *Global Governance Diplomacy. The Critical Role of Diplomacy in Addressing Global Problems*, Rowman & Littlefield, 2017.
9. Lungu, M.D., *Rolul organizațiilor internaționale în soluționarea pașnică a diferendelor internaționale*, Editura Universul juridic, 2010.
10. Vlad, C., *Istoria diplomației: secolul XX*, Editura Cetatea de Scaun, Tîrgoviște, 2014.
11. \*\*\*, *Convenția cu privire la relațiile diplomatice*, Viena, 1961.
12. \*\*\*, *Convenții internaționale* (<https://treaties.un.org/>)

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conținuturile disciplinei <i>Teoria și practica diplomației</i> corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane: <ul style="list-style-type: none"> <li>- aplicarea creativă a metodelor și instrumentelor specifice cercetării științifice și analizei în domeniu;</li> <li>- formarea și dezvoltarea abilităților de analiză critică a stării actuale, dar și a posibilelor evoluții ale mediului strategic de securitate și a modalităților de intervenție a instrumentului diplomatic în soluționarea problemelor de securitate.</li> </ul> </li> <li>• Tematica disciplinei <i>Teoria și practica diplomației</i> corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor: <ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizarea suportului teoretic în vederea explicării și interpretării fenomenelor specifice mediului strategic;</li> <li>- dezvoltarea unei gândiri critice și deprinderea analizei estimative ca mijloace de înțelegere a problemelor globale și de soluționare a lor.</li> </ul> </li> </ul>
---

## 10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
<b>10.4. Curs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raportarea cunoștințelor teoretice privind practica diplomatică la soluționarea problemelor generate de noua ordine mondială.</li> </ul>	<b>Examen (oral)</b>	<b>70%</b>
<b>10.5. Seminar/ laborator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrarea capacității de utilizare a teoriilor și de analiză, sinteză și evaluare a datelor și informațiilor informațiilor.</li> </ul>	<b>Portofoliu</b>	<b>30%</b>
<b>10.6. Standard minim de performanță</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- cunoașterea problemelor de bază în domeniu;</li> <li>- utilizarea corectă a limbajului specific;</li> <li>- alcătuirea progresivă a portofoliului pe parcursul activităților de seminar;</li> <li>- pentru promovare este obligatoriu ca studenții să obțină minimum nota 5, atât la evaluarea continuă, cât și la cea finală.</li> </ul>			

## 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	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ÎN LEADERSHIP					
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	Ex.	2.7. Regimul disciplinei	Opțională, de specialitate

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	2	din care 3.2 curs	1	3.4 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					50
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					10
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					10
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
<b>3.7 Total ore studiu individual</b>	<b>72</b>				
<b>3.8 Total ore pe semestru</b>	<b>100</b>				
<b>3.9 Numărul de credite</b>	<b>4</b>				

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne
<b>Competențe transversale</b>	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	Cunoașterea și utilizarea corectă a unor concepte, teorii și modele specifice leadershipului și inteligenței emoționale
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificarea conexiunilor dintre instrumentele utilizate în leadershipul fundamentat pe inteligența emoțională, practicat în cadrul organizațiilor civile și militare;</li> <li>• înțelegerea importanței studierii teoriilor și modelelor referitoare la organizarea și desfășurarea corectă a unui demers de cercetare a dezvoltării inteligenței emoționale la locul de muncă;</li> <li>• valorificarea informațiilor obținute prin intermediul cercetării științifice a leadershipului în conturarea unor modalități de dezvoltare organizațională;</li> <li>• implicarea în dezvoltarea organizațională și în promovarea leadershipului fundamentat pe inteligența emoțională.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1: Conceptele de inteligență și inteligență emoțională	Prelegere Explicație	2 ore <b>online</b>
C2: Dimensiunile inteligenței emoționale și conținutul acestora	Prelegere Explicație	2 ore
C3: Inteligența emoțională în lumea organizației. Competențele de leadership fundamentate pe inteligența emoțională. Inteligența emoțională a liderului	Prelegere Explicație	2 ore <b>online</b>
C4: Realitatea emoțională a echipei	Prelegere Explicație	2 ore
C5: Empatia și relațiile interpersonale la locul de muncă	Prelegere Explicație	2 ore <b>online</b>
C6: Utilizarea inteligenței emoționale în practica profesională. Domeniile inteligenței emoționale în dezvoltarea carierei	Prelegere Explicație	2 ore
C7: Climatul suportiv – consecință a inteligenței emoționale în cadrul organizației	Prelegere Explicație	2 ore
<b>Total</b>		<b>14 ore</b>

**Bibliografie**

1. Albrecht, K., *Inteligența socială. Noua știință a succesului*, Editura Curtea Veche, București, 2007.
2. Bar-On, R., Parker, J. D. A., *Manual de inteligență emoțională. Teorie, dezvoltare, evaluare și aplicații în viața de familie, la școală și la locul de muncă*, Editura Curtea Veche, București, 2012.
3. Blank R., Schroder J.-P., *Managementul stresului*, Editura ALL, București, 2011.
4. Chirca, D., Ghizdav-David, A., *Inteligența emoțională în organizații*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2013.
5. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în leadership*. București. Editura Curtea Veche, 2005.
6. Lynn, A.B., *Avantajul EQ: un plan magistral de mobilizare a inteligenței emoționale*, București, CODECS, 2006.
7. Sfârlog, B., Bârsan, G., Giurcă, D., *Leadership militar- conexiuni*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006.
8. Sfârlog, B., *Leadership militar - îndrumar pentru seminar și activități practice*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2005.
9. Stoica, M., *Stres, personalitate și performanță în eficiența managerială*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007.
10. Thatchenkery, T., Metzker, C., *Inteligența apreciativă*, Editura Codecs, București, 2008.
11. Torrabadella, P., *Inteligența emoțională la locul de muncă*, Editura ALL, București, 2009.
12. de Vries, K., Manfred, F.R., *Leadership: Arta și măiestria de a conduce: de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării*, București, CODECS, 2003.
13. Yeung, R., *Dezvoltarea inteligenței emoționale*, Editura Meteor Press, București, 2012.

<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
Comparația dintre IG și IE. Nucleul relațiilor conflictuale	Conversație	2 ore
Portrete ale liderilor în funcție de cele patru dimensiuni ale IE	Conversație	2 ore <b>online</b>
IE – o nouă perspectivă de conturare a profilului liderului militar	Exercițiu, Conversație	2 ore
Empatia globală și leadership-ul. Dezvoltarea și folosirea empatiei	Conversație	2 ore <b>online</b>
Autocontrolul și gestionarea relațiilor	Demonstrație, Exercițiu	2 ore
IE și nivelul de performanță în leadership	Conversație	2 ore
Autocunoaștere și empatie	Demonstrație, Exercițiu	2 ore
	<b>Total</b>	<b>14 ore</b>

## Bibliografie

1. Albrecht, K., *Inteligența socială. Noua știință a succesului*, Editura Curtea Veche, București, 2007.
2. Bar-On, R., Parker, J. D. A., *Manual de inteligență emoțională. Teorie, dezvoltare, evaluare și aplicații în viața de familie, la școală și la locul de muncă*, Editura Curtea Veche, București, 2012.
3. Blank R., Schroder J.-P., *Managementul stresului*, Editura ALL, București, 2011.
4. Chirca, D., Ghizdav-David, A., *Inteligența emoțională în organizații, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2013.*
5. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în leadership*. București. Editura Curtea Veche, 2005.
6. Lynn, A.B., *Avantajul EQ: un plan magistral de mobilizare a inteligenței emoționale*, București, CODECS, 2006.
7. Sfârlog, B., Bârsan, G., Giurcă, D., *Leadership militar- conexiuni*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006.
8. Sfârlog, B., *Leadership militar - îndrumar pentru seminar și activități practice*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2005.
9. Stoica, M., *Stres, personalitate și performanță în eficiența managerială*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007.
10. Thatchenkery, T., Metzker, C., *Inteligența apreciativă*, Editura Codecs, București, 2008.
11. Torradadella, P., *Inteligența emoțională la locul de muncă*, Editura ALL, București, 2009.
12. de Vries, K., Manfred, F.R., *Leadership: Artă și măiestria de a conduce: de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării*, București, CODECS, 2003.
13. Yeung, R., *Dezvoltarea inteligenței emoționale*, Editura Meteor Press, București, 2012.

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

- Conținuturile disciplinei contribuie la eficientizarea, din perspectiva psihologiei, a modalităților de recrutare, selectare, promovare și dezvoltare a liderilor;
- Conceptele prezentate la acest curs pot fi utilizate pentru dezvoltarea unui cadru de instruire în domeniul leadership-ului în funcție de principiile inteligenței emoționale și de psihologia socială a relațiilor interpersonale;
- Informațiile, ideile și teoriile prezentate masteranzilor se încadrează în orizontul științific de actualitate din domeniul psihologiei sociale, psihologiei organizaționale și a teoriilor inteligențelor multiple.

## 10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"><li>• explicarea sensurilor termenilor și utilizarea corectă a conceptelor specifice domeniului psihologiei sociale, a relațiilor interpersonale și organizaționale;</li><li>• explicarea/argumentarea unor norme și exigențe psiho-sociale necesare dezvoltării inteligenței emoționale a liderilor;</li><li>• analiza principalelor procese emoționale implicate în leadership;</li></ul>	Probă scrisă	60 %

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizarea teoriilor, principiilor și normelor psihosociale moderne pentru abordarea și soluționarea unor situații-problemă ipotetice, specifice formării și dezvoltării inteligenței emoționale a liderilor și a subordonaților lor.</li> </ul>		
<b>10.5. Seminar/ laborator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizarea corectă a limbajului de specialitate și participarea la discuțiile colective;</li> <li>• elaborarea și prezentarea unui referat de analiză pertinentă a unor surse bibliografice de actualitate</li> <li>• utilizarea conținutului teoretic și a experienței personale pentru argumentarea opiniilor referitoare la problematica modelului aptitudinal al inteligenței emoționale.</li> </ul>	<b>Referat</b>	<b>40 %</b>
<b>10.6. Standard minim de performanță</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborarea și prezentarea unui referat pe o temă dată;</li> <li>- Prezentarea unui punct de vedere pertinent în legătură cu aspecte concrete ale formării, dezvoltării și evaluării inteligenței emoționale la nivel individual și de grup.</li> </ul>			



## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Master</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	<b>COACHING ȘI MENTORING ÎN LEADERSHIP</b>						
2.2. Titularul activităților de curs	<b>Prof.univ.dr. Claudiu COMAN</b>						
2.3. Titularul activităților de seminar	<b>Prof.univ.dr. Claudiu COMAN</b>						
2.4. Anul de studii	<b>I</b>	2.5. Semestrul	<b>1</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Ex</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Opțională, de specialitate</b>

### 3. Timpul total estimat

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>2</b>	din care	3.2 curs	<b>1</b>	3.5 seminar/laborator	<b>1</b>
3.4 Total ore din planul de învățământ	<b>28</b>	din care	3.5 curs	<b>14</b>	3.6 seminar/laborator	<b>14</b>
Distribuția fondului de timp						ore
Studiu după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						<b>50</b>
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						<b>10</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						<b>10</b>
Tutoriat						-
Examinări						<b>2</b>
Alte activități						-
<b>3.7 Total ore studiu individual</b>			<b>72</b>			
<b>3.8 Total ore pe semestru</b>			<b>100</b>			
<b>3.9 Numărul de credite</b>			<b>4</b>			

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	<p>C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne</p> <p>C5 Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor</p> <p>C6 Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului</p>
<b>Competențe transversale</b>	-

## 7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Studierea coachingului și a mentoringului ca metode de eficientizare a procesului de leadership.
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cunoașterea și utilizarea corectă a unor concepte, teorii și modele specifice coaching-ului și mentoring-ului în leadership.</li> <li>• Identificarea conexiunilor dintre instrumentele utilizate în cercetarea procesului de coaching cognitiv-comportamental, în cadrul organizațiilor civile și militare.</li> <li>• Explicarea și interpretarea importanței coaching-ului și mentoring-ului în eficientizarea organizațională.</li> <li>• Utilizarea unei varietăți de strategii, metode și instrumente de cercetare pentru realizarea coaching-ului și mentoring-ului în cadrul organizațiilor civile și militare.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Nr. ore
Coaching-ul ca modalitate de intervenție organizațională	Expunere, descriere, explicație, conversație	2 <b>online</b>
Tipurile și modalitățile de practicare a coaching-	Expunere, descriere, explicație	2
Particularități ale aplicării coaching-ului	Expunere, descriere, explicație	2
Manager coach	Expunere, descriere, explicație, conversație	2 <b>online</b>
Dezvoltarea leadership-ului autentic	Expunere, descriere, explicație, conversație	2 <b>online</b>
Antrenarea coaching-ului interior	Expunere, descriere, explicație	2
Rolul mentorului în organizație	Expunere, descriere, explicație	2
Relația dintre mentor și discipol	Expunere, descriere, explicație	2
<b>Total ore</b>		<b>14</b>

**Bibliografie:**

- 1 \*\*\*, *Coaching and Mentoring: How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*. Harvard Business Essentials, Harvard Business School;
- 2 Anderson, D., Anderson, M., *Coaching that counts*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005;
- 3 Cardon, A., *Coaching pentru echipele de directori*, București, CODECS, 2003;
- 4 Cardon, A., *Jocurile Manipulării*, București, CODECS, 2002;
- 5 Cardon, A., *Toolbox I: Relationship skills în coaching – the art of creating a supportive coaching environment*;
- 6 Goleman, D., Boyatzis R., & McKee, A., *Primal leadership*, Boston, Harvard Business School Press, 2002;
- 7 Landsberg, M., *Coaching*, București, Editura Curtea Veche, 2005;
- 8 Lee G., *Coaching pentru lideri: de la dezvoltarea personală la performanța organizațională*, București, CODECS, 2007;
- 9 Smart, J.K., *Real coaching and feedback. How to help people improve their performance*, London, Pearson Education Limited, 2003;
- 10 Stas, M., *Feedback, delegare, coaching: management eficient*;
- 11 Vickers, A., Bavister S., *Coaching*, London, Hodder Education, 2006;
- 12 West, M., *Lucrul în echipă*, Iași, Editura Polirom, 2005;
- 13 Whitmore, J., *Le Guide du coaching*, Paris, Maxima, 2001;
- 14 Zeus, P., Skiffington, S., *Coaching în organizații – Ghid complet*, București, CODECS, 2008.

<b>8.2. Seminar</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Nr. ore</b>
Arta comunicării – principii fundamentale. Arta întrebărilor	Dezbateri, problematizare	2 <b>online</b>
Abilități de coaching pentru lideri. Putere și coaching	Dezbateri, problematizare	2
Diagnoza individuală și de echipă	Dezbateri, studiu de caz	2
Coaching pentru conducători și coaching pentru echipă	Descriere, dezbateri, problematizare	2 <b>online</b>
Coaching intercultural	Descriere, dezbateri, problematizare	2
Internaționalizarea coaching-ului	Dezbateri, studiu de caz	2
Avantajele de a avea un mentor	Dezbateri, problematizare	2
<b>Total ore</b>		<b>14</b>

**Bibliografie**

- 1 Anderson, D., Anderson, M., *Coaching that counts*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005;
- 2 Cardon, A., *Coaching pentru echipele de directori*, București, CODECS, 2003;
- 3 Cardon, A., *Jocurile Manipulării*, București, CODECS, 2002;
- 4 Cardon, A., *Toolbox I: Relationship skills în coaching – the art of creating a supportive coaching environment*;
- 5 Cole, G.A., *Managementul personalului*, București, CODECS, 2000;
- 6 Goleman, D., Boyatzis R., & McKee, A., *Primal leadership*, Boston, Harvard Business School Press, 2002;
- 7 Landsberg, M., *Coaching*, București, Editura Curtea Veche, 2005;
- 8 Lee G., *Coaching pentru lideri: de la dezvoltarea personală la performanța organizațională*, București, CODECS, 2007;
- 9 Smart, J.K., *Real coaching and feedback. How to help people improve their performance*, London, Pearson Education Limited, 2003;
- 10 Vickers, A., Bavister S., *Coaching*, London, Hodder Education, 2006;

- 11 West, M., *Lucrul în echipă*, Iași, Editura Polirom, 2005;  
 12 Whitmore, J., *Le Guide du coaching*, Paris, Maxima, 2001;  
 13 Zeus, P., Skiffington, S., *Coaching în organizații – Ghid complet*, București, CODECS, 2008.

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

Conținuturile disciplinei **Coaching și mentoring în leadership** corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:

- Integrarea noțiunilor specifice disciplinei în contextul general al științelor sociale;
- Promovarea necesității unui coaching și mentoring în leadership, în vederea creșterii performanțelor organizației militare;
- Aplicarea creativă a cunoștințelor și abilităților din domeniul cercetării științifice, în realizarea unor proiecte de cercetare în domeniul militar și civil.

Tematica disciplinei **Coaching și mentoring în leadership** corespunde următoarelor cerințe ale angajatorului:

- Valorificarea cunoștințelor esențiale pentru înțelegerea elementelor de bază privind organizarea și conducerea echipei, în contextul existenței unei multitudini de tipologii comportamentale;
- Înțelegerea complexității raportului dintre lider și echipă în vederea asigurării funcționalității celei din urmă;
- Formarea competențelor necesare implicării în dezvoltarea instituțională și în promovarea coaching-ului și mentoring-ului în leadership.

### 10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
<b>10.4. Curs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folosirea corectă a limbajului propriu disciplinei.</li> <li>• Utilizarea teoriilor analitice în formularea și argumentarea unor puncte de vedere personale.</li> </ul>	<b>Probă scrisă Studiu de caz</b>	<b>70 %</b>
<b>10.5. Seminar/ laborator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folosirea corectă a limbajului specific.</li> <li>• Realizarea conexiunilor corecte între leadership, coaching și mentoring.</li> <li>• Punerea în valoare a cunoștințelor asimilate în vederea elaborării unor produse de natură să formeze aptitudini proactive.</li> </ul>	<b>Probă orală Proiect Studiu de caz</b>	<b>30%</b>

#### **10.6. Standard minim de performanță**

- Utilizarea corectă a noțiunilor de bază.
- Rezolvarea corectă, la examen, a cel puțin 50% din subiectele propuse.
- Rezolvarea corectă a sarcinilor didactice pe timpul seminariilor în proporție de minim 50%;

## 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	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>VIZIUNEA ȘI CHARISMA LIDERULUI</b>					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	<b>I</b>	2.5. Semestrul	<b>1</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Ex.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Opțională, de specialitate</b>

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>2</b>	din care 3.2 curs	<b>1</b>	3.6 seminar/laborator	<b>1</b>
3.4 Total ore din planul de învățământ	<b>28</b>	din care 3.5 curs	<b>14</b>	3.6 seminar/laborator	<b>14</b>
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					<b>50</b>
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					<b>10</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					<b>10</b>
Tutoriat					-
Examinări					<b>2</b>
Alte activități ...					-
<b>3.7. Total ore studiu individual</b>	<b>72</b>				
<b>3.8. Total ore pe semestru</b>	<b>100</b>				
<b>3.9. Numărul de credite</b>	<b>4</b>				

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership C4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadership-ului în organizațiile moderne
<b>Competențe transversale</b>	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	Cunoașterea și utilizarea corectă a unor concepte, teorii și modele interpretative specifice viziunii și charismei liderului
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificarea conexiunilor dintre instrumentele utilizate în leadershipul charismatic, practicat în cadrul organizațiilor civile și militare;</li> <li>• înțelegerea importanței studierii teoriilor și modelelor referitoare la formarea și dezvoltarea viziunii liderului în cadrul organizațiilor civile și militare;</li> <li>• organizarea și desfășurarea corectă a unui demers de cercetare a problematicii viziunii și charismei liderului;</li> <li>• explicarea și interpretarea importanței viziunii liderului;</li> <li>• aplicarea creativă a cunoștințelor și abilităților din domeniul leadership-ului charismatic, în realizarea unor proiecte de cercetare în domeniul militar și civil.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
<b>C1: Abilități și comportamente specifice leadership-ului vizionar</b> 1.1. Anticiparea 1.2. Alinierea 1.3. Acțiunea	Prelegere Explicație Conversație	2 ore <b>online</b>
<b>C2: Viziune în leadership</b> 2.1 Conceptul de visioning 2.2 Arta visioningului 2.3 Derivele periculoase ale viziunii	Prelegere Explicație Conversație	
<b>C3: Viziunea - calitatea indispensabilă a artei de a conduce</b> 3.1 Instituirea unui mediu propice 3.2 Înțelegerea piedicilor unei viziuni 3.3 Realitatea și viziunea ideală	Prelegere Explicație Conversație	2 ore

<b>C4: Scopul și viziunea la locul de muncă</b> 4.1 Motivele liderului 4.2 Strategiile de influență	Prelegere Explicație Conversație	
<b>C5: Personalitatea și autoritatea morală a liderului</b> 5.1 Aptitudini pentru crearea viziunii 5.2 Filozofie organizațională sau de echipă, ori un set de principii care să sprijine viziunea 5.3 Viziunea personală	Prelegere Explicație Conversație	2 ore <b>online</b>
<b>C6: Eșecul tentativelor de transformare</b> 6.1 Lipsa unei viziuni 6.2 Comunicarea deficitară 6.3. Obstacolele în calea înfăptuirii noii viziuni	Prelegere Explicație Conversație	
<b>C7: Importanța viziunii liderilor pentru cultura organizațională și cultura managerială</b> 7.1 Conceptul de viziune managerială 7.2 Cultura managerială 7.3 Integrarea valorilor în viziunea liderilor 7.4 Viziunea liderilor ca sursă de putere managerială	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
<b>C8: Viziunea liderului în exercitarea leadershipului transformațional</b> 8.1. Împărtășirea viziunii 8.2 Traducerea în fapt a viziunii	Prelegere Explicație Conversație	
<b>C9: Recadrarea - schimbarea viziunii</b> 9.1 Recadrarea emoțiilor 9.2 Recadrarea cognițiilor 9.3 Recadrarea acțiunilor	Prelegere Explicație Conversație	2 ore <b>online</b>
<b>C10: Liderul charismatic prin prisma teoriilor personologice</b> 10.1 Emoțiile - materie primă a charismei 10.2 Influențele - rezultatul acțiunii charismei asupra emoțiilor	Prelegere Explicație Conversație	2 ore <b>online</b>
<b>C11: Charisma - magnetismul care atrage masele</b> 11.1 Clarificări conceptuale privind charisma 11.2 Contribuțiile ale cercetătorilor la elucidarea fenomenului charismei 11.3 Tendințe de evoluție a charismei	Prelegere Explicație Conversație	2 ore
<b>C12: Mecanismul psihosocial al charismei</b>	Prelegere Explicație Conversație	
<b>C13: Metode de influențare a imaginii de sine</b> 13.1. Imaginea de sine și controlul comportamentului 13.2. Inducerea unei imagini de sine pozitive și cultivarea atitudinii de învingător 13.3. Valoarea terapeutică a imaginii de sine	Prelegere Explicație Conversație	2 ore



<b>C14: Impactul social al umorului</b> 14.1 Rețeta umorului liderului 14.2 Funcțiile umorului în exercitarea leadershipului 14.3 Formarea și dezvoltarea abilităților umoristice ale liderului	Prelegere Explicație Conversație	
<b>Total</b>		<b>14 ore</b>
<b>Bibliografie:</b> 1. Bennis, W., Nanus, B., <i>Liderii: strategii pentru preluarea conducerii</i> , București, Editura Business Tech International Press, 2000; 2. Ciulla, J.B. <i>The Ethics of Leadership</i> , Thomson/Wadsworth (South Melbourne, Australia, Belmont, CA), 2003; 3. Dorna, A., <i>Liderul carismatic</i> , București, Editura Corint, 2004; 4. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., <i>Inteligența emoțională în leadership</i> , București, Editura Curtea Veche, 2005; 5. Marcus, S., <i>Carismă și personalitate</i> , București, Societatea Științifică și Tehnică S.A., 2000; 6. Maxwell, J. C., <i>Cele 21 de calități ale liderului</i> , București, Editura Almatea, 2002; 7. Maxwell, J. C., <i>Totul despre lideri</i> , București, Editura Almatea, 2005; 8. Northouse, P.G., <i>Leadership: Theory and Practice</i> . Thousand Oaks, Sage Publications, Fourth Edition, 2007; 9. Pop V.O., <i>Considerații privind charisma liderului</i> , Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2013; 10. Tichy, N. M., <i>Liderul sau arta de a conduce</i> , București, Editura Teora, 2000; 11. de Vries, K., Manfred, F.R., <i>Leadership: Artă și măiestria de a conduce: de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării</i> , București, CODECS, 2003; 12. Zlate M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i> , Iași, Editura Polirom, 2004.		
<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
Provocarea numită <i>viziune</i>	Demonstrație, exercițiu, conversație, studiu de caz	2 ore
Principii folosite de <i>liderii la 360 de grade</i>	Demonstrație, exercițiu, conversație, studiu de caz	2 ore
Viziunea liderului și dezvoltarea organizațională	Demonstrație, exercițiu, conversație, studiu de caz	2 ore <b>online</b>
Metamorfoza și viziunea. Aplicarea schimbărilor în conducere.	Demonstrație, exercițiu, conversație, studiu de caz	2ore
Diferențierea liderilor charismatici de liderii noncharismatici. Deficitul de charismă	Demonstrație, exercițiu, conversație, studiu de caz	2 ore
Charisma – condiție esențială a exercitării actului de comandă	Demonstrație, exercițiu, conversație, studiu de caz	2 ore <b>online</b>
Repertoriu de stiluri de atragerea altor persoane. Corelația între simțul umorului și eficiența în leadership	Demonstrație, exercițiu, conversație, studiu de caz	2 ore
<b>Total</b>		<b>14 ore</b>

**Bibliografie:**

1. Bennis, W., Nanus, B., *Liderii: strategii pentru preluarea conducerii*, București, Editura Business Tech International Press, 2000;
2. Ciulla, J.B. *The Ethics of Leadership*, Thomson/Wadsworth (South Melbourne, Australia, Belmont, CA), 2003;
3. Dorna, A., *Liderul carismatic*, București, Editura Corint, 2004;
4. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Inteligența emoțională în leadership*, București, Editura Curtea Veche, 2005;
5. Marcus, S., *Carismă și personalitate*, București, Societatea Științifică și Tehnică S.A., 2000;
6. Maxwell, J. C., *Cele 21 de calități ale liderului*, București, Editura Almatea, 2002;
7. Maxwell, J. C., *Totul despre lideri*, București, Editura Amaltea, 2005;
8. Northouse, P.G., *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, Sage Publications, Fourth Edition, 2007;
9. Pop V.O., *Considerații privind charisma liderului*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2013;
10. Tichy, N. M., *Liderul sar arta de a conduce*, București, Editura Teora, 2000;
11. de Vries, K., Manfred, F.R., *Leadership: Artă și măiestria de a conduce: de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării*, București, CODECS, 2003;
12. Zlate M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Iași, Editura Polirom, 2004.

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

- Conținuturile disciplinei contribuie la eficientizarea, din perspectiva leadership-ului de tip charismatic și vizionar, a modalităților de schimbare organizațională și permit identificarea instrumentelor utile în formarea și dezvoltarea liderului în cadrul organizațiilor civile și militare;
- Conceptele utilizate în cadrul acestui curs facilitează înțelegerea importanței studierii teoriilor și modelelor cu explicative ale viziunii și charismei liderului, precum și valorificarea informațiilor obținute prin intermediul cercetării științifice în procesul de autodezvoltare;
- Informațiile, ideile și teoriile prezentate masteranzilor se încadrează în orizontul științific de actualitate din domeniul psihologiei sociale, psihologiei organizaționale și al teoriilor leadershipului.

**10. Evaluare**

<b>Tip activitate</b>	<b>10.1 Criterii de evaluare</b>	<b>10.2 Metode de evaluare</b>	<b>10.3 Pondere din nota finală</b>
<b>10.4 Curs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• explicarea sensurilor termenilor și utilizarea corectă a conceptelor specifice teoriilor leadershipului charismatic și vizionar;</li> <li>• explicarea/argumentarea unor principii, modalități și exigențe psiho-sociale necesare schimbării organizaționale prin intermediul leadership-ului charismatic și vizionar;</li> <li>• utilizarea principiilor, teoriilor și metodelor leadershipului charismatic și vizionar pentru soluționarea unor situații specifice transformării organizaționale</li> </ul>	<b>Probă scrisă</b>	<b>70 %</b>

<b>10.5 Seminar/ laborator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizarea corectă a limbajului de specialitate și participarea la discuțiile colective;</li> <li>• elaborarea și prezentarea unui referat de analiză pertinentă a unor surse bibliografice de actualitate</li> <li>• utilizarea conținutului teoretic și a experienței personale pentru argumentarea opiniilor referitoare la problematica formării și dezvoltării liderului vizionar și charismatic</li> </ul>	<b>Referat</b>	<b>30 %</b>
<b>10.6 Standard minim de performanță</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborarea și prezentarea unui referat pe o temă dată;</li> <li>- Prezentarea unui punct de vedere pertinent în legătură cu aspectele concrete ale dezvoltării personale a liderului prin intermediul viziunii și al charisimei.</li> </ul>			

## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Master</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	<b>PROCESE ORGANIZAȚIONALE ȘI COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL</b>						
2.2. Titularul activităților de curs	<b>Conf.univ.dr. Laurențiu GRIGORE</b>						
2.3. Titularul activităților de seminar	<b>Conf.univ.dr. Laurențiu GRIGORE</b>						
2.4. Anul de studiu	<b>I</b>	2.5. Semestrul	<b>2</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Ex.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie, de specialitate</b>

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

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

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadershipului
<b>Competențe transversale</b>	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

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Cunoașterea, înțelegerea și gestionarea eficientă a principalelor procese care se desfășoară în interiorul unei organizații, la diferite niveluri
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• explicarea și interpretarea unor concepte, procese și fenomene organizaționale, precum și a conținuturilor teoretice și practice specifice;</li> <li>• analizarea și argumentarea principiilor care fundamentează intervenția în organizații;</li> <li>• explicarea rolului liderului/managerului în optimizarea performanței organizației;</li> <li>• interpretarea, prin prisma teoriilor și modelelor, a fenomenelor și proceselor care favorizează sau împiedică schimbarea și dezvoltarea organizațiilor;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1: Comportamentul organizațional și comportamentul individual	Prelegere Explicație	2 ore <b>online</b>
C2: Adaptarea individului în organizații	Prelegere Explicație	2 ore
C3: Motivația și procesul motivațional în organizații	Prelegere Explicație	2 ore <b>online</b>
C4: Dezvoltarea individuală în interiorul organizației	Prelegere Explicație	2 ore
C5: Comportamentul prosocial. Comportamentul contraproductiv	Prelegere Explicație	2 ore <b>online</b>

C6: Procese intragrupale	Prelegere Explicație	2 ore
C7: Dinamica intergrupală	Prelegere Explicație	2 ore
C8: Decizia	Prelegere Explicație	2 ore
C9: Cultura organizațională	Prelegere Explicație	2 ore
C10: Comunicarea organizațională	Prelegere Explicație	2 ore <b>online</b>
C11: Schimbarea organizațională	Prelegere Explicație	2 ore <b>online</b>
C12: Învățarea organizațională	Prelegere Explicație	2 ore <b>online</b>
<b>Total</b>		<b>24 ore</b>

### Bibliografie

- Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., *Managementul schimbării organizaționale*, București, Editura Economică, 2008;
- Căprărescu, G., Chendi, C.B., Militaru, C., *Management*, București, Editura Preuniversitaria, 2007;
- Fincham R., *Principles of organizational Behavior*, 4-th edition, Oxford University Press, 2011
- Huczyski A., Buchanan D. A., *Organizational Behavior*, eighth edition, Person Elt, 2009
- Militaru, Ghe., *Comportament organizațional*, București, Editura Economică, 2005;
- Mucchielli, A., *Comunicarea în instituții și organizații*, Iași, Editura Polirom, 2008;
- Mucchielli, A., *Teoria proceselor de comunicare*, București, Editura Institutului European, 2006;
- Năstase, M., *Cultura organizațională și managerială*, București, Editura ASE, 2004;
- Neculau, A., *Dinamica grupului și a echipei*, Iași, Editura Polirom, 2007;
- Nicolescu, O. (coord.), *Sistemul decizional al organizației*, București, Editura Economică, 1998;
- Nicolescu, O., *Managementul organizației*, București, Editura Economică, 2007;
- Nicolescu, O., *Metodologii manageriale*, București, Editura Universitara, 2008;
- Pânișoară, I.O., Pânișoară, G., *Managementul resurselor umane. Ghid practic*, Iași, Editura Polirom, 2005;
- Preda, M., *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*, Iași, Editura Polirom, 2006;
- Trifu, Al., *Universul multidimensional al deciziei*, București, Editura Economică, 2009;
- Zlate, M., *Leadership si management*, Iași, Editura Polirom, 2008.
- Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. II, Iași, Editura Polirom, 2008;

<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
Sistemul motivațional în organizații. Metode și tehnici de stimulare a motivației	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Planificarea și dezvoltarea carierei în organizații	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Optimizarea comunicării organizaționale	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore <b>online</b>
Analiza critică a culturii organizaționale	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Etapele procesului de schimbare organizațională. Metode folosite în procesul schimbării	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Învățarea organizațională	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore <b>online</b>

<b>Total</b>	<b>12 ore</b>
<b>Bibliografie</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., <i>Managementul schimbării organizaționale</i>, București, Editura Economică, 2008;</li> <li>2. Căprărescu, G., Chendi, C.B., Militaru, C., <i>Management</i>, București, Editura Preuniversitaria, 2007;</li> <li>3. Fincham R., <i>Principles of organizational Behavior</i>, 4-th edition, Oxford University Press, 2011</li> <li>4. Huczyski A., Buchanan D. A., <i>Organizational Behavior</i>, eighth edition, Person Elt, 2009</li> <li>5. Militaru, Ghe., <i>Comportament organizațional</i>, București, Editura Economică, 2005;</li> <li>6. Mucchielli, A., <i>Comunicarea în instituții și organizații</i>, Iași, Editura Polirom, 2008;</li> <li>7. Mucchielli, A., <i>Teoria proceselor de comunicare</i>, București, Editura Institutului European, 2006;</li> <li>8. Năstase, M., <i>Cultura organizațională și managerială</i>, București, Editura ASE, 2004;</li> <li>9. Neculau, A., <i>Dinamica grupului și a echipei</i>, Iași, Editura Polirom, 2007;</li> <li>10. Nicolescu, O. (coord.), <i>Sistemul decizional al organizației</i>, București, Editura Economică, 1998;</li> <li>11. Nicolescu, O., <i>Managementul organizației</i>, București, Editura Economică, 2007;</li> <li>12. Nicolescu, O., <i>Metodologii manageriale</i>, București, Editura Universitara, 2008;</li> <li>13. Pânișoară, I.O., Pânișoară, G., <i>Managementul resurselor umane. Ghid practic</i>, Iași, Editura Polirom, 2005;</li> <li>14. Preda, M., <i>Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz</i>, Iași, Editura Polirom, 2006;</li> <li>15. Trifu, Al., <i>Universul multidimensional al deciziei</i>, București, Editura Economică, 2009;</li> <li>16. Zlate, M., <i>Leadership si management</i>, Iași, Editura Polirom, 2008.</li> <li>17. Zlate, M., <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i>, vol. II, Iași, Editura Polirom, 2008;</li> </ol>	

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Tematica disciplinei răspunde cerințelor actuale ale angajatorilor de abordare în manieră comprehensivă și eficientă a problematicii actuale și de perspectivă a organizațiilor moderne.</li> </ul>
--

### **10. Evaluare**

<b>Tip activitate</b>	<b>10.1. Criterii de evaluare</b>	<b>10.2. Metode de evaluare</b>	<b>10.3. Pondere din nota finală</b>
<b>10.4. Curs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a utiliza adecvat aparatul conceptual și metodologic specific comportamentului organizațional;</li> <li>• Capacitatea de a utiliza un model teoretic explicativ pentru diagnoza și soluționarea unor situații problematice din organizațiile moderne;</li> <li>• Capacitatea de a identifica soluții viabile de eficientizare a comportamentului organizațional într-un mediu dinamic.</li> </ul>	<b>Probă scrisă</b>	<b>70 %</b>

<b>10.5. Seminar/ laborator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitățile de analiză și interpretare corectă a proceselor organizaționale;</li> <li>• Capacitatea de a utiliza modele teoretice în rezolvarea unor situații organizaționale.</li> </ul>	<b>Referat, Dezbateri</b>	<b>30 %</b>
<b>10.6. Standard minim de performanță</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– utilizarea corectă a noțiunilor generale precum și a conceptelor asociate domeniului;</li> <li>– întocmirea și prezentarea unui referat pe o temă dată, prin care să se demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate;</li> <li>– exprimarea unui punct de vedere pertinent și argumentat în rezolvarea subiectelor de examen și în cadrul dezbaterilor propuse la seminarii</li> </ul>			



## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Masterat</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>COMPETENȚELE LIDERULUI MILITAR</b>					
2.2. Titularul activităților de curs		<b>Prof.univ.dr. Benoni SFÂRLOG</b>					
2.3. Titularul activităților de seminar		<b>Prof.univ.dr. Benoni SFÂRLOG</b>					
2.4. Anul de studiu	<b>I</b>	2.5. Semestrul	<b>2</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Ex.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie, de specialitate</b>

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

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

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership C2 Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale C3 Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne
<b>Competențe transversale</b>	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	Construirea capacității de a identifica setul de competențe necesar pentru a dezvolta un proces de leadership eficient
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificarea conexiunilor dintre tipurile de competențe necesare liderului militar;</li> <li>• înțelegerea importanței studierii teoriilor și modelelor referitoare la competențele liderului militar, explicarea și interpretarea stilurilor de leadership;</li> <li>• explicarea și interpretarea semnificației formării și dezvoltării competențelor liderului militar;</li> <li>• analiza unor contexte organizaționale complexe, din perspectiva competențelor liderului militar</li> </ul>

## 8. Conținuturi

<b>8.1 Curs</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
C1. Conceptul de competență a liderului	Prelegere	2 ore
C2. Relația atitudine-aptitudine în structura competențelor liderului	Prelegere	4 ore <b>online</b>
C3. Relația competență-performanță în leadership	Prelegere	4 ore
C4. Profilul psihologic factorial al competențelor liderului	Prelegere	4 ore <b>online</b>
C5. Potențialul creativ în leadership	Prelegere	2 ore
C6. Specificitatea comunicării în contextul leadership-ului militar	Prelegere	4 ore
C7. Dezvoltarea competențelor liderilor militar	Prelegere	4 ore <b>online</b>
<b>Total</b>		<b>24 ore</b>

**Bibliografie:**

1. Adair J., *Liderul inspirațional: Cum să motivăm, să încurajăm și să avem succes*, Ed.. Meteor Press, 2003.
2. Bennis W. , Nanus B., *Liderii : strategii pentru preluarea puterii*, București, Ed. Business Tech, 2000.
3. Candea R. M., Candea D., *Competentele emotionale si succesul in management*, Bucuresti, Editura Economica, 2005.
4. Goleman D., Boyatzis R., *Inteligența emotionala in leadership*, Bucuresti, Ed. Curtea Veche, 2005;
5. Kets de Vries, Manfred F.R., *Leadership : Arta si maiestria de a conduce : de la paradigma clasica la pragmatismul schimbarii*. Bucuresti: Codecs, 2003;
6. Levinta, E., *Impactul leadership-ului Iasi*: Lumen, 2006;
7. Nastase, M., *Lideri, leadership si organizatia bazata pe cunostinte*, București: Editura ASE, 2007;
8. Owen, H., Hodgson, V., *Manual de leadership: ghid practic pentru un leadership eficient*. Bucuresti: Codecs, 2006.

<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
S1. Potențialului de lider din perspectiva dezvoltării competențelor	Dezbateri	2 ore
S2 Vocația și competența liderilor militari	Dezbateri, studiu de caz	2 ore <b>online</b>
S3. Dezvoltarea capacității empatice al liderului militar	Dezbateri, studiu de caz	2 ore
S4. Dezvoltarea creativității liderului militar	Dezbateri, studiu de caz	2 ore
S5. Competența de comunicare a liderului militar	Dezbateri, studiu de caz	2 ore
S6. Dezvoltarea competențelor liderului militar	Dezbateri, studiu de caz	2 ore <b>online</b>
<b>Total</b>		<b>12 ore</b>

**Bibliografie:**

1. Adair J., *Liderul inspirațional: Cum să motivăm, să încurajăm și să avem succes*, Ed.. Meteor Press, 2003.
2. Bennis W. , Nanus B., *Liderii : strategii pentru preluarea puterii*, București, Ed. Business Tech, 2000.
3. Candea R. M., Candea D., *Competentele emotionale si succesul in management*, Bucuresti, Editura Economica, 2005.
4. Goleman D., Boyatzis R., *Inteligența emotionala in leadership*, Bucuresti, Ed. Curtea Veche, 2005;
5. Kets de Vries, Manfred F.R., *Leadership : Arta si maiestria de a conduce : de la paradigma clasica la pragmatismul schimbarii*. Bucuresti: Codecs, 2003;
6. Levinta, E., *Impactul leadership-ului Iasi*: Lumen, 2006;
7. Nastase, M., *Lideri, leadership si organizatia bazata pe cunostinte*, București: Editura ASE, 2007;
8. Owen, H., Hodgson, V., *Manual de leadership: ghid practic pentru un leadership eficient*. Bucuresti: Codecs, 2006.

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

Teoriile prezentate în cadrul disciplinei *Competențele liderului militar* sunt validate de comunitatea științifică.

Utilizarea acestora de către absolvenți creează premise favorabile pentru susținerea dezvoltării/autodezvoltării competențelor necesare exercitării funcționale a rolului de lider al entităților organizaționale, a angajării responsabile în implementarea strategiilor de transformare la nivelul organizațiilor, în general, și, mai ales, la nivelul Armatei României.

## 10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a utiliza conceptele specifice despre competențele liderului;</li> <li>• Capacitatea de a formula obiective adecvate pentru identificarea și dezvoltarea competențelor specifice liderului militar.</li> </ul>	Probă scrisă	70%
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a identifica elementele ce diferențiază competențele în leadership;</li> <li>• Capacitatea de analiză a condițiilor care favorizează dezvoltarea competențelor de lider în organizația militară</li> </ul>	Referat	30%
<b>10.6 Standard minim de performanță</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizarea corectă a noțiunilor generale precum și a conceptelor asociate competențelor liderului</li> <li>- întocmirea și prezentarea unui referat pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate</li> <li>- exprimarea unor puncte de vedere pertinente în cadrul dezbaterilor pe probleme legate de competențele liderului militar</li> <li>- rezolvarea corectă, la examen, a cel puțin 50% din subiectele propuse - nota minimă 5.</li> </ul>			

## 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	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	<b>STILURI DE LEADERSHIP</b>						
2.2. Titularul activităților de curs	<b>Prof.univ.dr. Robert STĂNCIULESCU</b>						
2.3. Titularul activităților de seminar	<b>Prof.univ.dr. Robert STĂNCIULESCU</b>						
2.4. Anul de studiu	<b>I</b>	2.5. Semestrul	<b>2</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Ex.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie, de specialitate</b>

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

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

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership C2 Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale
<b>Competențe transversale</b>	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	Dezvoltarea capacității de a identifica și de a operaționaliza un stil de leadership adecvat contextului de conducere
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aprofundarea reperelor teoretice referitoare la perfecționarea stilurilor de conducere ca factor de creștere a eficienței organizaționale;</li> <li>• explicarea și interpretarea stilurilor de leadership;</li> <li>• identificarea elementelor specifice situațiilor de conducere din perspectiva alegerii stilului de leadership</li> </ul>

## 8. Conținuturi

<b>8.1 Curs</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
C1. Niveluri și stiluri de leadership	Prelegere	2 ore
C2. Competențe și stiluri de conducere ale liderilor în organizație	Prelegere	2 ore <b>online</b>
C3. Leadership situațional	Prelegere	2 ore
C4. Leadership bazat pe principii	Prelegere	2 ore <b>online</b>
C5. Leadership carismatic	Prelegere	2 ore
C6. Leadership tranzacțional	Prelegere	2 ore
C7. Leadership transformațional	Prelegere	2 ore
C8. Leadership servant	Prelegere	2 ore
C9. Leadership fundamentat pe inteligența emoțională	Prelegere	2 ore <b>online</b>
C10. Lideri la 360 de grade	Prelegere	2 ore <b>online</b>
C11. Principiile folosite de liderii la 360 de grade	Prelegere	2 ore <b>online</b>
C12. Leadership real – motorul progresului	Prelegere	2 ore <b>online</b>
<b>Total</b>		<b>24 ore</b>

**Bibliografie:**

1. Adair, J., *Liderul inspirațional*, București, Editura Meteor Press, 2003.
2. Bar-On, R., Parker, J.D.A., *Manual de inteligență emoțională. Teorie, dezvoltare, evaluare și aplicații în viața de familie, la școală și la locul de muncă*, București, Editura Curtea Veche, 2012.
3. Dean, Williams, *Leadership real*, București, Editura CODECS, 2005.
4. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în leadership*, București, Editura Curtea Veche, 2005
5. Maxwell, J.C., *Totul despre lideri*, București, Editura Amaltea, 2005.
6. Nicolescu, O., Verboncu, L., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, București, 2008.
7. Owen, H, Hodgson, V, Gazzard, N, *Manual de leadership – Ghid practic pentru un leadership eficient*, București, CODECS, 2006.
8. Williams, D, *Leadership Real – Oameni și organizații, față în față cu marile lor provocări*, București, CODECS, 2007.
9. Zlate, M., *Leadership și management*, Iași, Editura Polirom, 2004.
10. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol II, Iași, Editura Polirom, 2007

<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
S1. Rolurile liderului în leadershipul situațional	Dezbateri	2 ore <b>online</b>
S2. Motivarea angajaților prin diferite stiluri de leadership	Dezbateri, Studiu de caz	2 ore
S3. Diferențe între lideri și manageri	Dezbateri, Studiu de caz	2 ore
S4. Autoevaluarea potențialului de lider	Exercițiu	2 ore
S5. Evaluarea eficienței stilurilor de conducere	Dezbateri, Studiu de caz	2 ore
S6. Leadership tranzacțional versus Leadership transformațional	Dezbateri, Exercițiu	2 ore <b>online</b>
<b>Total</b>		<b>12 ore</b>

**Bibliografie:**

1. Adair, J., *Liderul inspirațional*, București, Editura Meteor Press, 2003.
2. Bar-On, R., Parker, J.D.A., *Manual de inteligență emoțională. Teorie, dezvoltare, evaluare și aplicații în viața de familie, la școală și la locul de muncă*, București, Editura Curtea Veche, 2012.
3. Dean, Williams, *Leadership real*, București, Editura CODECS, 2005.
4. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în leadership*, București, Editura Curtea Veche, 2005
5. Maxwell, J.C., *Totul despre lideri*, București, Editura Amaltea, 2005.
6. Nicolescu, O., Verboncu, L., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, București, 2008.
7. Owen, H, Hodgson, V, Gazzard, N, *Manual de leadership – Ghid practic pentru un leadership eficient*, București, CODECS, 2006.
8. Williams, D, *Leadership real – Oameni și organizații, față în față cu marile lor provocări*, București, CODECS, 2007.
9. Zlate, M., *Leadership și management*, Iași, Editura Polirom, 2004.
10. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol II, Iași, Editura Polirom, 2007

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

Teoriile prezentate în cadrul disciplinei *Stiluri de leadership* sunt validate de comunitatea științifică.

Utilizarea acestora de către absolvenți creează premise favorabile pentru susținerea dezvoltării/autodezvoltării competențelor necesare exercitării funcțiunii de lider al entităților organizaționale, a angajării responsabile în implementarea strategiilor de transformare la nivelul organizațiilor, în general, și, mai ales, la nivelul Armatei României.

## 10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a utiliza conceptele specifice teoriilor despre stiluri de leadership;</li> <li>• Capacitatea de a argumenta opțiunea pentru alegerea unui stil de leadership;</li> <li>• Capacitatea de a formula obiective adecvate care să devină repere corecte pentru alegerea și operaționalizarea unui stil de leadership.</li> </ul>	Probă orală	70%
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a identifica elementele ce diferențiază stilurile de leadership;</li> <li>• Capacitatea de analiză a condițiilor care impun modificarea stilului de leadership</li> </ul>	Portofoliu (referat, eseu, studiu de caz)	30%

### 10.6. Standard minim de performanță

- întocmirea și prezentarea portofoliului, rezolvarea corectă a sarcinilor propuse pe timpul seminariilor;
- exprimarea unor puncte de vedere personale, argumentate științific, în cadrul dezbaterilor organizate la seminarii;
- rezolvarea corectă, la examen, a cel puțin 50% din subiectele propuse - nota minimă 5.



## 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	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>METODE ȘI TEHNICI DE INFLUENȚARE ÎN LEADERSHIP</b>					
2.2. Titularul activităților de curs		Prof.univ.dr. Claudiu COMAN					
2.3. Titularul activităților de seminar		Prof.univ.dr. Claudiu COMAN					
2.4. Anul de studiu	I	2.5. Semestrul	2	2.6. Tipul de evaluare	Ex.	2.7. Regimul disciplinei	Obigatorie, de specialitate

### 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	36	din care 3.5 curs	12	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					40
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					32
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități ...					-
<b>3.7 Total ore studiu individual</b>	<b>112</b>				
<b>3.8 Total ore pe semestru</b>	<b>150</b>				
<b>3.9 Numărul de credite</b>	<b>6</b>				

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor
<b>Competențe transversale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> </ul>

## 7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Cunoașterea și utilizarea corectă a unor concepte, teorii, modele explicative ale influenței ca fenomen psiho-social, precum și a aplicabilității metodelor și tehnicilor de influențare în contextul leadershipului
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Înțelegerea conceptului de influență în leadership, a principiilor care stau la baza acesteia, a teoriilor, modelelor și formelor de influență ale liderului;</li> <li>• Înțelegerea complexității proceselor de influență exercitate de lider;</li> <li>• Formarea și dezvoltarea capacității de a recunoaște, analiza și utiliza metode și tehnici de influențare în leadership.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
<b>C1: Leadershipul ca proces de influențare</b> 1.1. Potențialul de a influența – sursă de putere în leadership 1.2. Capitalul uman și capitalul social al liderului 1.3. Sfera de acțiune, semnificația și limitele influenței liderului	Prelegere, Explicație, Conversație	2 ore <b>online</b>
<b>C2: Tehnici pro-active de influență utilizate de lideri în relație cu persoanele-țintă</b> 2.1. Participarea, consultarea, colaborarea cu persoanele țintă 2.2. Reciprocitatea, schimbul 2.3. Lauda, valorizarea, atitudinea pozitivă 2.4. Aplicarea presiunii, atenționarea, atitudinea negativă	Prelegere, Explicație, Demonstrație	2 ore
<b>C3: Tehnici de persuasiune și manipulare utilizate în leadership</b> 3.1. Persuasiunea rațională / irațională 3.2. Persuasiunea directă / indirectă 3.3. Persuasiunea ușoară (soft) / dură (hard)	Prelegere, Explicație, Demonstrație	2 ore <b>online</b>
<b>C4: Tehnici de auto-promovare a liderului</b> 4.1. Managementul capitalului de imagine și al reputației liderului 4.2. Autoprezentarea pozitivă a liderului 4.3. Exemplul personal al liderului	Prelegere, Explicație, Demonstrație	2 ore <b>online</b>

<b>C5: Factori situaționali cu rol în procesul de influențare</b> 5.1. Caracteristicile persoanelor-țintă 5.2. Caracteristicile mesajului verbal și nonverbal al liderului 5.3. Contextul și normele sociale 5.4. Caracteristicile liderului (influencer-ului)	Prelegere, Explicație, Demonstrație	2 ore
<b>C6: Modalități de antrenarea tehnicilor de influențare. Repere etice ale tehnicilor de influențare</b>	Prelegere, Explicație, Demonstrație	2 ore
<b>Total</b>		<b>12 ore</b>
<b>Bibliografie</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Boncu, Ș., <i>Psihologia influenței sociale</i>, Editura Polirom, 2002</li> <li>Cialdini, R.B., <i>Psihologia persuasiunii –totul despre influențare</i>, Editura Business Tech, 2008</li> <li>Cialdini, R.B., <i>Pre-suasiune. O metodă revoluționară de a influența și a convinge</i>, Editura Publica, 2016</li> <li>Ficeac, B., <i>Tehnici de manipulare-edțiia a VIIa</i>. Editura C.H. Beck, 2014</li> <li>Floyd, K., <i>Comunicarea interpersonală</i>, Polirom, 2013</li> <li>Glass, L., <i>Limbaajul trupului și mincinoșii</i>, Editura Polirom, 2014</li> <li>Goldstein, N.J., Martin, S.J., Cialdini, R.B., <i>50 de secrete ale artei persuasiunii</i>, Polirom, 2015</li> <li>Gueguen, N., <i>Psihologia manipulării și a supunerii</i>, Polirom, 2007</li> <li>Joule, K.V., Beauvois, J.L., <i>Mic tratat de manipulare</i>, Editura Antet, 1999</li> <li>Larson, C.V., <i>Persuasiunea. Receptare și rsponsabilitate</i>, Polirom, 2003</li> <li>Meyer, J., <i>Mintea ta sub asediu - Câștigă bătălia ce se poartă în mintea ta</i>, Editura Curtea Veche Publishing, 2009</li> <li>Milcu, M., <i>Psihologia relațiilor interpersonale. Competiție și conflict</i>, Polirom, 2005</li> <li>Muchielli, A., <i>Tehnici de manipulare</i>, Editura Polirom, 2002</li> <li>Muchielli, A., <i>Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare</i>, Editura Polirom, 2002</li> <li>Muchielli, R., <i>Influență, persuasiune, motivare</i>, Editura Humanitas, 2014</li> <li>Peck, M.S., <i>Psihologia minciunii. Speranța de a vindeca răul uman</i>, Ediția a II-a, Editura Curtea Veche Publishing, 2012</li> <li>Wisecarver M. et all., <i>Knowledge, skills, and abilities for military leader influence</i>, USArmy Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2011.</li> </ol>		
<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
Sfera de acțiune, semnificația și limitele influenței liderului	Dezbateri	2 ore <b>online</b>
Tehnici de comunicare eficientă în leadership	Studii de caz	2 ore <b>online</b>
Mesajul/discursul inspirațional al liderului	Studii de caz	2 ore
Negocierea, consensul și rezolvarea conflictelor	Studii de caz	2 ore <b>online</b>
Exemplul personal al liderului	Studii de caz	4 ore
Gestionarea imaginii liderului	Studii de caz	2 ore <b>online</b>
Tehnici de persuasiune rațională / irațională	Studii de caz	4 ore
Tehnici de persuasiune directă / indirectă	Studii de caz	4 ore
Tehnici de persuasiune soft / hard	Studii de caz	2 ore
<b>Total</b>		<b>24 ore</b>

## Bibliografie

1. Boncu, Ș., *Psihologia influenței sociale*, Editura Polirom, 2002
2. Cialdini, R.B., *Psihologia persuasiunii –totul despre influențare*, Editura Business Tech, 2008
3. Cialdini, R.B., *Pre-suasiune. O metodă revoluționară de a influența și a convinge*, Editura Publica, 2016
4. Ficeac, B., *Tehnici de manipulare-edțiia a VIIa*. Editura C.H. Beck, 2014
5. Floyd, K., *Comunicarea interpersonală*, Polirom, 2013
6. Glass, L., *Limbajul trupului și mincinoșii*, Editura Polirom, 2014
7. Goldstein, N.J., Martin, S.J., Cialdini, R.B., *50 de secrete ale artei persuasiunii*, Polirom, 2015
8. Gueguen, N., *Psihologia manipulării și a supunerii*, Polirom, 2007
9. Joule, K.V., Beauvois, J.L., *Mic tratat de manipulare*, Editura Antet, 1999
10. Larson, C.V., *Persuasiunea. Receptare și rsponsabilitate*, Polirom, 2003
11. Meyer, J., *Mintea ta sub asediu - Câștigă bătălia ce se poartă în mintea ta*, Editura Curtea Veche Publishing, 2009
12. Milcu, M., *Psihologia relațiilor interpersonale. Competiție și conflict*, Polirom, 2005
13. Muchielli, A., *Tehnici de manipulare*, Editura Polirom, 2002
14. Muchielli, A., *Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare*, Editura Polirom, 2002
15. Muchielli, R., *Influență, persuasiune, motivare*, Editura Humanitas, 2014
16. Peck, M.S., *Psihologia minciunii. Speranța de a vindeca răul uman*, Ediția a II-a, Editura Curtea Veche Publishing, 2012
17. Wisecarver M. et all., *Knowledge, skills, and abilities for military leader influence*, USArmy Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2011.

## 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 influență a liderului, formării și dezvoltării capacității de a recunoaște, a analiza și utiliza strategii de influență în leadership și de a rezista diferitelor forme de manipulare. La finalul acestui curs, studenții dobândesc un nucleu de competențe ce le va permite să analizeze și să utilizeze în mod profesionist tehnici de influențare adecvate organizației din care fac parte.

## 10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"><li>• explicarea și utilizarea corectă a conceptelor specifice procesului de influență în leadership;</li><li>• explicarea/argumentarea pro/contra unor fenomene și norme psiho-sociale asociate influenței liderului;</li></ul>	Probă scrisă	60 %

<p><b>10.5 Seminar/ laborator</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizarea corectă a limbajului de specialitate și participarea la discuțiile colective;</li> <li>• utilizarea conținutului teoretic și a experienței personale pentru argumentarea opiniilor;</li> <li>• abordarea și soluționarea pertinentă unor cazuri de manifestare a influenței liderului.</li> </ul>	<p><b>Studiu de caz</b></p>	<p><b>40 %</b></p>
<p><b>10.6. Standard minim de performanță</b></p>			
<p>- Prezentarea unui punct de vedere pertinent în legătură cu aspecte problematice/controversate ale exercitării influenței în leadership</p>			

## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Master</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>LIMBA ENGLEZĂ PENTRU MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP</b>					
2.2. Titularul activităților de curs		<b>Lect.univ.dr. Brândușa-Oana NICULESCU</b>					
2.3. Titularul activităților de seminar		<b>Lect.univ.dr. Brândușa-Oana NICULESCU</b>					
2.4. Anul de studiu	<b>I</b>	2.5. Semestrul	<b>2</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Cv.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Opțională, complementară</b>

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

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

### 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 de leadership în structuri organizaționale multinaționale C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor
Competențe transversale	CT 2. 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	Aprofundarea competențelor lingvistice necesare în vederea traducerii, interpretării și analizei unor informații sau documente în limba engleză din sfera leadership-ului organizațional.
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorificarea cunoștințelor de limbă în scop comunicativ;</li> <li>• Exprimarea în limba engleză a punctelor de vedere despre subiecte uzuale și profesionale;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode și tehnici de predare	Observații
1. Communicating in Organisations	Expunere, conversație, demonstrație Powerpoint slides	<b>2 ore online</b>
2. The Nature of Leadership	Expunere, conversație, explicație Powerpoint slides	<b>2 ore online</b>
3. Styles of Leadership	Expunere, explicație, descriere Powerpoint slides, film didactic	<b>2 ore</b>
4. Introduction to Military Leadership	Expunere, Conversație, Explicație Powerpoint slides	<b>2 ore online</b>
5. Military Leadership	Expunere, conversație descriere, demonstrație Powerpoint slides, film didactic	<b>2 ore</b>

6. Military Leadership and Followership	Expunere, conversație, demonstrație Powerpoint slides	<b>2 ore</b>
<b>Bibliografie:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Allan, P., <i>Leadership and Management</i>, Baltimore, Fortune Publishing, 2020.</li> <li>Bloch, S. &amp; Whiteley, P., <i>Complete Leadership</i>, Bolton, Henry Ling Ltd., 2003.</li> <li>Cole, G.A., <i>Management Theory and Practice</i>, London, Thomson Learning, 2004.</li> <li>Nicolae, M., <i>Business Issues</i>, Ed. ASE, București, 2000.</li> <li>Rees, W.D., Porter, C., <i>Skills of Management</i>, Cengage Learning, London, 2008.</li> <li>Nicolae, M. (coord), <i>International Business and Professional Communication</i>, București, Editura Cison, 2003.</li> <li>Utley, D., <i>Intercultural Resource Pack</i>, Oxford, Macmillan Publishers Ltd. 2006.</li> </ol>		
<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode și tehnici de predare</b>	<b>Observații</b>
<b>1. Delivering Presentations</b> - reading and listening comprehension techniques - speaking – agreeing and disagreeing	Conversație, explicație exercițiu Activități interactive pe platforma Moodle	<b>2 ore</b>
<b>2. Leadership in Organizations</b> - vocabulary practice and reinforcement - reading for specific information and supporting details - speaking – expressing and supporting opinions	Descriere, conversație, explicație, exercițiu Activități interactive pe platforma Moodle	<b>2 ore online</b>
<b>3. Different Styles of Leadership</b> - vocabulary practice and reinforcement - listening for gist and main ideas - speaking – compare and contrast different leadership styles	Conversație, exercițiu, lucrul în perechi/grup Activități interactive pe platforma Moodle	<b>2 ore</b>
<b>4. Basics of Military Leadership</b> - vocabulary practice and reinforcement - listening for specific information - reading a specialized text for specific information	Explicație, descriere, exercițiu Activități interactive pe platforma Moodle	<b>2 ore</b>
<b>5. Military Leaders</b> - vocabulary practice and reinforcement - listening for supporting details - writing – describing a famous military leader	Conversație, explicație, exercițiu Activități interactive pe platforma Moodle	<b>2 ore online</b>
<b>6. Military Followers</b> - vocabulary practice and reinforcement - reading for gist and main ideas - listening for supporting details	Conversație, explicație, exercițiu, lucrul în perechi Activități interactive pe platforma Moodle	<b>2 ore</b>



**Bibliografie:**

1. Enache, M. (coord.), *Management Issues*, București, Editura Universitară, 2007.
2. Grint, K., *Leadership, Management and Command*, New York, Palgrave Macmillan, 2008.
3. Mascull, B., *Business Vocabulary in Use* (3rd ed.), Cambridge, Cambridge University Press, 2017.
4. Mckeown, A., Wright, R., *Professional English in Use Management with Answers*, Cambridge University Press, 2011.
5. Obilișteanu, G., *Limba engleză pentru Management și Leadership*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2011.
6. Rees, W.D., Porter, C., *Skills of Management*, London, Cengage Learning, 2008.
7. Rodgers, D., *English for International Negotiations*, Oxford, Macmillan Publishers Ltd., 2005.

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

Tematica disciplinei 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**

<b>Tip activitate</b>	<b>10.1. Criterii de evaluare</b>	<b>10.2. Metode de evaluare</b>	<b>10.3. Pondere din nota finală</b>
<b>10.4. Curs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizarea adecvată a limbajului de specialitate pentru a transmite informații sau a aduce argumente pro sau contra;</li> <li>• utilizarea creativă a tehnicilor de citire și de scriere, comentând asupra unor puncte de vedere/evenimente sau subliniind ceea ce este important într-un eveniment/demers.</li> </ul>	<b>Probă scrisă</b>	<b>70 %</b>
<b>10.5. Seminar/ Laborator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redarea ideilor principale și a detaliilor din texte citite și ascultate;</li> <li>• implicarea în interacțiuni cu alte persoane pentru soluționarea unor probleme de natură profesională;</li> <li>• valorificarea optimă a diferitelor surse și exprimarea unui punct de vedere, aducând argumente și exemple;</li> <li>• interpretarea, analizarea și sintetizarea unor evenimente, procese și fenomene din domeniul civil și militar;</li> <li>• redactarea diferitelor tipuri de mesaje scrise în mod clar, logic și coerent.</li> </ul>	<b>Teste de progres</b>	<b>30 %</b>
<b>10.6. Standard minim de performanță</b>			
<p>Standarde minime de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- abilitatea de a comunica oral și în scris pe teme specifice, profesionale îndeplinind standardele de competență lingvistică;</li> <li>- pentru promovare este obligatoriu ca studenții să obțină minimum nota 5, atât la evaluarea continuă, cât și la cea finală.</li> </ul>			

## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Master</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>LIMBA FRANCEZĂ PENTRU MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP</b>					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	<b>I</b>	2.5. Semestrul	<b>2</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Cv.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Optională, complementară</b>

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

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

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor
<b>Competențe transversale</b>	CT 2. 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	Aprofundarea competențelor lingvistice necesare în vederea traducerii, interpretării și analizei unor informații sau documente în limba franceză din sfera leadershipului și a managementului
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorificarea cunoștințelor de limbă în scop comunicativ;</li> <li>• Sintetizarea informațiilor și argumentelor provenite din surse diferite;</li> <li>• Exprimarea punctelor de vedere despre subiecte uzuale și profesionale;</li> <li>• Utilizarea cunoștințelor aprofundate pentru explicarea și interpretarea diverselor modalități de comunicare scrisă și orală și a convențiilor ce guvernează redactarea textelor profesionale în limba franceză;</li> <li>• 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 franceze specializate.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
<b>1. Precizări conceptuale și conotații semantice</b> Noțiunea de management: origine, definiție.	<b>Expunere, Explicație Conversație</b>	<b>Slide-uri online</b>
<b>2. Structuri, stiluri și strategii de management</b> Managementul strategic: lexic/ neologisme, definiții	<b>Expunere, Explicație Conversație</b>	<b>Slide-uri</b>
<b>3. Semantica discursului.</b> Tehnici de exprimare orală.	<b>Descriere Explicație Conversație</b>	<b>Slide-uri</b>
<b>4. Codul relațiilor interpersonale.</b> Interviu. Comunicarea nonverbală	<b>Expunere Explicație Demonstrație Conversație</b>	<b>Slide-uri online</b>
<b>5. Perfecționarea tehnicilor de negociere.</b> Tehnica argumentației	<b>Expunere Explicație Conversație</b>	<b>Slide-uri online</b>

**Bibliografie:**

1. Blanchard, Ken & Miller, Mark, *Comment développer son leadership: 6 préceptes pour les managers*, Les Éditions d'Organisation, 2006;
2. Delamaire, René, *Gu'est-ce que les chefs ont de plus que nous*, Eyrolles, 2009;
3. Havard, A., "La Méthode Havard, Pour un Leadership Authentique", aux Editions du Jubilé (Sarment), Paris, 2009;
4. Maxwell, John C., *Leadership 101: Principes de base: Ce que tout leader devrait savoir*, Un Monde Différent, 2004;
5. Riccio, P., Bonnet, D., Collectif Presses de l'Ecole des Mines de Paris, *Management des technologies organisationnelles*, Presses de l'Ecole des Mines de Paris, 2009;

<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
1. Conotații și denotații. Exerciții de vocabular. Traducere și retroversiune	<b>Exerciții practice</b>	
2. Vocabularul gestiunii și resurselor umane. Deprinderi de lectură. Tehnici de înțelegere a unui text autentic	<b>Exerciții practice</b>	
3. Registrele de limbă. Identificarea registrului lingvistic; stil, atitudine, scop	<b>Exerciții practice</b>	
4. Vocabularul specific în context economic și comercial	<b>Explicație, Exerciții practice</b>	<b>online</b>
5. Dezvoltarea deprinderii de vorbire. Lexicul adecvat în procesul decizional și de negociere. Exprimare de opinii, formulare de argumente	<b>Exerciții practice</b>	<b>online</b>
6. Exerciții de ascultare. Tehnica luării de notițe, rezumatul și sinteza	<b>Explicație Exerciții practice</b>	

**Bibliografie:**

1. Bostina-Bratu, Simona, *Decouvrir la France. Recueil de textes et exercices de civilisation française*, Ed. AFT, SIBIU, 2010
2. Corado, Lydie, Sanchez-Macagno Marie-Odile, *Français des affaires. 350 exercices, textes, documents*, Hachette, Paris, 1990
3. Penfornis, Jean-Luc, *Vocabulaire progressif du français des affaires avec 200 exercices*, Cle international, Paris, 2004

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

- Tematica disciplinei *Limba franceză* 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 franceză 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	<ul style="list-style-type: none"><li>• utilizarea adecvată a limbajului de specialitate pentru a transmite informații sau a aduce argumente pro sau contra;</li><li>• utilizarea creativă a tehnicilor de citire și de scriere, comentând asupra unor puncte de vedere/evenimente sau subliniind ceea ce este important într-un eveniment/demers.</li></ul>	Probă orală	50 %
10.5. Seminar/ Laborator	<ul style="list-style-type: none"><li>• redarea ideilor principale și a detaliilor din texte ascultate și citite;</li><li>• utilizarea mesajelor orale și scrise pentru soluționarea unor probleme de natură profesională;</li><li>• valorificarea optimă a diferitelor surse și redactarea de mesaje clare, logice și pline de înțeles;</li><li>• interacțiune într-o discuție de specialitate, aducând argumente pro și contra de natură profesională.</li></ul>	Test	50 %
<b>10.6. Standard minim de performanță</b>			
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; - 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	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Masterat</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>LIMBA GERMANĂ PENTRU MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP</b>					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	<b>I</b>	2.5. Semestrul	<b>2</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Cv.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Opțională, complementară</b>

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

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

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor
<b>Competențe transversale</b>	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	Aprofundarea competențelor lingvistice necesare în vederea traducerii, interpretării și analizei unor informații sau documente în limba germană din sfera leadership-ului organizațional
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorificarea cunoștințelor de limbă în scop comunicativ</li> <li>• Sintetizarea informațiilor și argumentelor provenite din surse diferite;</li> <li>• Exprimarea punctelor de vedere despre subiecte uzuale și profesionale;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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 germane specializate.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
Sprache und Leute	Expunere, Explicație Conversație	Slide-uri <b>online</b>
Sprache und Kultur	Expunere, Explicație Conversație	Slide-uri
Kommunikation- <b>4h</b> (Interkulturelle Kommunikation)	Descriere Explicație Conversație	Slide-uri <b>online</b>
Argumentationstechniken	Expunere Explicație Demonstrație Conversație	Slide-uri
Uebersetzen und Dolmetschen	Expunere Explicație Conversație	Slide-uri

**Bibliografie:**

1. Bamberger, I., *Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen–Prozesse–Methoden*, Wiesbaden Gabler, 2005;
2. Bleicher, K., *Das Konzept integriertes Management: Visionen- Missionen- Programm*, Frankfurt/Main [u.a.], Campus-Verl, 2004;
3. Bruch, H., *Leaders' Action. Model Development and Testing*, München, Rainer Hampp, 2003;
4. Bullinger, H.-J., Warnecke, H.J., Westkämper, E., *Neue Organisationsformen im Unternehmen: ein Handbuch für das moderne Management*. Berlin, Heidelberg, New York, Springer, 2003;
5. Hilb, M., *Neue Führungskonzepte im Praxistest: Top-Manager beurteilen Forschungsergebnisse*, Neuwied, Luchterhand, 2001.

<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
Hoerverstehen	Exerciții practice	
Leseverstehen	Exerciții practice	
Muendlicher Ausdruck	Exerciții practice	<b>online</b>
Hoerverstehen	Explicație, Exerciții practice	
Leseverstehen	Exerciții practice	
Muendlicher Ausdruck	Explicație Exerciții practice	<b>online</b>
Schriftlicher Ausdruck	Explicație, Exerciții practice	

**Bibliografie:**

1. Hilb, M., *Neue Management-Konzepte im Praxistest*. Zürich: Versus-Verlag, 2008;
2. Hungenberg, H., *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele, Prozesse, Verfahren*, Wiesbaden Gabler, 2004;
3. Meyer, B.F., *Steigerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit*, Verlag der Betriebsrat, 2006;
4. Wunderer, R., & Bruch, H., *Umsetzungskompetenz. Diagnose und Förderung in Theorie und Praxis*. München, Vahlen, 2000.

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

- Tematica disciplinei *Limba germană* 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 germană 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	<ul style="list-style-type: none"><li>• utilizarea adecvată a limbajului de specialitate pentru a transmite informații sau a aduce argumente pro sau contra;</li><li>• utilizarea creativă a tehnicilor de citire și de scriere, comentând asupra unor puncte de vedere/evenimente sau subliniind ceea ce este important într-un eveniment/demers.</li></ul>	Probă orală	50 %
10.5. Seminar/ Laborator	<ul style="list-style-type: none"><li>• redarea ideilor principale și a detaliilor din texte citite și ascultate;</li><li>• implicarea în interacțiuni cu alte persoane pentru soluționarea unor probleme de natură profesională;</li><li>• valorificarea optimă a diferitelor surse și exprimarea unui punct de vedere, aducând argumente și exemple;</li><li>• interpretarea, analizarea și sintetizarea unor evenimente, procese și fenomene din domeniul civil și militar;</li><li>• redactarea diferitelor tipuri de mesaje scrise în mod clar, logic și coerent.</li></ul>	Test	50 %
<b>10.6. Standard minim de performanță</b>			
Standarde minime de performanță: <ul style="list-style-type: none"><li>- abilitatea de a comunica oral și în scris pe teme specifice, profesionale îndeplinind standardele de competență lingvistică;</li><li>- întocmirea unui referat pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate;</li><li>- pentru promovare este obligatoriu ca studenții să obțină minimum nota 5, atât la evaluarea continuă cât și la cea finală.</li></ul>			

## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Master</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	<b>PRACTICĂ</b>						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar	<b>Col.conf.univ.dr. Aurelian RAȚIU</b>						
2.4. Anul de studiu	<b>I</b>	2.5. Semestrul	<b>2</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>V2</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie, de specialitate</b>

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>30</b>	din care 3.2. curs	-	3.3. seminar/laborator	--
3.4. Total ore din planul de învățământ	<b>30</b>	din care 3.5. curs	-	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					<b>20</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					<b>15</b>
Tutoriat					<b>10</b>
Examinări					-
Alte activități ...					-
<b>3.7. Total ore studiu individual</b>	<b>45</b>				
<b>3.8. Total ore pe semestru</b>	<b>75</b>				
<b>3.9. Numărul de credite</b>	<b>3</b>				

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	<p>C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership</p> <p>C2 Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale</p> <p>C3 Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne</p> <p>C4 Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadership-ului în organizațiile moderne</p>
<b>Competențe transversale</b>	<p>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</p>

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

<b>7.1. Obiectivul general al disciplinei</b>	<p>Dobândirea și dezvoltarea abilităților de aplicare a teoriilor și metodelor moderne de leadership în echipe și structuri din cadrul diferitelor organizații.</p>
<b>7.2. Obiectivele specifice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificarea bunelor practici de abordare a leadershipului organizațional;</li> <li>• Aplicarea unui spectru larg de metode și instrumente specifice, pentru identificarea modalităților de rezolvare a unor probleme în domeniul leadership-ului organizațional.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

<b>8.1 Tematică</b>	<b>Observații</b>
Studiu de caz privind aplicarea principiilor leadership-ului organizațional	
Analiza modalităților de organizare și funcționare a structurilor unei organizații, din perspectiva leadershipului	
Analiza comparativă a structurilor de relații interne și externe ale unei organizații	
Caracteristici ale leadershipului în diverse organizații - studiu comparativ	
Studiu de caz privind puncte tari și puncte slabe ale diverselor stiluri de leadership aplicate în organizații	
Studiu de caz privind modalitățile de exercitare a influenței liderului în organizație	

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

Sarcinile de lucru ale masteranzilor în activitățile de practică în diverse organizații corespund teoriilor și practicilor actuale în domeniul leadershipului organizațional.

Investigarea și aplicarea acestora de către absolvenți creează premise favorabile pentru susținerea dezvoltării/autodezvoltării competențelor necesare exercitării funcționale a rolului de lider al entităților organizaționale, a angajării responsabile în implementarea strategiilor de leadership la nivelul organizațiilor, în general, și, mai ales, la nivelul Armatei României.

## 10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs		Aprecierea tutorelui de practică	30%
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea corectă a noțiunilor specifice pentru compararea diferitelor teorii și practici de leadership.</li> <li>• Realizarea de conexiuni interdisciplinare în studierea practic-aplicativă a leadershipului organizațional.</li> <li>• Utilizarea noțiunilor teoretice în rezolvarea problemelor și realizarea studiilor de caz.</li> </ul>	Referat Proiect Studiu de caz	70%
<b>10. 6 Standard minim de performanță</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprecierea tutorelui de practică – minim nota 5</li> <li>- întocmirea și prezentarea unui referat/proiect/studiu de caz pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea practic-aplicativă a activităților organizației în care se desfășoară practica</li> <li>- exprimarea unor puncte de vedere pertinente în cadrul analizei organizației în care se desfășoară practica</li> </ul>			

## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Master</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Intelligence în organizații</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	<b>MANAGEMENTUL CUNOȘTIINȚELOR</b>						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	<b>I</b>	2.5. Semestrul	<b>1</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>E1</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Disciplină facultativă</b>

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>2</b>	din care 3.2 curs	<b>1</b>	3.3 seminar/laborator	<b>1</b>
3.4 Total ore din planul de învățământ	<b>28</b>	din care 3.5 curs	<b>14</b>	3.6 seminar/laborator	<b>14</b>
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					<b>20</b>
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					<b>20</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					<b>10</b>
Tutoriat					-
Examinări					<b>2</b>
Alte activități ...					-
<b>3.7. Total ore studiu individual</b>	<b>52</b>				
<b>3.8. Total ore pe semestru</b>	<b>80</b>				
<b>3.9. Numărul de credite</b>	<b>4</b>				

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	<p>C2 Aplicarea metodelor de selectare a datelor relevante pentru procesul decizional prin exploatarea surselor deschise de informații (OSINT)</p> <p>C4 Aplicarea unor metode performante de diminuare a vulnerabilităților și contracarare a riscurilor de securitate identificate</p>
--------------------------------	--

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

<b>7.1. Obiectivul general al disciplinei</b>	Investigația stării teoriei și practicii în domeniul sistemelor de management de cunoștințe suportând inițiativele managementului cunoștințelor în vederea dezvoltării abilităților de folosire a tehnicilor și instrumentelor de lucru colaborativ.
<b>7.2. Obiectivele specifice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificarea problemelor fundamentale ale sistemelor de managementul cunoștințelor;</li> <li>• explicarea și interpretarea unor concepte, procese și fenomene specifice sistemelor de management de cunoștințe;</li> <li>• dezvoltarea abilității de a asimila în practica curentă instrumente de KM; valorificarea eficientă și inovativă a cunoștințelor dobândite în propria activitate de pregătire profesională.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

<b>8.1 Curs</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
<p><b>C1. Managementul de cunoștințe în organizația bazată pe cunoaștere</b></p> <p>1.1 Organizația bazată pe cunoaștere ca sistem inteligent</p> <p>1.2 Sisteme de management de cunoștințe: tehnologie și management organizațional</p> <p>1.3 Taxonomia domeniului managementului de cunoștințe</p> <p>1.4 Funcțiile managementului de cunoștințe</p> <p>1.5 Procesele managementului de cunoștințe susținute de TIC</p> <p>1.6 Instrumente</p> <p>1.7 Implementarea unui sistem de management al cunoștințelor</p>	<p><b>Expunere</b>  <b>Explicație</b>  <b>Conversație</b>  <b>Demonstrație</b>  <b>Studiu de caz</b></p>	<b>4</b>
<p><b>C2. Tehnologii de proiectare a instrumentelor sistemelor de management al cunoștințelor</b></p> <p>2.1 Metode și tehnici specifice de inteligență artificială</p> <p>2.2 Metode și tehnici de achiziționare, reprezentare și utilizare a cunoștințelor</p> <p>2.3 Tehnologii de rețea în implementarea sistemelor de management al cunoștințelor</p> <p>2.4 Aplicații distribuite și servicii Web</p> <p>2.5 Concepte fundamentale ale sistemelor informaționale</p> <p>2.6 Reprezentarea cunoașterii în sistemele informatice</p> <p>2.7 Ontologii Web pentru sisteme de management al cunoștințelor</p>	<p><b>Expunere</b>  <b>Explicație</b>  <b>Conversație</b>  <b>Demonstrație</b>  <b>Studiu de caz</b></p>	<b>2</b>
<p><b>C3 . Sisteme informatice de susținere a managementului de cunoștințe</b></p> <p>3.1 Faze de dezvoltare</p>	<p><b>Expunere</b>  <b>Explicație</b>  <b>Conversație</b></p>	<b>4</b>

3.2 Arhitectura generală de integrare a sistemului tehnologic de management de cunoștințe în cadrul proceselor organizației bazate pe cunoaștere 3.3 Exemple de sisteme informatice de firmă care integrează managementul de cunoștințe 3.4 Tehnologii software de integrare a datelor 3.5 Depozite de date, depozite de cunoștințe	<b>Demonstrație Studiu de caz</b>	
<b>C4. Interfețe Web specifice sistemelor de management de cunoștințe</b> 4.1 Prezentare generală a problematicii interfețelor web de susținere a unui sistem de management al cunoștințelor 4.2 Caracteristicile portalurilor de cunoștințe 4.3 Portaluri web (terminologie, arhitecturi, implementări)	<b>Expunere Explicație Conversație Demonstrație Studiu de caz</b>	<b>4</b>
Bibliografie: 1. Niculescu, Cristina, <i>Sisteme de management de cunoștințe – Concepte, studii de caz</i> , Editura Matrix, București, 2008 2. Militaru Gheorghe, <i>Sisteme informatice pentru management</i> , Editura All, 2009 3. Bergeron B., <i>Essentials of Knowledge Management</i> , John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2003 4. Liebowitz, J., <i>The Knowledge management, Handbook</i> , CRC Press, 2003 5. Mertins, K., Heisig P., Vorbeck J., <i>Knowledge Management – Concepts and Best Practices</i> , Springer Verlag, Berlin-Heidelberg, 2003 6. Malhotra Yogesh, <i>Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance</i> , MCB University Press, 2005.		
<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
<b>L1. Portalul KM (Knowledge Management); instrumente practice pentru managementul bazat pe cunoștințe</b> 1.1 Softuri specifice utilizate 1.2 Forumuri de discuții, blog-uri, wiki-uri, social-networking 1.3 Sisteme de management al conținutului web	<b>Explicare Demonstrație Aplicație practică</b>	<b>4</b>
<b>L2. Managementul de cunoștințe în sisteme e-learning</b> 2.1 e-Learning, sisteme e-learning bazate pe cunoștințe 2.2 Sisteme de management al învățării - LMS (Learning Management System) 2.3 Sisteme LCMS (Learning Content Management System)	<b>Explicare Demonstrație Aplicație practică</b>	<b>2</b>
<b>L3. Crearea de conținut interactiv - Toolbook Instructor (proiect)</b> 3.1 e-content la nivel de autor 3.2 template-uri și cataloage de obiecte preprogramate 3.3 aplicație pentru instruire și testare online	<b>Explicare Demonstrație Aplicație practică</b>	<b>4</b>
<b>L4. Sisteme colaborative de KM</b> 4.1 Google Wave 4.2 Groupware Systems & KM 2.0	<b>Demonstrație Aplicație practică</b>	<b>4</b>

## Bibliografie

1. <http://www.googlewave-tutorials.com/>
2. <http://wave.google.com/help/wave/about.html>
3. <http://cospire.com/>
4. Rao, M., *Knowledge management tools and techniques*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

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

Conținuturile disciplinei *Managementul cunoștințelor și intelligence* corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:

- Utilizarea teoriilor moderne în domeniul managementul cunoștințelor, binomul managementul cunoștințelor – organizația bazată pe cunoaștere;
- Impactul sistemelor informatice de tip KMS (Knowledge Management System) în pregătirea teoretică și practică pe tot parcursul vieții;

Tematica disciplinei *Managementul cunoștințelor și intelligence* corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:

- Elaborarea unor lucrări și proiecte de cercetare în domeniul militar (intelligence), utilizând tehnologii informatice moderne;
- Dezvoltarea competențelor de utilizare în vederea creșterii randamentului activităților specifice din cadrul unei organizații, a unor produse software de tip platformă Learning Management System (LMS) și Learning Content Management System (LCMS);
- Formarea cadrului necesar implementării de sisteme de management al cunoștințelor pentru asigurarea suportului în vederea creerii, capturării, depozitării, folosirii și diseminării cunoștințelor astfel încât să poată fi reutilizate într-un proces de învățare continuu în cadrul organizației, dar și între organizații.

## 10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cunoașterea taxonomiei domeniului managementului de cunoștințe, a funcțiilor și proceselor acestuia susținute de TIC;</li><li>• Utilizarea teoriilor, principiilor și metodelor moderne din domeniul managementului cunoștințelor în soluționarea problemelor ivite în cadrul implementării unui sistem de management al cunoștințelor.</li></ul>	Probă scrisă	70 %
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitățile de analiză, de sinteză și de transpunere în practică a cunoștințelor dobândite prin elaborarea unor produse științifice.</li></ul>	Proiect	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.



**ANUL II DE STUDII UNIVERSITARE  
DE MASTERAT**

**SERIA 2023-2025**

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

**SPECIALIZAREA UNIVERSITARĂ  
*„LEADERSHIP ORGANIZAȚIONAL“***



## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Master</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>ANALIZA CONFLICTELOR ȘI GESTIONAREA CRIZELOR IN ORGANIZAȚII</b>					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	<b>II</b>	2.5. Semestrul	<b>3</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Cv.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie, Fundamentală</b>

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>3</b>	din care 3.2 curs	<b>2</b>	3.4 seminar/laborator	<b>1</b>
3.4 Total ore din planul de învățământ	<b>36</b>	din care 3.5 curs	<b>24</b>	3.6 seminar/laborator	<b>12</b>
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					<b>30</b>
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					<b>40</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					<b>40</b>
Tutoriat					<b>2</b>
Examinări					<b>2</b>
Alte activități ...					-
<b>3.7 Total ore studiu individual</b>	<b>114</b>				
<b>3.8 Total ore pe semestru</b>	<b>150</b>				
<b>3.9 Numărul de credite</b>	<b>6</b>				

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership  C4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadership-ului în organizațiile moderne
<b>Competențe transversale</b>	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)

<b>7.1. Obiectivul general al disciplinei</b>	Înțelegerea și însușirea de către studenți a fundamentelor teoretice și practice ale analizei conflictelor și crizelor în organizații
<b>7.2. Obiectivele specifice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cunoașterea conceptelor și principiilor specifice analizei conflictelor și crizelor în organizații;</li> <li>• utilizarea strategiilor de soluționare a conflictelor;</li> <li>• dezvoltarea abilităților de redactare a unui plan de soluționare a crizelor organizaționale.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

<b>8.1. Curs</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
<b>C1: Noțiunea de conflict. Perspective în analiza conflictelor organizaționale</b>	Expunere Explicație Conversație Demonstrație	4 ore <b>online</b>
<b>C2: Tipologia conflictelor</b>	Expunere Explicație Conversație	4 ore
<b>C3: Cooperare, competiție și conflict</b>	Expunere Explicație Conversație	4 ore <b>online</b>
<b>C4. Modalități ameliorative ale conflictului.</b>	Expunere Explicație Conversație	4 ore
<b>C5. Negocierea – modalitate fundamentală de soluționare a conflictelor</b>	Expunere Explicație Conversație	4 ore <b>online</b>
<b>C6. Tipuri de crize organizaționale. Tehnici de rezolvare a crizelor organizaționale</b>	Expunere Explicație Conversație	4 ore
<b>Total</b>		<b>24ore</b>

<b>Bibliografie</b>		
1. Avram, Eugen și Cooper Cary, <i>Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale</i> , Polirom 2008.		
2. Bogathy, Zoltan, <i>Manual de psihologia muncii si organizațională</i> , Editura Polirom, 2005.		
3. Chirică Sofia <i>Psihologie organizațională. Modele de diagnoză si intervenție</i> . Casa de Editură și Consultanță „Studiul organizării”, Cluj Napoca, 1996.		
4. Hoffman, Oscar, <i>Sociologia organizațiilor</i> , Editura Economică, București, 2004.		
5. Johns, Gary <i>Comportament organizațional</i> , Editura Economică, București, 1998.		
6. Pânișoară, Ion-Ovidiu; Pânișoară, Georgeta, <i>Managementul resurselor umane</i> , Editura Polirom, 2004		
7. Vlăsceanu, Mihaela <i>Organizații și comportament organizațional</i> , Editura Polirom, 2003.		
<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
<b>Perspective în analiza conflictelor organizaționale</b>	Explicație Conversație Exercițiu	2 ore <b>online</b>
<b>Cooperare, competiție și conflict</b>	Exercițiu Proiect	2 ore
<b>Niveluri și modalități ameliorative ale conflictului</b>	Conversație Problematizare Proiect	2 ore
<b>Negocierea – modalitate fundamentală de soluționare a conflictelor</b>	Conversație Problematizare Proiect	2 ore <b>online</b>
<b>Tehnici de rezolvare a crizelor organizaționale</b>	Conversație Problematizare Proiect	2 ore
<b>PROIECT</b>	Prezentare proiect	2 ore
<b>Total</b>		<b>12 ore</b>
<b>Bibliografie</b>		
1. Avram, Eugen și Cooper Cary, <i>Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale</i> , Polirom 2008.		
2. Bogathy, Zoltan, <i>Manual de psihologia muncii si organizațională</i> , Editura Polirom, 2005.		
3. Chirică Sofia <i>Psihologie organizațională. Modele de diagnoză si intervenție</i> . Casa de Editură și Consultanță „Studiul organizării”, Cluj Napoca, 1996.		
4. Hoffman, Oscar, <i>Sociologia organizațiilor</i> , Editura Economică, București, 2004.		
5. Johns, Gary <i>Comportament organizațional</i> , Editura Economică, București, 1998.		
6. Pânișoară, Ion-Ovidiu; Pânișoară, Georgeta, <i>Managementul resurselor umane</i> , Editura Polirom, 2004		
7. Vlăsceanu, Mihaela <i>Organizații și comportament organizațional</i> , Editura Polirom, 2003.		
8. Zlate, Mielu, <i>Tratat de psihologie organizațional-managerială</i> , Editura Polirom, 2005, Vol.I.		

### **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 științele sociale* 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 confrunța în viața reală a organizației militare.

## 10. Evaluare

<b>Tip activitate</b>	<b>10.1. Criterii de evaluare</b>	<b>10.2. Metode de evaluare</b>	<b>10.3. Pondere din nota finală</b>
<b>Curs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicarea etapelor de analiza a conflictelor și a crizelor organizaționale în analiza unor situații conflictuale concrete</li></ul>	<b>Proiect</b>	<b>100 %</b>
<b>Standard minim de performanță</b>			
- 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	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Master</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>DIAGNOZĂ ȘI DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ</b>					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	<b>II</b>	2.5. Semestrul	<b>3</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Ex.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie, de specialitate</b>

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>3</b>	din care 3.2 curs	<b>1</b>	3.5 seminar/laborator	<b>2</b>
3.4 Total ore din planul de învățământ	<b>36</b>	din care 3.5 curs	<b>12</b>	3.6 seminar/laborator	<b>24</b>
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					<b>50</b>
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					<b>40</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					<b>22</b>
Tutoriat					-
Examinări					<b>2</b>
Alte activități ...					-
<b>3.7 Total ore studiu individual</b>		<b>112</b>			
<b>3.8 Total ore pe semestru</b>		<b>150</b>			
<b>3.9 Numărul de credite</b>		<b>6</b>			

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	<p><b>C3 Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne</b></p> <p>C3.1 Descrierea detaliată a posibilelor tipuri de mentalități ale membrilor organizației și a metodelor și tehnicilor de influențare pozitivă a comportamentelor etice ale acestora;  C3.2 Utilizarea cunoștințelor de specialitate pentru explicarea și interpretarea genurilor de comportamente disfuncționale posibile în situații sociale limită;  C3.3 Utilizarea metodelor și instrumentelor de persuasiune și negociere pentru soluționarea unor situații problematice noi generate de comportamentele disfuncționale în cadrul organizațiilor moderne;  C3.4 Utilizarea criteriilor cuprinse în codurile de deontologie profesională pentru evaluarea comportamentului liderului și al membrilor organizației;  C3.5 Proiectarea de programe de coaching organizațional orientate spre influențarea comportamentului membrilor organizației în spiritul deontologiei profesionale, al demnității și loialității față de organizație</p> <p><b>C4 Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadership-ului în organizațiile moderne</b></p> <p>C4.1 Identificarea și descrierea detaliată a unui spectru larg de metode de cercetare științifică avansate, a conceptelor și teoriilor caracteristice leadership-ului și organizațiilor moderne;  C4.2 Utilizarea unor metode de cercetare științifică avansate pentru explicarea și interpretarea caracteristicilor leadership-ului în organizațiilor moderne;  C4.3 Aplicarea integrată a unui spectru larg de principii și metode moderne de cercetare și dezvoltare organizațională specifice leadership-ului;  C4.4 Utilizarea nuanțată și pertinentă de criterii și metode de evaluare, pentru a formula judecăți de valoare și a fundamenta decizii asupra strategiilor și metodelor de cercetare și dezvoltare organizațională;  C4.5 Elaborarea de tehnici de cercetare organizațională, cu aplicabilitate în practica managerială și în leadership-ul organizațional.</p> <p><b>C6 Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului</b></p> <p>C6.1 Definirea și descrierea detaliată a unui spectru larg de metode și tehnici avansate de modelare, simulare, monitorizare și control în domeniul leadership-ului organizațional;  C6.2 Explicarea și interpretarea cu grad înalt de detaliere a posibilităților de utilizare a aplicațiilor software în domeniul leadership-ului organizațional;  C6.3 Aplicarea integrată a unui spectru larg de metode și instrumente specifice, pentru rezolvarea unor probleme noi, incomplet definite, de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului organizațional;  C6.4 Utilizarea nuanțată și pertinentă de criterii și metode de evaluare pentru selectarea de aplicații software în vederea analizei, modelării și simulării proceselor decizionale în domeniul leadership-ului organizațional;  C6.5 Elaborarea de studii de caz și/sau proiecte de cercetare privind analiza, modelarea, simularea și monitorizarea proceselor decizionale în domeniul leadership-ului organizațional, utilizând inovativ un spectru variat de metode și instrumente de lucru.</p>
--------------------------------	---



<b>Competențe transversale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>
--------------------------------	---

### 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 domeniului dezvoltării organizaționale
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Înțelegerea conceptului de dezvoltare organizațională, a principiilor care stau la baza acesteia, a teoriilor, modelelor și tipologiilor schimbării planificate;</li> <li>• Înțelegerea complexității proceselor de schimbare și dezvoltare organizațională;</li> <li>• Formarea și dezvoltarea capacității de a proiecta, implementa, monitoriza și evalua strategii de dezvoltare organizațională precum și modele și instrumente variate de diagnoză organizațională;</li> <li>• Analiza procesului de formare a consultantului de dezvoltare organizațională, a competențelor, valorilor profesionale și a eticii acestuia.</li> </ul>

### 8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
C1: Dezvoltarea organizațională – delimitări conceptuale. Scurt istoric al dezvoltării organizaționale	Prelegere	2 ore online
C2: Schimbarea planificată – element central al dezvoltării organizaționale. Teorii, modele și tipologii ale schimbării planificate	Prelegere	2 ore online
C3: Pașii procesului de diagnoză organizațională	Prelegere	2 ore
C4: Designul intervențiilor de dezvoltare organizațională	Prelegere	2 ore
C5: Elemente de management al schimbării organizaționale	Prelegere	2 ore online
C6. Evaluarea și instituționalizarea intervențiilor de dezvoltare organizațională	Prelegere	2 ore

<b>Bibliografie</b>		
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)		
<b>Seminar/Laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
S1. Schimbarea organizațională: caracteristici, strategii, metode, instrumente	Demonstrație, exercițiu, conversație	4 ore online
C3: Tipuri și modele de diagnoză organizațională <ul style="list-style-type: none"> <li>- Galbraith, Jay. R. – Star Model</li> <li>- Burke, W.W. și Litwin – Causal Model of Performance and Change</li> <li>- Freedman, Arthur M. – Sociotechnical Systems Model</li> <li>- Bolman, L.G. și Deal, T. – Four Frames Model</li> <li>- Weisbord, M. R. – Six-Box Diagnostic Model</li> </ul>	Demonstrație, exercițiu, conversație	4 ore
C4: Tipuri și modele de diagnoză organizațională <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leavitt, H.J. – Leavitt Diamond Model (People, Tasks, Structure and Technology)</li> <li>- McKinsey Consulting – 7S Model</li> <li>- Beckhard, R. – GRPI (Goals, Roles, Procedures, Interactions)</li> <li>- Lewin, K.- Force Field Analysis</li> <li>- Nadler și Tushman – Congruence Model</li> </ul>	Demonstrație, exercițiu, conversație	4 ore
S2. Intervenții de dezvoltare derulate la nivelul proceselor organizaționale	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
S3. Intervenții de dezvoltare derulate la nivel interpersonal și de grup	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
S4. Intervenții tehnestructurale	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
S5. Intervenții la nivelul resursei umane	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
S6. Dezvoltarea organizațională în sectorul public	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore online
C9: Competențele consultantului în dezvoltare organizațională	Prelegere	2 ore online

## Bibliografie

1. Avram, E., *Schimbare și dezvoltare organizațională*, Editura Universitară, București, 2014
2. Avram, E., Cooper, C.L. (coord), *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*, Polirom, Iași, 2008
3. Bogathy, Z., *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Polirom, Iași, 2004
4. Bogathy, Z., *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*, Polirom, Iași, 2007
5. Burduș, E., *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2008
6. Makin, P., Cox, C., *Schimbarea în organizații. Optimizarea comportamentului angajaților*, Polirom, București, 2006
7. Newton, R., *Managementul schimbării pas cu pas. Tot ceea ce vă trebuie pentru a alcătui și realiza un plan*, Editura All, București, 2009
8. Nevis, E.C., *Consultanța organizațională (O abordare Gestalt)*, Gestalt Book, 2012
9. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, 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 reperatele 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	<ul style="list-style-type: none"><li>• explicarea conceptului de dezvoltare organizațională și a conceptelor asociate;</li><li>• explicarea principiilor care stau la baza proceselor de schimbare și dezvoltare organizațională;</li><li>• analiza procesului de diagnoză organizațională (modele, strategii, instrumente, finalități);</li><li>• explicarea unor elemente fundamentale de management al schimbării organizaționale și de design al intervențiilor de dezvoltare organizațională;</li><li>• analiza procesului de formare a consultantului de dezvoltare organizațională, a competențelor, a valorilor și eticii profesionale ale acestuia;</li></ul>	Proiect de diagnoză organizațională	70 %
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"><li>• utilizarea corectă a limbajului de specialitate și participarea la discuțiile colective;</li><li>• rezolvarea temelor de seminar</li></ul>	Temă de seminar	30 %
<b>10.6. Standard minim de performanță</b>			
- Elaborarea unui proiect de diagnoză pe baza informațiilor prezentate de-a lungul semestrului			

## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe militare</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Masterat</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>LEADERSHIP ÎN CONTEXT MULTICULTURAL</b>					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	<b>II</b>	2.5. Semestrul	<b>3</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>E3</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie, de specialitate</b>

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>3</b>	din care 3.2. curs	<b>2</b>	3.3. seminar/laborator	<b>1</b>
3.4. Total ore din planul de învățământ	<b>36</b>	din care 3.5. curs	<b>24</b>	3.6. seminar/laborator	<b>12</b>
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					<b>52</b>
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					<b>30</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					<b>30</b>
Tutoriat					-
Examinări					<b>2</b>
Alte activități ...					-
<b>3.7. Total ore studiu individual</b>	<b>114</b>				
<b>3.8. Total ore pe semestru</b>	<b>150</b>				
<b>3.9. Numărul de credite</b>	<b>6</b>				

### 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 curs cu sistem de proiecție/capabilități e-learning (platforma MOODLE)
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	Sală de curs cu sistem de proiecție/capabilități e-learning (platforma MOODLE)

## 6. Competențele specifice acumulate

<b>Competențe profesionale</b>	<p>C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership;</p> <p>C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale;</p> <p>C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne;</p> <p>C4. Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor și tehnicilor de cercetare în domeniul leadershipului în organizațiile moderne;</p> <p>C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor;</p> <p>C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului.</p>
<b>Competențe transversale</b>	<p>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;</p> <p>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;</p> <p>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.</p>

## 7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Construirea capacității de a dezvolta relații interpersonale, de a forma și dezvolta echipa în context multicultural și particularizat pentru îndeplinirea misiunilor multinaționale
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificarea conexiunilor dintre tipurile de competențe multiculturale, aculturație și cultură organizațională;</li> <li>• explicitarea și interpretarea aportului competențelor multiculturale în îndeplinirea misiunilor multinaționale;</li> <li>• analiza unor contexte multiculturale, din perspectiva exercitării leadershipului în teatrele de operații.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

<b>8.1 Curs</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
C1_Abordări teoretice ale culturii	Prelegere	4 ore <b>online</b>
C2_Contactul și schimbul între culturi	Prelegere	4 ore
C3_Fundamente privind leadershipul multicultural	Prelegere	4 ore <b>online</b>
C4_Provocări ale leadershipului militar în contextul acțiunii structurilor militare multinaționale	Prelegere	4 ore
C5_Capabilitatea culturală – modalitate de perfecționare a leadershipului militar multicultural	Prelegere	4 ore <b>online</b>
C6_Adaptarea liderului pentru abordarea contextelor multiculturale viitoare	Prelegere	4 ore
<b>Total ore</b>		<b>24</b>

<b>Bibliografie:</b>		
1. Gavriluc, A., <i>Psihologie interculturală Repere teoretice și diagnoze românești</i> , Iași, Editura Polirom, 2011;		
2. Heifetz, R., Grashow, A., Linskz, M., <i>Leadership Adaptiv – de la soluții tehnice la schimbări adaptive</i> , Manual de practică, Editura BMI, București, 2012		
3. Hofstede, G., Hofstede G.J., Minkov, M., <i>Culturi și organizații – Softul mental, Cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire</i> , București, Editura Humanitas, 2012.		
4. Tudorache, P., <i>Capabilitatea culturală – cerință a performanței structurilor militare multinaționale în contextul mediilor operaționale specifice sec al XXI-lea</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu Sibiu, 2017.		
5. Tudorache, P., Cosma, M., <i>Dimensiunea interculturală a formării ofițerului din Forțele Terestre</i> (ediție revizuită și adăugită), Editura Techno Media, Sibiu, 2018.		
6. Tudorache, P., <i>Fundamente teoretice și practice privind dimensiunea interculturală a acțiunii structurilor militare multinaționale</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu Sibiu, 2018.		
7. Popescu, M., <i>Comunicare și cultură organizațională – o abordare de business</i> , București, Editura ProUniversitaria, 2012.		
8. McChrystal, S., <i>Echipa de echipe</i> , București, Editura Publica, 2016.		
<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
S1_Proiectarea temei de cercetare	Exercițiu Conversație	2 ore
S2_Dimensiunile comunicării interculturale ale unui leadership performant	Exercițiu Conversație	2 ore
S3_Fundamentarea și elaborarea competenței interculturale a leadership-ului	Exercițiu Conversație	2 ore <b>online</b>
S4_Studiu privind influența dimensiunii interculturale asupra eficienței structurilor militare multinaționale	Exercițiu Conversație	2 ore
S5_Concepția adaptării interculturale – facilitator al capabilității culturale	Exercițiu Conversație	2 ore <b>online</b>
S6_Modelul liderului militar din perspectivă multiculturală	Exercițiu Conversație	2 ore
<b>Total ore</b>		<b>12 ore</b>
<b>Bibliografie:</b>		
1. Heifetz, R., Grashow, A., Linskz, M., <i>Leadership Adaptiv – de la soluții tehnice la schimbări adaptive</i> , Manual de practică, Editura BMI, București, 2012		
2. Hofstede, G., Hofstede G.J., Minkov, M., <i>Culturi și organizații – Softul mental, Cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire</i> , București, Editura Humanitas, 2012.		
3. Tudorache, P., <i>Capabilitatea culturală – cerință a performanței structurilor militare multinaționale în contextul mediilor operaționale specifice sec al XXI-lea</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu Sibiu, 2017.		
4. Tudorache, P., Cosma, M., <i>Dimensiunea interculturală a formării ofițerului din Forțele Terestre</i> (ediție revizuită și adăugită), Editura Techno Media, Sibiu, 2018.		
5. Tudorache, P., <i>Fundamente teoretice și practice privind dimensiunea interculturală a acțiunii structurilor militare multinaționale</i> , Editura Academiei Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu Sibiu, 2018.		
6. Popescu, M., <i>Comunicare și cultură organizațională – o abordare de business</i> , București, Editura ProUniversitaria, 2012.		
7. McChrystal, S., <i>Echipa de echipe</i> , București, Editura Publica, 2016.		

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

Utilizarea teoriilor prezentate în cadrul disciplinei *Leadership în context multicultural* creează premisele favorabile formării și dezvoltării competențelor liderului de a desfășura activități practice în context multicultural și de a îndeplini misiuni multinaționale.

## 10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitatea de a utiliza conceptele specifice despre competențele liderului;</li><li>• Capacitatea de a formula obiective adecvate pentru identificarea și dezvoltarea competențelor specifice liderului militar</li></ul>	Evaluare sumativă (probă scrisă)	70%
10.5 Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitatea de a identifica elementele ce diferențiază leadershipul multicultural;</li><li>• Capacitatea de analiză a condițiilor care impun modificarea stilului de leadership</li></ul>	Evaluare continuă (Proiect, activitate seminar)	30%
<b>10.6 Standard minim de performanță</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>- utilizarea corectă a noțiunilor generale precum și a conceptelor asociate competențelor liderului;</li><li>- întocmirea și prezentarea unui proiect;</li><li>- exprimarea unor puncte de vedere personale în cadrul dezbaterilor pe probleme legate de competențele interculturale ale liderului;</li><li>- pentru promovare este obligatoriu ca studenții să obțină minimum nota 5, atât la evaluarea sumativă, cât și la evaluarea continuă.</li></ul>			

## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare, informații și ordine publică</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Master</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>GESTIONAREA DINAMICII CONFLICTELOR ASIMETRICE</b>					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	<b>II</b>	2.5. Semestrul	<b>3</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Ex</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Opțional, de specialitate</b>

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>3</b>	din care 3.2 curs	<b>2</b>	3.3. seminar	<b>1</b>
3.4 Total ore din planul de învățământ	<b>36</b>	din care 3.5 curs	<b>24</b>	3.6 seminar	<b>12</b>
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					<b>27</b>
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					<b>30</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					<b>30</b>
Tutoriat					-
Examinări					<b>2</b>
Alte activități ...					-
<b>3.7 Total ore studiu individual</b>	<b>87</b>				
<b>3.8 Total ore pe semestru</b>	<b>125</b>				
<b>3.9 Numărul de credite</b>	<b>5</b>				

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	<p>C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership</p> <p>C2 Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale</p> <p>C3 Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne</p>
<b>Competențe transversale</b>	-

## 7. Obiectivele disciplinei

<b>7.1. Obiectivul general al disciplinei</b>	Cunoașterea sistematică a teoriilor și principiilor care fundamentează acțiunea organizațiilor în condițiile de manifestare a riscurilor și amenințărilor asimetrice
<b>7.2. Obiectivele specifice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cunoașterea și înțelegerea principalelor teorii și modele explicative de gestionare a crizelor și conflictelor asimetrice;</li> <li>• analiza și argumentarea modalităților de gestionare a dinamicii conflictelor asimetrice în contexte naționale și internaționale complexe;</li> <li>• interpretarea, prin prisma teoriilor și modelelor, a fenomenelor ce influențează evoluția conflictelor asimetrice.</li> <li>• valorificarea informațiilor referitoare la problematica dinamicii conflictelor asimetrice pentru conturarea modalităților posibile de gestionare a situațiilor conflictuale.</li> <li>• promovarea unui sistem de valori coerent în domeniul gestionării dinamicii conflictelor asimetrice.</li> <li>• valorificarea eficientă și inovativă a strategiilor moderne de gestionare a dinamicii conflictelor asimetrice în vederea optimizării activității indivizilor și a organizațiilor.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

<b>8.1 Curs</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
Dinamica mediului internațional de securitate	<b>Expunere</b> <b>Explicație</b> <b>Conversație</b>	<b>4 ore</b> <b>online</b>
Riscuri și amenințări asimetrice	<b>Expunere</b> <b>Explicație</b> <b>Conversație</b>	<b>2 ore</b> <b>Imagini, Scheme</b>
Conflicte asimetrice – acțiuni asimetrice	<b>Expunere</b> <b>Explicație</b> <b>Conversație</b>	<b>2 ore</b> <b>Imagini, Scheme</b>

Forme de manifestare a asimetriei și căi de gestionare	<b>Expunere Explicație Conversație</b>	<b>2 ore online</b>
Conflicte asimetrice versus Irregular Warface	<b>Descriere Explicație Expunere</b>	<b>4 ore Film didactic online</b>
Riscuri și amenințări hibrid – integrarea instrumentelor de putere în gestionarea conflictelor asimetrice	<b>Expunere Explicație Conversație</b>	<b>4 ore Imagini</b>
Rolul politicilor, strategiilor și programelor organizațiilor internaționale în gestionarea conflictelor asimetrice: ONU, NATO, UE, OSCE	<b>Expunere Explicație Conversație</b>	<b>4 ore Imagini</b>
Gestionarea conflictelor prin „transformare”	<b>Expunere Explicație Conversație</b>	<b>2 ore Film didactic, Imagini online</b>

### **Bibliografie**

1. Bădălan Eugen, Frunzeti Teodor, *Simetria și indiosincrasia în acțiunile militare*, București, Editura Centrul Tehnic-Editorial al Armatei, 2004.
2. Crăciun Ioan, *Prevenirea conflictelor și managementul crizelor*, București, Editura Universității Naționale de Apărare, „Carol I” 2006.
3. Neag Mihai (coordonator), *Implicații economice, politice și militare asupra securității umane în etapa postconflict*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2011.
4. Neag Mihai (coordonator), *Securitatea umană în conflictele și crizele internaționale*, București, Editura Universității Naționale de Apărare, „Carol I” 2010.
5. Rațiu Aurelian, *Dimensiuni ale transformării militare*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2011.
6. Rațiu Aurelian, *Gestionarea dinamicii conflictelor asimetrice*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2012.
7. Vasile Paul, *Asimetrii strategice*, București, Editura DBH, 2001.

<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
Caracteristicile noului mediu de securitate	<b>Conversație, Explicație, Problematizare</b>	<b>online</b>
Forme de manifestare a asimetriei	<b>Problematizare, Demonstrație Explicație,</b>	
Conținuturile Irregular Warface	<b>Explicație, Problematizare, Demonstrație</b>	
Căi de integrare a instrumentelor de putere în scopul gestionării conflictelor asimetrice	<b>Dezbateri, Conversație, Explicație, Problematizare,</b>	

Instrumentele NATO pentru gestionarea conflictelor asimetrice	<b>Dezbateri, Conversație, Explicație,</b>	
Teorii ce abordează „transformarea”	<b>Dezbateri, Conversație, Explicație,</b>	<b>online</b>
<b>Bibliografie</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bădălan Eugen, Frunzeti Teodor, <i>Simetria și indiosincrasia în acțiunile militare</i>, București, Editura Centrul Tehnic-Editorial al Armatei, 2004.</li> <li>2. Crăciun Ioan, <i>Prevenirea conflictelor și managementul crizelor</i>, București, Editura Universității Naționale de Apărare, „Carol I” 2006.</li> <li>3. Neag Mihai (coordonator), <i>Implicații economice, politice și militare asupra securității umane în etapa postconflict</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2011.</li> <li>4. Neag Mihai (coordonator), <i>Securitatea umană în conflictele și crizele internaționale</i>, București, Editura Universității Naționale de Apărare, „Carol I” 2010.</li> <li>5. Rațiu Aurelian, <i>Dimensiuni ale transformării militare</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2011.</li> <li>6. Rațiu Aurelian, <i>Gestionarea dinamicii conflictelor asimetrice</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2012.</li> <li>7. Vasile Paul, <i>Asimetrii strategice</i>, București, Editura DBH, 2001.</li> </ol>		

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conținuturile disciplinei <i>Gestionarea dinamicii conflictelor asimetrice</i> corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza mediului internațional de securitate;</li> <li>• Multidimensionalitatea confruntărilor organizaționale;</li> <li>• Transformarea organismului militar;</li> </ul> </li> <li>• Tematica disciplinei <i>Gestionarea dinamicii conflictelor asimetrice</i> corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.;</li> <li>• Înțelegerea modalităților de concretizare a cunoștințelor teoretice în practica conflictelor militare.</li> </ul> </li> </ul>
---

### **10. Evaluare**

<b>Tip activitate</b>	<b>10.1. Criterii de evaluare</b>	<b>10.2. Metode de evaluare</b>	<b>10.3. Pondere din nota finală</b>
<b>10.4. Curs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea adecvată a noțiunilor și conceptelor specifice științelor militare;</li> <li>• Realizarea corelației dintre legile, principiile și normele luptei armate;</li> <li>• Explicarea tendințelor fenomenului militar contemporan prin exigențele metodologiei de</li> </ul>	<b>Probă scrisă</b>	<b>70 %</b>

	<p>analiză a conflictelor și a crizelor;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea teoriilor specifice în formularea și argumentarea unor puncte de vedere privind transformările militare ce au loc în era informațională.</li> </ul>		
<p><b>10.5.</b> <b>Seminar/ laborator</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abilități minime în explicarea conceptelor fundamentale din știința militară;</li> <li>• Explicarea corelației dintre legile și principiile luptei armate;</li> <li>• Explicarea impactului tehnologiilor moderne asupra fizionomiei acțiunii militare și a conceptelor doctrinar-operaționale;</li> <li>• Manifestarea unei atitudini pozitive și responsabile față de implicațiile teoriei militare în formarea profesională.</li> </ul>	<p><b>Referat, Studiu de caz</b></p>	<p><b>30 %</b></p>
<p><b>10.6. Standard minim de performanță</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- abilități minime în explicarea conceptelor fundamentale din știința militară;</li> <li>- utilizarea adecvată a metodelor de investigare a fenomenului militar contemporan și a criteriilor de analiză a conflictelor;</li> <li>- întocmirea și prezentarea unui referat prin care demonstrează că a studiat bibliografia minimală;</li> <li>- pentru promovare este obligatoriu ca studenții să obțină minimum nota 5, atât la evaluarea continuă cât și la cea finală.</li> </ul>			

## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Masterat</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>RĂSPUNDEREA JURIDICĂ ÎN LEADERSHIP</b>					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	<b>II</b>	2.5. Semestrul	<b>3</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>E3</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Opțională, de specialitate</b>

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>2</b>	din care 3.2. curs	<b>1</b>	3.3. seminar/laborator	<b>1</b>
3.4. Total ore din planul de învățământ	<b>24</b>	din care 3.5. curs	<b>12</b>	3.6. seminar/laborator	<b>12</b>
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					<b>14</b>
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					<b>20</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					<b>20</b>
Tutoriat					-
Examinări					<b>2</b>
Alte activități ...					-
<b>3.7. Total ore studiu individual</b>	<b>74</b>				
<b>3.8. Total ore pe semestru</b>	<b>100</b>				
<b>3.9. Numărul de credite</b>	<b>4</b>				

### 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 moderne de leadership. C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne.
Competențe transversale	T1. 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; T2. Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul apărării naționale

## 7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Formarea capacității de a utiliza concepte specifice răspunderii juridice aplicabile în activitatea organizației, ca premise favorabile întăririi competențelor de lider
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>identificarea conexiunilor dintre răspunderea socială și răspunderea juridică și a rolului răspunderii juridice în organizații;</li> <li>înțelegerea importanței specificului formelor răspunderii juridice în organizații;</li> <li>analiza unor situații juridice și a unor contexte organizaționale din perspectiva aplicării diferitelor forme ale răspunderii juridice</li> </ul>

## 8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
<b>C1: Normele juridice, răspundere socială și răspundere juridică în organizații</b> 1.1. Răspundere și responsabilitate socială în context organizațional 1.2. Noțiunea răspunderii juridice 1.3. Formele răspunderii juridice 1.4. Normele juridice, categorie a normelor sociale	Prelegere Explicație Conversație	<b>2 online</b>
<b>C2: Funcția și funcționarii în organizația publică. Răspunderea funcționarilor publici</b> 2.1. Noțiunea, regimul juridic și clasificarea funcțiilor și funcționarilor publici 2.2. Caracteristicile și principiile funcției publice 2.3. Drepturile și îndatoririle funcționarilor publici 2.4. Statutul special în exercitarea funcției publice 2.5. Formele răspunderii funcționarilor publici	Prelegere Explicație Conversație	<b>2</b>

<b>C3: Răspunderea penală în activitatea organizației</b> 3.1 Legea penală și limitele ei de aplicare 3.2. Infracțiunea, formă unică a răspunderii penale 3.3.Cauzele justificative și cauzele de neimputabilitate în răsunderea penală 3.4. Pedepsele penale și efectele aplicării lor în organizație 3.5. Categoriile de infracțiuni relevante în activitatea organizației	Prelegere Explicație Conversație	<b>2 online</b>
<b>C4: Răspunderea contravențională în organizații</b> 4.1. Formele răspunderii administrative 4.2. Reglementarea și sancționarea contravenției 4.2. Categoriile sancțiunilor contravenționale 4.3. Procedura administrativă în materie contravențională	Prelegere Explicație Conversație	<b>2</b>
<b>C5: Răspunderea disciplinară în activitatea organizației</b> 5.1. Răspunderea disciplinară în context organizațional 5.2. Abaterea disciplinară 5.3. Sancțiunile disciplinare 5.4. Procedura aplicării sancțiunilor disciplinare 5.5. Disciplina în cadrul organizației militare	Prelegere Explicație Conversație	<b>2 online</b>
<b>C6: Răspunderea civilă în organizații</b> 6.1. Formele răspunderii civile și incidența acestora în organizații 6.2. Cauzele exoneratoare de răspundere 6.3. Răspunderea civilă delictuală 6.4. Răspunderea civilă contractuală	Prelegere Explicație Conversație	<b>2</b>
<b>Total ore</b>		<b>12</b>
<b>Bibliografie:</b> 1. Bodoască ,T., Drăghici, T. A., <i>Teoria generală a dreptului</i> , Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2009; 2. Bodoască, T., Ceranu, M., <i>Elemente de drept public și privat</i> , Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu“, 2006; 3. Clipa, C., <i>Drept administrativ: teoria funcției publice. Răspunderea juridică a funcționarilor publici</i> , București, Editura Hamangiu, 2010; 4. Mitrache, C., <i>Drept penal român. Partea generală</i> , București, Editura Universul Juridic, 2010; 5. Mocanu-Suciu, A., <i>Răspunderea funcționarilor publici</i> , București, Editura C.H.Beck, 2013; 6. Rizea, C., <i>Răspunderea patrimonială în Ministerul Apărării Naționale</i> , București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2005; 7. Tabără, V., <i>Dezvoltarea capacității administrative</i> , București, Editura C.H.Beck, 2012; 8. Toader, T., <i>Drept penal român. Partea specială</i> , București, Editura Hamangiu, 2010; 9. Simionescu, E.G., Dungan, P., <i>Funcționarul public si raspunderea penala în noul Cod penal si in legile speciale</i> , București, Editura Hamangiu, 2016; 10. Paziuc, C., <i>Răspunderea contractuală: o analiză juridică și economică</i> , București, Editura Universul Juridic, 2019; 11. Todoran, I., <i>Răspunderea adminstrativă a cadrelor militare</i> , Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu“, 2003.		

<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
S1. Manifestarea normele juridice ca norme sociale	Dezbateri	2
S2. Drepturile și îndatoririlor funcționarilor publici din perspectiva statutului special al exercitării funcției publice	Dezbateri, studiu de caz	<b>2 online</b>
S3. Infracțiunile în cadrul activității autorităților și instituțiilor din domeniul apărării, ordinii publice și siguranței naționale	Dezbateri, studiu de caz	2
S4. Aspecte ale aplicării procedurii administrative în materie contravențională în organizații	Dezbateri, studiu de caz	2
S5. Particularitățile sancțiunilor disciplinare în cadrul sistemului național de apărare, ordine publică și siguranță națională	Dezbateri, studiu de caz	2
S6. Aplicarea sancțiunilor specifice în cazul răspunderii civile delictuale și a răspunderii civile contractuale	Dezbateri, studiu de caz	<b>2 online</b>
<b>Total ore</b>		<b>12</b>

#### **Bibliografie:**

1. Bodoaşcă, T., Drăghici, T. A., *Teoria generală a dreptului*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2009;
2. Bodoaşcă, T., Ceranu, M., *Elemente de drept public și privat*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2006;
3. Clipa, C., *Drept administrativ: teoria funcției publice. Răspunderea juridică a funcționarilor publici*, București, Editura Hamangiu, 2010;
4. Mitrache, C., *Drept penal român. Partea generală*, București, Editura Universul Juridic, 2010;
5. Mocanu-Suciu, A., *Răspunderea funcționarilor publici*, București, Editura C.H.Beck, 2013;
6. Rizea, C., *Răspunderea patrimonială în Ministerul Apărării Naționale*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2005;
7. Tabără, V., *Dezvoltarea capacității administrative*, București, Editura C.H.Beck, 2012;
8. Toader, T., *Drept penal român. Partea specială*, București, Editura Hamangiu, 2010;
9. Simionescu, E.G., Dungan, P., *Funcționarul public și răspunderea penală în noul Cod penal și în legile speciale*, București, Editura Hamangiu, 2016;
10. Paziuc, C., *Răspunderea contractuală: o analiză juridică și economică*, București, Editura Universul Juridic, 2019;
11. Todoran, I., *Răspunderea administrativă a cadrelor militare*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, 2003.

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

Utilizarea conceptelor prezentate în cadrul disciplinei *Răspunderea juridică în leadership* creează premisele favorabile însușirii particularităților aplicării diferitelor forme răsunderii juridice, în vederea formării și dezvoltării competențelor necesare exercitării unui leadership eficient în organizații



## 10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitatea de a utiliza adecvat conceptele specifice răspunderii juridice;</li><li>• Capacitatea de a identifica și explica acțiunea normelor juridice care limitează și sancționează conduita liderului din perspectiva răspunderii penale, contravenționale, civile și disciplinare</li></ul>	Probă orală	60%
10.5. Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitatea de a utiliza adecvat conceptele specifice răspunderii juridice;</li><li>• Capacitatea de a identifica și explica acțiunea normelor juridice care limitează și sancționează conduita liderului din perspectiva răspunderii penale, contravenționale, civile și disciplinare</li></ul>	Referat	40%
<b>10.6. Standard minim de performanță</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>- utilizarea corectă a noțiunilor și teoriilor asociate răspunderii juridice;</li><li>- întocmirea și prezentarea unui referat pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate;</li><li>- exprimarea unor puncte de vedere personale în cadrul dezbaterilor pe problematica răspunderii juridice în leadership</li><li>- rezolvarea corectă, la examen, a cel puțin 50% din subiectele propuse - nota minimă 5.</li></ul>			

## 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	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>LEADERSHIP IN DOMENIUL SECURITĂȚII ȘI APĂRĂRII NAȚIONALE</b>					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	<b>II</b>	2.5. Semestrul	<b>3</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Ex.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Opțional, de specialitate</b>

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>2</b>	din care 3.2. curs	<b>1</b>	3.3. seminar/laborator	<b>1</b>
3.4. Total ore din planul de învățământ	<b>24</b>	din care 3.5. curs	<b>12</b>	3.6. seminar/laborator	<b>12</b>
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					<b>20</b>
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					<b>20</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					<b>14</b>
Tutoriat					-
Examinări					<b>2</b>
Alte activități ...					-
<b>3.7. Total ore studiu individual</b>		<b>74</b>			
<b>3.8. Total ore pe semestru</b>		<b>100</b>			
<b>3.9. Numărul de credite</b>		<b>4</b>			

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	<p>C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership</p> <p>C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale</p>
<b>Competențe transversale</b>	<p>CT2 Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor manageriale în exercitarea de roluri de conducere pe diferite niveluri ierarhice, cu preponderență în domeniul securității și apărării naționale; dezvoltarea capacității de acțiune în echipă prin exercitarea de roluri specifice muncii în echipă;</p> <p>CT3 Autoevaluarea obiectivă a nevoilor de formare profesională continuă în corelație cu obiectivele proprii și organizaționale de dezvoltare profesională; aplicarea strategii de autocontrol al învățării.</p>

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

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Dezvoltarea capacității de integrare într-o viziune sistemică a fundamentării științifice, conceperii, implementării și evaluării strategiei devenirii organizaționale și a exigențelor dezvoltării carierei profesionale de lider în organizațiile cu responsabilități în domeniul securității și apărării naționale
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Însușirea de către studenți a conceptelor și paradigmele teoretice cu care operează studiile de securitate și apărare națională și crearea unor competențe necesare conducerii instituțiilor cu atribuții în domeniul securității și apărării naționale</li> <li>• Cunoașterea sistemului instituțional național și al unor sisteme relevante din cadrul UE și NATO de fundamentare a securității naționale (unionale) și de formulare a strategiilor de securitate națională (unională);</li> <li>• Înțelegerea diversității și complexității proceselor de fundamentare a securității naționale (unionale) și de formulare a strategiilor de securitate națională (unională);</li> <li>• Cunoașterea și înțelegerea mecanismelor specifice prin care se realizează conducerea și implementarea strategiilor de securitate națională în timp de pace, în situații de criză și în caz de conflict armat.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
Specificitatea contextului organizațional în domeniul securității și apărării naționale	Prelegere, expunere, descriere, explicație, conversație	2 ore <b>online</b>
Contextualitatea leadershipului. Criterii implicate. Modalități de concretizare	Prelegere, expunere, descriere, explicație, conversație	2 ore
Leadership tactic în structurile de securitate și apărare națională	Prelegere, expunere, descriere, explicație, conversație	2 ore <b>online</b>

Leadership strategic în structurile de securitate și apărare națională	Prelegere, expunere, descriere, explicație, conversație	2 ore <b>online</b>
Modalități de proiectare, susținere și implementare a leadershipului în situații specifice domeniului securității și apărării naționale	Prelegere, expunere, descriere, explicație, conversație	4 ore
<p><b>Bibliografie:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. NEAGOE, Visarion, DINICU, Anca, <i>Relații internaționale. Concepte, sisteme, determinări</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006;</li> <li>2. HUNTINGTON, S.P., <i>Ciocnirea civilizațiilor și refacerea ordinii mondiale</i>, Editura Antet, 1997;</li> <li>3. BREZINSKI, Zbigniew, <i>Marea tablă de șah</i>, Editura Univers, 2000;</li> <li>4. BUZAN, Barry; Little, Richard, <i>Sistemele internaționale și istoria lumii</i>, Editura Polirom, Iași 2003;</li> <li>5. KOŁODZIEJ, Edward, <i>Securitatea și relațiile internaționale</i>, Editura Polirom, Iași, 2007</li> <li>6. <i>Strategia de Apărare a României</i>, București, 2017;</li> <li>7. HERVE COUTAU-Begarie, <i>Tratat de Strategie</i>, vol II, Editura Universitatii Nationale de Aparare „Carol I”, Bucuresti 2006;</li> <li>8. NICOLAESCU, Gheorghe, <i>Gestionarea crizelor politico-militare</i>, Editura TopForm, 2003</li> <li>9. COTTERELL, Arthur; LOWE, Roger; SHAW, Ian, <i>Leadership. Lecții de conducere din Lumea Antică</i>, București, Meteor Press, 2012</li> <li>10. De VRIES, Manfred Kets, <i>Leadership. Arta și măiestria de a conduce. De la paradigma clinică la pragmatismul schimbării</i>, ed. II-a, București, Codecs, 2007</li> <li>11. GOLEMAN, Daniel; MCKEE, Annie; BOYATZIS, Richard, <i>Inteligența emoțională în Leadership</i>, București, Curtea Veche, 2005</li> <li>12. LANDSBERG Max, <i>Leadership</i>, Editura Curtea Veche, București, 2005</li> <li>13. NICOLAE Mariana (editor), <i>Arta și știința leadershipului</i>, Editura Tritonic, București, 2014</li> <li>14. KETS de VRIES Manfred, <i>Leadership. Arta și măiestria de a conduce</i>, Editura CODECS, București, 2007</li> <li>15. POPESCU, Lucian Dragos. <i>Aspecte teoretice pentru înțelegerea problematicii specifice leadershipului</i>, Craiova, Editura SITECH, 2016;</li> <li>16. ZLATE, M., <i>Leadership si management</i>, Iasi, Editura Polirom, 2004.</li> </ol>		
<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
Perspectiva românească asupra conceptului de securitate națională; Studiul de caz: <i>Strategia de Apărare a României</i>	Dezbateri, prezentare	2 ore
Dimensiunea militară a securității naționale; Studiul de caz: <i>Capacitatea de apărare ca fundament al securității naționale</i>	Dezbateri, prezentare	2 ore
Leadershipul structurilor organizaționale în domeniul securității și apărării naționale	Dezbateri, prezentare	2 ore <b>online</b>
Modalități de proiectare, susținere și implementare a leadershipului în situații operative specifice domeniului securității și apărării naționale	Dezbateri, prezentare	2 ore

Leadership și manipulare în domeniul securității și apărării naționale	Dezbateri, prezentare	2 ore <b>online</b>
Diagnoză și evaluare în leadershipul exercitat în domeniul securității și apărării naționale	Dezbateri, prezentare	2 ore
<p><b>Bibliografie:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. NEAGOE, Visarion, DINICU, Anca, <i>Relații internaționale. Concepte, sisteme, determinări</i>, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006;</li> <li>2. HUNTINGTON, S.P., <i>Ciocnirea civilizațiilor și refacerea ordinii mondiale</i>, Editura Antet, 1997;</li> <li>3. BREZINSKI, Zbigniew, <i>Marea tablă de șah</i>, Editura Univers, 2000;</li> <li>4. BUZAN, Barry; Little, Richard, <i>Sistemele internaționale și istoria lumii</i>, Editura Polirom, Iași 2003;</li> <li>5. KOLODZIEJ, Edward, <i>Securitatea și relațiile internaționale</i>, Editura Polirom, Iași, 2007</li> <li>6. <i>Strategia de Apărare a României</i>, București, 2017;</li> <li>7. HERVE COUTAU-Begarie, <i>Tratat de Strategie</i>, vol II, Editura Universitatii Nationale de Aparare „Carol I”, Bucuresti 2006;</li> <li>8. NICOLAESCU, Gheorghe, <i>Gestionarea crizelor politico-militare</i>, Editura TopForm, 2003</li> <li>9. COTTERELL, Arthur; LOWE, Roger; SHAW, Ian, <i>Leadership. Lecții de conducere din Lumea Antică</i>, București, Meteor Press, 2012</li> <li>10. De VRIES, Manfred Kets, <i>Leadership. Arta și măiestria de a conduce. De la paradigma clinică la pragmatismul schimbării</i>, ed. II-a, București, Codecs, 2007</li> <li>11. GOLEMAN, Daniel; MCKEE, Annie; BOYATZIS, Richard, <i>Inteligența emoțională în Leadership</i>, București, Curtea Veche, 2005</li> <li>12. LANDSBERG Max, <i>Leadership</i>, Editura Curtea Veche, București, 2005</li> <li>13. NICOLAE Mariana (editor), <i>Arta și știința leadershipului</i>, Editura Tritonic, București, 2014</li> <li>14. KETS de VRIES Manfred, <i>Leadership. Arta și măiestria de a conduce</i>, Editura CODECS, București, 2007</li> <li>15. POPESCU, Lucian Dragos. Aspecte teoretice pentru înțelegerea problematicii specifice leadershipului, Craiova, Editura SITECH, 2016;</li> <li>16. ZLATE, M., <i>Leadership si management</i>, Iasi, Editura Polirom, 2004.</li> </ol>		

### **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:

- 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 securității naționale, unionale și a alianței;
- aplicarea creativă a teoriilor specifice disciplinei reflectată în capacitatea de analiză critică a stării actuale și a evoluției sistemului strategic.

Tematica disciplinei corespunde următoarelor cerințe ale angajatorului:

- perceperea complexității mediului global de acțiune și de relaționare a actorilor geopolitici în domeniul securității naționale;
- competențe și aptitudini care răspund nevoilor instituțiilor publice, asociațiilor profesionale și a angajatorilor din domeniu.

## 10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitatea de a utiliza conceptele și teoriile specifice disciplinei în vederea înțelegerii corecte a proceselor generatoare de schimbări în mediul de securitate național și internațional</li><li>• Capacitatea de utiliza un model teoretic explicativ pentru diagnoza și soluționarea unor situații generate de provocări la adresa funcționării sistemului de securitate internațional.</li><li>• Capacitatea de utiliza mecanismele specifice prin care se realizează conducerea și implementarea strategiilor de securitate națională în timp de pace, în situații de criză și în caz de conflict armat.</li></ul>	Probă scrisă	70%
10.5 Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitățile de analiză, de sinteză și de evaluare atestate prin elaborarea unor produse științifice.</li></ul>	Portofoliu: referat, studiu de caz, eseu	30%
<b>10.6 Standard minim de performanță</b>			
Cerințe minime pentru nota 5: - utilizarea corectă în analize a conceptelor specifice securității naționale - răspunsurile să nu cuprindă erori grave - activitate minimă în timpul semestrului (participare la activități în cadrul seminarilor, prezență 50 % la seminarii, alcătuirea progresivă a portofoliului pe parcursul activităților de seminar			

## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Master</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	<b>PRACTICĂ</b>						
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	<b>II</b>	2.5. Semestrul	<b>3</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>V3</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie, de specialitate</b>

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

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>30</b>	din care 3.2. curs		3.3. seminar/laborator	
3.4. Total ore din planul de învățământ	<b>30</b>	din care 3.5. curs		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					<b>15</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					<b>30</b>
Tutoriat					-
Examinări					-
Alte activități ...					-
<b>3.7. Total ore studiu individual</b>	<b>45</b>				
<b>3.8. Total ore pe semestru</b>	<b>75</b>				
<b>3.9. Numărul de credite</b>	<b>3</b>				

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor moderne de leadership C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale 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
<b>Competențe transversale</b>	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

<b>7.1. Obiectivul general al disciplinei</b>	Dobândirea și dezvoltarea abilităților de aplicare a teoriilor și metodelor moderne de leadership în echipe și structuri din cadrul diferitelor organizații.
<b>7.2. Obiectivele specifice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificarea bunelor practici de abordare a leadershipului organizațional;</li> <li>• Aplicarea unui spectru larg de metode și instrumente specifice, pentru identificarea modalităților de rezolvare a unor probleme în domeniul leadership-ului organizațional.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

<b>8.1 Tematică referate/proiecte/studii de caz</b>	<b>Observații</b>
Implicații ale culturii organizaționale asupra managementului instituțional	
Activități practice de gestionare a unei situații de criză	
Adaptarea stilurilor de leadership la contexte multinaționale	
Caracterizarea unui lider eficient dintr-o organizație	
Leadership-ul și schimbarea organizațională	
Rolul viziunii în exercitarea leadership-ului în context multicultural	
Dezvoltarea competențelor pentru îmbunătățirea performanței individuale și organizaționale	
Stilul de leadership predominant în organizație și influențele acestuia asupra dezvoltării profesionale	

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

Sarcinile de lucru ale masteranzilor în activitățile de practică în diverse organizații corespund teoriilor și practicilor actuale în domeniul leadershipului organizațional.

Investigarea și aplicarea acestora de către absolvenți creează premise favorabile pentru susținerea dezvoltării/autodezvoltării competențelor necesare exercitării funcționale a rolului de lider al entităților organizaționale, a angajării responsabile în implementarea strategiilor de leadership la nivelul organizațiilor, în general, și, mai ales, la nivelul Armatei României.



## 10. Evaluare

<b>Tip activitate</b>	<b>10.1. Criterii de evaluare</b>	<b>10.2. Metode de evaluare</b>	<b>10.3. Pondere din nota finală</b>
<b>10.4. Curs</b>		<b>Aprecierea tutorelui de practică</b>	<b>30%</b>
<b>10.5. Seminar/ laborator</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizarea corectă a noțiunilor specifice pentru compararea diferitelor teorii și practici de leadership.</li><li>• Realizarea de conexiuni interdisciplinare în studierea practic-aplicativă a leadershipului organizațional.</li><li>• Utilizarea noțiunilor teoretice în rezolvarea problemelor și realizarea studiilor de caz.</li></ul>	<b>Referat Proiect Studiu de caz</b>	<b>70%</b>
<b>10.6 Standard minim de performanță</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>- Aprecierea tutorelui de practică – minim nota 5</li><li>- întocmirea și prezentarea unui referat/proiect/studiu de caz pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea practic-aplicativă a activităților organizației în care se desfășoară practica</li><li>- exprimarea unor puncte de vedere pertinente în cadrul analizei organizației în care se desfășoară practica</li></ul>			

## 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	Științe militare
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Masterat
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>MANAGEMENTUL PROIECTELOR</b>					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	<b>II</b>	2.5. Semestrul	<b>4</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>E.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie</b>

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

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

### 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	Necesare: acces internet, tablă interactivă.
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	Necesare: acces internet, tablă interactivă.

## 6. Competențele specifice acumulate

<b>Competențe profesionale</b>	<b>C5 Selectarea, combinarea și aplicarea strategiilor metodelor și tehnicilor de cercetare științifică moderne în domenii relevante pentru Leadership organizațional.</b>
--------------------------------	--

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

<b>7.1. Obiectivul general al disciplinei</b>	Însușirea teoriei și metodologiei managementului proiectelor și programelor de cercetare științifică, necesare în exprimarea și transpunerea concretă a acestora în practică.
<b>7.2. Obiectivele specifice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificarea problemelor fundamentale ale managementului proiectelor;</li> <li>• explicarea și interpretarea unor concepte, procese și fenomene specifice managementului proiectelor și programelor de cercetare științifică;</li> <li>• valorificarea informațiilor obținute prin studierea fundamentelor managementului proiectelor în elaborarea unor lucrări de natură să formeze capacități de analiză și aplicative;</li> <li>• soluționarea problemelor ivite în abordarea și pe parcursul anumitor teme din managementul proiectelor și programelor de cercetare științifică.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

<b>8.1 Curs</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
<b>C1. Proiectul – obiect al managementului proiectului</b>	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2 ore, clasă</b>
<b>C2. Managementul programelor. Portofoliul de proiecte</b>	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2 ore, clasă</b>
<b>C3. Organizarea structurală internă și externă a managementului proiectelor</b>	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2 ore, clasă</b>
<b>C4. Managementul ciclului de viață al proiectului</b>	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>4 ore, online</b>
<b>C5. Managementul timpului</b>	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2 ore, online</b>
<b>C6. Managementul riscului. Managementul mediului. Managementul calității proiectului</b>	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2 ore, online</b>

<b>C7. Managementul resurselor umane în proiecte</b>	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2 ore, online</b>
<b>C8. Managementul financiar al proiectului. Proceduri de achiziții și managementul contractelor</b>	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2 ore, online</b>
<b>C9. Planul Național de Cercetare-dezvoltare și Inovare. Procesul de inovare bazat pe implementarea tehnologiilor generice (Kez Enabling Technologies -KETs). Nivele de maturitate tehnologică</b>	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2 ore, online</b>
<b>C10. Fondurile structurale și de investiții europene 2021-2027. Orizont Europa</b>	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2 ore, online</b>
<b>C11. Managementul proiectelor în era informațională. Depunerea on-line. Evaluarea proiectelor</b>	Expunere, Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2 ore, online</b>
<b>Bibliografie</b>		
<p>1. BÂRSAN Ghiță, PLEȘANU Toma, KIFOR Claudiu, MOȘTEANU Dănuț-Eugeniu - <i>Managementul proiectelor – suport pentru mediul online</i> – Editura Academiei Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" Sibiu, 2020, ISBN 978-973-153-278-3, format digital, DVD și cloud;</p> <p>2. BÂRSAN Ghiță, PLEȘANU Toma, <i>Managementul proiectelor și programelor de cercetare științifică- suport multimedia</i>, Editura AFT, Sibiu, 2017</p> <p>3. PLEȘANU Toma, MOȘTEANU Dănuț-Eugeniu <i>Managementul proiectelor - suport multimedia</i>, Editura AFT, Sibiu, 2017</p> <p>4. Rodney J., Stephen, J., <i>Manual Gower de management de proiect</i>, Editura Codecs, București, 2004</p> <p>5. Neagu C. „<i>Managementul proiectelor</i>”, Ed. Tritonic, București, 2007;</p> <p>6. Everett E. Adam, Jr; EBERT R.; „<i>Managementul producției și al operațiunilor</i>”, Ed. Teora, București, 2001;</p> <p>7. Proctor T., „<i>Elemente de creativitate managerială</i>”, Ed. Teora, București, 2000;</p> <p>8. Constantinescu, D.A., „<i>Managementul proiectelor</i>”, Colecția Națională București, 2001;</p> <p>9. Pleșanu, T., <i>Accesarea surselor de finanțare</i>, Editura UNAp, București, 2005.</p> <p>10. Surse WEB: <a href="http://www.pmi.org">www.pmi.org</a>, <a href="http://www.infoeuropa.ro">www.infoeuropa.ro</a>, <a href="http://www.fonduri-structurale.ro">www.fonduri-structurale.ro</a>, <a href="http://www.finantare.ro">www.finantare.ro</a>.</p>		
<b>8.2. Seminar/proiect</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
1.1. Organizarea structurală internă a managementului proiectelor, deținătorii de interese în cadrul proiectului, echipa de proiect. Proiect practic	Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2s/2p ore, clasa</b>
1.2. Organizarea structurală externă a managementului proiectelor, managementul ciclului de viață al proiectului. Proiect practic (continuare S1)	Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2s/2p ore, clasa</b>
1.3. Managementul calității proiectului, managementul timpului. Proiect practic (continuare S2)	Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2s/2p ore, clasa</b>
1.4. Managementul mediului, managementul finanțării. Proiect practic (continuare S3)	Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2s/2p ore, clasa</b>

1.5. Managementul riscului, managementul resurselor umane în proiecte. Proiect practic (continuare S4)	Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2s/2p ore, online</b>
1.6. Proiecte de cercetare fundamentale și aplicative în cadrul PNCDI și fondurilor structurale perioada 2021-2027. Proiect practic (continuare S5)	Explicație, Descriere, Demonstrație	<b>2s/2p ore, online</b>
<b>Bibliografie</b> 1. BÂRSAN Ghiță, PLEȘANU Toma, KIFOR Claudiu, MOȘTEANU Dănuț-Eugeniu - <i>Managementul proiectelor – suport pentru mediul online</i> – Editura Academiei Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" Sibiu, 2020, ISBN 978-973-153-278-3, format digital, DVD și cloud; 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: <a href="http://www.pmi.org">www.pmi.org</a> , <a href="http://www.infoeuropa.ro">www.infoeuropa.ro</a> , <a href="http://www.fonduri-structurale.ro">www.fonduri-structurale.ro</a> , <a href="http://www.finantare.ro">www.finantare.ro</a> .		

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

<p>Conținuturile disciplinei Managementul proiectelor corespund următoarelor repere teoretice și practice contemporane:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea teoriilor moderne în domeniul managementul proiectelor , binomul managementul proiectelor -calitatea cercetării științifice;</li> <li>• Corelarea aspectelor proiect-principiu management proiect-organizare structurală - ciclul de viață proiect – calitate – mediu – finanțare – risc - resurse umane.</li> <li>• Rezolvarea de probleme prin modelare, simulare, algoritmizare.</li> </ul> <p>Tematica disciplinei Managementul proiectelor corespunde următoarelor cerințe ale angajatorilor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respectarea procedurilor specifice elaborării de produse științifice;</li> <li>• Elaborarea unor lucrări și proiecte de cercetare în domeniul militar (intelligence), utilizând metodologii calitative în manieră inovatoare;</li> <li>• Utilizarea tehnologiilor moderne.</li> </ul>
---

### **10. Evaluare**

<b>Tip activitate</b>	<b>10.1 Criterii de evaluare</b>	<b>10.2 Metode de evaluare</b>	<b>10.3 Pondere din nota finală</b>
<b>10.4 Curs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea corectă a limbajului de specialitate;</li> <li>• Explicarea și demonstrarea unor concepte, procese și fenomene specifice managementului proiectelor;</li> <li>• Utilizarea teoriilor, principiilor și metodelor moderne din domeniul managementului proiectelor și programelor de cercetare științifică în soluționarea problemelor ivite în cadrul diferitelor tematici.</li> </ul>	<b>Proiect</b>	<b>70%</b>

<b>10.5 Seminar/ laborator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitățile de analiză, de sinteză și de transpunere în practică a cunoștințelor dobândite prin elaborarea unor produse științifice.</li> </ul>	<b>Referat/Articol științific asociat disertației</b>	<b>30%</b>
<b>10.6 Standard minim de performanță</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- rezolvarea sarcinilor didactice pe timpul semestrului;</li> <li>- utilizarea corectă a conceptelor în raport cu teoria folosită;</li> <li>- construirea corectă a judecăților și raționamentelor;</li> <li>- capacitatea de a proiecta evaluări pentru îndeplinirea obiectivelor.</li> </ul>			

## 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	Științe sociale și umaniste aplicate
1.4. Domeniul de studii	Științe militare
1.5. Ciclul de studii	Master
1.6. Programul de studii/Calificarea	Leadership organizațional

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>DEZVOLTAREA ȘI AUTODEZVOLTAREA LIDERULUI</b>					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	<b>II</b>	2.5. Semestrul	<b>4</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Ex.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie, de specialitate</b>

### 3. Timpul total estimat

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>3</b>	din care	3.2 curs	<b>1</b>	4.3 seminar/laborator	<b>2</b>
3.4 Total ore din planul de învățământ	<b>36</b>	din care	3.5 curs	<b>12</b>	3.6 seminar/laborator	<b>24</b>
Distribuția fondului de timp						ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe						<b>22</b>
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren						<b>40</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri						<b>40</b>
Tutoriat						-
Examinări						<b>2</b>
Alte activități ...						-
<b>3.7. Total ore studiu individual</b>				<b>137</b>		
<b>3.8. Total ore pe semestru</b>				<b>175</b>		
<b>3.9. Numărul de credite</b>				<b>7</b>		

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	<p>C3. Implementarea strategiilor de influențare pozitivă a comportamentului etic organizațional în cadrul organizațiilor moderne</p> <p>C6. Selectarea, combinarea și utilizarea avansată a instrumentelor și tehnicilor de analiză, modelare și simulare a proceselor decizionale în domeniul leadership-ului</p>
<b>Competențe transversale</b>	<p>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</p>

## 7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Cunoașterea și utilizarea corectă a unor concepte, teorii și modele specifice leadershipului și dezvoltării personale
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• explicarea și interpretarea importanței conceptului de training;</li> <li>• analiza și interpretarea unor demersuri interdisciplinare în cercetarea dezvoltării liderului la locul de muncă;</li> <li>• valorificarea informațiilor obținute prin intermediul cercetării științifice a modalităților de autodezvoltare a capacității de a gestiona procesele de învățare</li> <li>• manifestarea unei atitudini pozitive și responsabile față de necesitatea autodezvoltării liderului</li> <li>• aplicarea creativă a cunoștințelor și abilităților din domeniul leadershipului, în realizarea unor proiecte de cercetare în domeniul militar și civil</li> </ul>

## 8. Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Observații
CI: Învățarea și leadershipul	Prelegere	2 ore <b>online</b>
C2: Coaching pentru echipă	Prelegere	2 ore
C3: Coaching pentru lideri	Prelegere	2 ore <b>online</b>
C4: Leadership autentic	Prelegere	2 ore
C5: Leadership și profesionalism	Prelegere	2 ore <b>online</b>
C6: Liderul, vector al schimbării în organizație	Prelegere	2 ore
<b>Total</b>		<b>12 ore</b>



**Bibliografie**

1. Adair, J., *Liderul inspirațional*, București, Editura Meteor Press, 2003;
2. Baboș, A., *Gestionarea potențialului de lider*, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2018;
3. Conner, M.L., *Overview Of Experiential Learning – Learning from Experience*, 2005, (<http://www.agelesslearner.com/intros/experiential.html>)
4. Dean Williams., *Leadership real*, București, CODECS, 2005;
5. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în leadership*, București, Editura Curtea Veche, 2005;
6. Lynn, A.B., *Avantajul EG: un plan magistral de mobilizare a inteligenței emoționale*, București, CODECS, 2006;
7. Maxwell, J.C., *Dezvoltă liderul din tine*, București, Editura Almatea, 1999;
8. Maxwell, J.C., *Totul despre lideri*, București, Editura Amaltea, 2005;
9. Roco, M., *Creativitate și inteligență emoțională*, Iași, Editura Polirom, 2004;
10. Sfârlog, B., Bârsan, G., Giurcă, D., *Leadership militar - conexiuni*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006;
11. Steven, S., Howard, E., *Forța inteligenței emoționale. Inteligența emoțională și succesul vostru*, București, Editura Alfa, 2003;
12. 15.de Vries, K., Manfred, F.R., *Leadership: Artă și măiestria de a conduce: de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării*, București, CODECS, 2003;
13. Tichy, N.M., *Liderul sau arta de a conduce*, București, Editura Teora, 2000;
14. Zlate, M., *Leadership și management*, Iași, Editura Polirom, 2004;
15. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, voi. II, Iași, Editura Polirom, 2007.

<b>8.2. Seminar/laborator</b>	Metode de predare	Observații
Modele formale de leadership în educație	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Modele subiective de leadership în educație	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Modele colegiale de leadership în educație	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Modele politice de leadership în educație	Demonstrație, exercițiu, conversație	2 ore
Motivarea și automotivarea	Demonstrație, exercițiu, conversație	4 ore <b>online</b>
Atragerea angajamentului oamenilor	Demonstrație, exercițiu, conversație	4 ore <b>online</b>
Clădirea încrederii și dezvoltarea celor din jur	Demonstrație, exercițiu, conversație	4 ore
Empatia la locul de muncă. Ascultarea activă	Demonstrație, exercițiu, conversație	4 ore
	<b>Total</b>	<b>24 ore</b>

## Bibliografie

1. Adair, J., *Liderul inspirațional*, București, Editura Meteor Press, 2003;
2. Baboș, A., *Gestionarea potențialului de lider*, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2018;
3. Conner, M.L., *Overview Of Experiential Learning – Learning from Experience*, 2005, (<http://www.agelesslearner.com/intros/experiential.html>);
4. Dean Williams., *Leadership real*, București, CODECS, 2005;
5. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în leadership*, București, Editura Curtea Veche, 2005;
6. Lynn, A.B., *Avantajul EG: un plan magistral de mobilizare a inteligenței emoționale*, București, CODECS, 2006;
7. Maxwell, J.C., *Dezvoltă liderul din tine*, București, Editura Almatea, 1999;
8. Maxwell, J.C., *Totul despre lideri*, București, Editura Amaltea, 2005;
9. Roco, M., *Creativitate și inteligență emoțională*, Iași, Editura Polirom, 2004;
10. Sfârlog, B., Bârsan, G., Giurcă, D., *Leadership militar - conexiuni*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2006;
11. Steven, S., Howard, E., *Forța inteligenței emoționale. Inteligența emoțională și succesul vostru*, București, Editura Alfa, 2003;
12. 15.de Vries, K., Manfred, F.R., *Leadership: Artă și măiestria de a conduce: de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării*, București, CODECS, 2003;
13. Tichy, N.M., *Liderul sau arta de a conduce*, București, Editura Teora, 2000;
14. Zlate, M., *Leadership și management*, Iași, Editura Polirom, 2004;
15. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, voi. II, Iași, Editura Polirom, 2007.

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

- Conținuturile disciplinei contribuie la eficientizarea activității de dezvoltare personală și dezvoltare a carierei liderului în interiorul organizației;
- Informațiile, ideile și teoriile prezentate masteranzilor se încadrează în orizontul științific de actualitate din domeniul psihologiei sociale, psihologiei organizaționale și a teoriilor comportamentului social.

## 10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"><li>• explicarea sensurilor termenilor și utilizarea corectă a conceptelor specifice domeniului psihologiei organizaționale;</li><li>• explicarea/argumentarea unor norme și exigențe psiho-sociale necesare liderului;</li><li>• utilizarea teoriilor, principiilor și normelor psihosociale moderne privind formarea și autoformarea liderului.</li></ul>	Probă orală	60 %
10.5, Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"><li>• utilizarea corectă a limbajului de specialitate și participarea la discuțiile colective;</li><li>• elaborarea și prezentarea unui referat de analiză pertinentă a unor surse bibliografice de actualitate</li><li>• utilizarea conținutului teoretic și a experienței</li></ul>	Referat	40 %

	personale pentru argumentarea opiniilor referitoare la problematica dezvoltării și autodezvoltării liderului.		
<b>10.6. Standard minim de performanță</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– utilizarea corectă a noțiunilor generale asociate domeniului;</li> <li>– întocmirea și prezentarea unui referat pe o temă dată, prin care să demonstreze studierea surselor bibliografice recomandate;</li> <li>– realizarea corectă a aplicațiilor propuse la seminarii.</li> </ul>			

## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe sociale și umaniste aplicate</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Master</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>FORMAREA ȘI DEZVOLTAREA ECHIPEI</b>					
2.2. Titularul activităților de curs							
2.3. Titularul activităților de seminar							
2.4. Anul de studiu	<b>II</b>	2.5. Semestrul	<b>4</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Ex.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obligatorie, de specialitate</b>

### 3. Timpul total estimat

3.1. Număr de ore pe săptămână	<b>3</b>	din care 3.2 curs	<b>2</b>	4.4 seminar/laborator	<b>1</b>
3.4 Total ore din planul de învățământ	<b>36</b>	din care 3.5 curs	<b>24</b>	3.6 seminar/laborator	<b>12</b>
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					<b>50</b>
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					<b>50</b>
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					<b>37</b>
Tutoriat					-
Examinări					<b>2</b>
Alte activități ...					-
<b>3.7 Total ore studiu individual</b>	<b>137</b>				
<b>3.8 Total ore pe semestru</b>	<b>175</b>				
<b>3.9 Numărul de credite</b>	<b>7</b>				

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	C5. Aplicarea strategiilor de gestionare a funcționării și funcționalității echipelor
<b>Competențe transversale</b>	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

## 7. Obiectivele disciplinei

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Cunoașterea și utilizarea corectă a unor concepte, teorii și modele de acțiune specifice formării și dezvoltării unei echipe performante
7.2. Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• explicarea și interpretarea mecanismelor psihosociale specifice lucrului în echipă, dinamicii echipei și conducerii echipei;</li> <li>• valorificarea informațiilor obținute prin intermediul cercetării științifice în înțelegerea și perfecționarea modalităților de gestionare a proceselor din cadrul echipei;</li> <li>• înțelegerea teoriilor și modelelor referitoare formarea, dezvoltarea echipei și eficientizarea muncii în echipă;</li> <li>• aplicarea creativă a cunoștințelor și abilităților din domeniul leadership-ului în desfășurarea unor activități de cercetare științifică a echipelor din mediul militar și civil.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
C1. Comportamentul uman colectiv.	Prelegere	2 ore <b>online</b>
C2. Grupul și caracteristicile sale	Prelegere	2 ore
C3. Echipa în organizații	Prelegere	2 ore
C4. Constituirea unei echipe	Prelegere	2 ore
C5. Tipologia echipelor	Prelegere	2 ore
C6. Dinamica echipelor	Prelegere	2 ore <b>online</b>

C7. Modele teoretice ale evoluției echipelor	Prelegere	4 ore <b>online</b>
C8. Funcții și roluri ale membrilor echipei	Prelegere	2 ore
C9. Viața și munca în echipele performante	Prelegere	2 ore <b>online</b>
C10. Condiții de eficiență a muncii în echipă	Prelegere	2 ore
C11. Leadership-ul echipei	Prelegere	2 ore <b>online</b>

### **Bibliografie**

1. Arădăvoaice G., *Liderul și munca în echipă*, Editura Antet, București, 2008.
2. Avram E., Cooper C.L., *Psihologie organizațional managerială*, Editura Polirom, 2008.
3. Bogathy Z., Erdely I., Ilin C., *Formarea și dezvoltarea echipei*, Editura Universității de Vest Timișoara, 2008.
4. Bumbuc Ș., *Formarea și dezvoltarea echipei. Curs*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, 2019.
5. Curșeu P.L., *Grupurile în organizații*, Editura Polirom, 2007.
6. McChrystal S., *Echipa de echipe. Noi strategii de leadership pentru o lume complexă*, Editura Publica, 2016.
7. Neculau A., *Dinamica grupului și a echipei*, Editura Polirom, 2007.
8. Petrescu I., *Liderul la granița științei și artei*, Editura Expert, București, 2010.
9. Quaranta M., *Animarea grupurilor. Ghid practic*, Editura Polirom, București, 2009.
10. West M.A., *Lucrul în echipă. Lecții practice*, Editura Polirom, București, 2005.

<b>8.2. Seminar/laborator</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
S1. Echipele interculturale. Echipele virtuale	Dezbateri, studiu de caz, explicație, problematizare	2 ore
S2. Leadershipul echipei		2 ore <b>online</b>
S3. Metode de consolidare a coeziunii echipei. Rezolvarea conflictelor în echipă		2 ore
S4. Antrenarea pentru munca în echipă		2 ore
S5. Autoevaluarea capacităților de a funcționa în echipă (chestionarul de autocunoaștere Belbin).		2 ore
S6. Echipa managerială. Liderul liderilor		2 ore <b>online</b>

## Bibliografie

1. Arădăvoaice G., *Liderul și munca în echipă*, Editura Antet, București, 2008.
2. Avram E., Cooper C.L., *Psihologie organizațional managerială*, Editura Polirom, 2008.
3. Bogathy Z., Erdely I., Ilin C., *Formarea și dezvoltarea echipei*, Editura Universității de Vest Timișoara, 2008.
4. Bumbuc Ș., *Formarea și dezvoltarea echipei. Curs*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, 2019.
5. Curșeu P.L., *Grupurile în organizații*, Editura Polirom, 2007.
6. McChrystal S., *Echipa de echipe. Noi strategii de leadership pentru o lume complexă*, Editura Publica, 2016.
7. Neculau A., *Dinamica grupului și a echipei*, Editura Polirom, 2007.
8. Petrescu I., *Liderul la granița științei și artei*, Editura Expert, București, 2010.
9. Quaranta M., *Animarea grupurilor. Ghid practic*, Editura Polirom, București, 2009.
10. West M.A., *Lucrul în echipă. Lecții practice*, Editura Polirom, București, 2005.

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

- Conținuturile disciplinei contribuie la eficientizarea, din perspectiva leadership-ului, a modalităților de organizare eficientă a resurselor umane în cadrul activităților profesionale;
- Informațiile, ideile și teoriile prezentate masteranzilor se încadrează în orizontul științific de actualitate din domeniul psihologiei sociale și al psihologiei organizaționale.

## 10. Evaluare

Tip activitate	10.1. Criterii de evaluare	10.2. Metode de evaluare	10.3. Pondere din nota finală
10.4. Curs	<ul style="list-style-type: none"><li>• explicarea și utilizarea corectă a conceptelor specifice;</li><li>• explicarea/argumentarea unor fenomene și norme psiho-sociale asociate funcționării echipei și conducerii activității unei echipe;</li><li>• utilizarea teoriilor, principiilor și normelor psihosociale actuale pentru abordarea și soluționarea unor situații-probleme ipotetice, specifice formării și dezvoltării echipei.</li></ul>	Probă orală	50 %
10.5 Seminar/ laborator	<ul style="list-style-type: none"><li>• utilizarea corectă a limbajului de specialitate și participarea la discuțiile colective;</li><li>• elaborarea unui referat de analiză/sinteză/comparare pertinentă a informațiilor din surse bibliografice de actualitate</li><li>• utilizarea conținutului teoretic și a experienței personale pentru argumentarea opiniilor referitoare la problematica formării și dezvoltării echipei în context militar.</li></ul>	Referat	50 %

#### **10.6. Standard minim de performanță**

- Elaborarea și prezentarea unui referat pe o temă dată;
- Prezentarea unui punct de vedere pertinent în legătură cu aspecte problematice ale formării și dezvoltării echipei.



## FIȘA DISCIPLINEI

### 1. Date despre program

1.1. Instituție de învățământ superior	<b>Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu</b>
1.2. Facultatea	<b>Facultatea de Științe Militare</b>
1.3. Departamentul	<b>Științe militare</b>
1.4. Domeniul de studii	<b>Științe militare</b>
1.5. Ciclul de studii	<b>Master</b>
1.6. Programul de studii/Calificarea	<b>Leadership organizațional</b>

### 2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei		<b>MANAGEMENTUL RESURSELOR DE APĂRARE</b>					
2.1. Titularul activităților de curs		Conf.univ.dr. <b>Gabriel MĂNESCU</b>					
2.3. Titularul activităților de seminar		Conf.univ.dr. <b>Gabriel MĂNESCU</b>					
2.4. Anul de studiu	<b>II</b>	2.5. Semestrul	<b>4</b>	2.6. Tipul de evaluare	<b>Ex.</b>	2.7. Regimul disciplinei	<b>Obigatorie, de specialitate</b>

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

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

### 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

<b>Competențe profesionale</b>	<p>C1. Implementarea în organizații, într-o viziune integratoare, a teoriilor și metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor inovatoare</p> <p>C2. Aplicarea strategiilor de leadership în structuri organizaționale multinaționale</p>
<b>Competențe transversale</b>	<p>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</p>

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

<b>7.1. Obiectivul general al disciplinei</b>	<p>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.</p>
<b>7.2. Obiectivele specifice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Însușirea fundamentelor teoretice ale managementului resurselor de apărare în corelație cu transformările ce au loc în domeniul militar;</li> <li>• Explicarea și conștientizarea necesității de abordare integrată a resurselor de apărare în raport cu finalitățile asumate în diferite contexte specifice domeniului;</li> <li>• Fundamentarea hotărârilor și deciziilor specifice activităților militare prin metode științifice interdisciplinare, utilizând adecvat criteriile de performanță, fundamentat pe înțelegerea corelației dintre planificarea apărării și legislația în vigoare.</li> </ul>

## 8. Conținuturi

<b>8.1. Curs</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
Curs introductiv (obiectivele disciplinei, obiect de studiu, cerințe etc)	Expunere, Conversație	<b>2 online</b>
Apărarea ca bun public	Expunere, Conversație	<b>2 online</b>
Planificarea apărării. Concepte, tipologie, abordări	Expunere, Conversație	<b>2</b>
Modele de planificarea apărării. Analiză critică.	Expunere, Conversație	<b>2 online</b>
Managementul resurselor umane și managementul resurselor materiale	Expunere, Conversație	<b>2 online</b>
Managementul informațiilor și managementul financiar	Expunere, Conversație	<b>2</b>
Managementul protecției infrastructurilor critice	Expunere, Conversație	<b>2</b>

Determinări și dezvoltări tehnice și tehnologice în domeniul apărării	Expunere, Conversație	2
Participarea națională la dezvoltarea proiectelor de dezvoltare a capacităților în cadrul NATO și UE	Expunere, Conversație	2 online
Managementul integrat al resurselor pentru apărare	Expunere, Conversație	2
Guvernanță, management, conducere și leadership în contextul managementului apărării	Expunere, Conversație	2 online

#### **Bibliografie:**

1. \*\*\*Legea nr. 203/2015 privind planificarea apărării
2. Badea, Dorel; Constantinescu, Maria; Mănescu, Gabriel, *Defence Resources Management for Erasmus Students. An introductory course*, Editura A.F.T., Sibiu, 2017.
3. Florișteanu, Elena, *Finanțarea apărării*, vol.I-II, Editura Universității "Lucian Blaga", Sibiu, 2007.
4. Maloș, Gavril, *Ingineria sistemelor pentru apărare*, Editura A.T.M, București, 2002.
5. Mănescu, Gabriel, *Managementul integrat al resurselor de apărare*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, 2023.
6. Mares, Jaromir, ș.a., *Multinational logistics in missions*, Editura A.F.T., Sibiu, 2011.
7. Mureșan, Mircea ș.a., *Optimizarea deciziei în managementul sistemului militar*, Editura Militară, București, 2005.
8. Neag, Mihai; Badea, Dorel; Neagoie, Horațiu, *Managementul resurselor de apărare. Caiet de seminar*, Editura A.F.T., Sibiu, 2010.
9. Neag, Mihai; Badea, Dorel; Neagoie, Horațiu, *Managementul resurselor de apărare. Concepte fundamentale*, Editura A.F.T., Sibiu, 2010.
10. Petrescu, Marius; Năbîrjoiu, Neculae, *Managementul informației*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2006.
11. Popa, Mircea, *Defense Resources Management*, Editura A.F.T., Sibiu, 2004.
12. Popa, Vasile, *Defense resources management. Lecture presentations*, Editura U.N.Ap., București, 2006.
13. Pușcașu, Penică, *Probleme actuale ale managementului resurselor umane în armată*, Editura ATM, București, 2003.
14. Bucur-Marcu, Hari; Fluri, Philipp; Tagarev, Todor (eds), *„Defence Management: An introduction”*, Geneva Center for the democratic control of armed forces, Geneva, 2009

<b>8.2. Seminar</b>	<b>Metode de predare</b>	<b>Observații</b>
Caracterul sistemic al managementului resurselor de apărare	Dezbateri Studii de caz	2 online
Metode și tehnici calitative aplicate în managementul resurselor de apărare	Problematizare Studii de caz	2 online
Metode și tehnici cantitative aplicate în managementul resurselor de apărare	Problematizare Studii de caz	4 online
Utilizarea instrumentelor moderne pentru eficientizarea deciziei manageriale	Problematizare Studii de caz	6
Susținere referate	Problematizare Studii de caz	10

**Bibliografie:**

1. \*\*\*Legea nr. 203/2015 privind planificarea apărării
2. Badea, Dorel; Constantinescu, Maria; Mănescu, Gabriel, *Defence Resources Management for Erasmus Students. An introductory course*, Editura A.F.T., Sibiu, 2017.
3. Florișteanu, Elena, *Finanțarea apărării*, vol.I-II, Editura Universității "Lucian Blaga", Sibiu, 2007.
4. Maloș, Gavril, *Ingineria sistemelor pentru apărare*, Editura A.T.M, București, 2002.
5. Mănescu, Gabriel, *Managementul integrat al resurselor de apărare*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, 2023.
6. Mares, Jaromir, ș.a., *Multinational logistics in missions*, Editura A.F.T., Sibiu, 2011.
7. Mureșan, Mirceaș.a., *Optimizarea deciziei în managementul sistemului militar*, Editura Militară, București, 2005.
8. Neag, Mihai; Badea, Dorel; Neagoie, Horațiu, *Managementul resurselor de apărare. Caiet de seminar*, Editura A.F.T., Sibiu, 2010.
9. Neag, Mihai; Badea, Dorel; Neagoie, Horațiu, *Managementul resurselor de apărare. Concepte fundamentale*, Editura A.F.T., Sibiu, 2010.
10. Petrescu, Marius; Năbîrjoiu, Neculae, *Managementul informației*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2006.
11. Popa, Mircea, *Defense Resources Management*, Editura A.F.T., Sibiu, 2004.
12. Popa, Vasile, *Defense resources management. Lecture presentations*, Editura U.N.Ap., București, 2006.
13. Pușcașu, Penică, *Probleme actuale ale managementului resurselor umane în armată*, Editura ATM, București, 2003.
14. 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizarea corectă a conceptelor fundamentale ale managementului resurselor de apărare precum și a conceptelor asociate domeniului;</li> <li>- Să cunoască modul de interrelaționarea documentelor de referință care asigură fundamentarea planificării apărării la nivel național.</li> </ul>	Examen scris	70%

<b>10.5. Seminar</b>	- 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;	<b>Referat, sarcini didactice specifice</b>	<b>30%</b>
<b>10.6. Standard minim de performanță</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- abilități minime în explicitarea domeniilor subsumate managementului resurselor pentru apărare și a proceselor specifice domeniului. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nota minimă la evaluarea continuă –5 (cinci);</li> <li>• Nota minimă la proba scrisă (evaluare sumativă) – 5 (cinci).</li> </ul> </li> </ul>			