

## FIȘA DISCIPLINEI

### MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ȘI DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIONALE

#### 1. Date despre program

1.1 Instituția de învățământ superior	Universitatea „Bogdan Vodă” din Cluj-Napoca
1.2 Facultatea	Facultatea de Științe Economice
1.3 Departamentul	Management
1.4 Domeniul de studii	Management
1.5 Ciclul de studii	Master
1.6 Programul de studii / Forma de învățământ	/Managementul Afacerilor /IF
1.7 An universitar	2025-2026

#### 2. Date despre disciplină

2.1 Denumirea disciplinei	Managementul schimbării și dezvoltării organizaționale						
Codul disciplinei	MM1 1203						
2.2 Titularul activităților de curs	Conf.univ.dr. <b>Vlad Daniel Valerius</b>						
2.3 Titularul activităților de seminar/proiect	Conf.univ.dr. <b>Vlad Daniel Valerius</b>						
2.4 Anul de studii	I	2.5 Semestrul	II	2.6 Tipul de evaluare	Ex	2.7 Regimul disciplinei	DS

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

3.1 Număr de ore pe săptămână	4	din care: 3.2 curs	2	3.3 seminar/laborator	2
3.4 Total ore din planul de învățământ	56	din care: 3.5 curs	28	3.6 seminar/laborator	28
<b>Distribuția fondului de timp</b>					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					36
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					30
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					20
Tutoriat					-
Examinări					2
Alte activități.....					6
3.7 Total ore studiu individual	94				
3.8 Total ore pe semestru	150				
3.9 Numărul de credite	6				

#### 4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1 de curriculum	Nu este cazul
4.2 de competențe	Nu este cazul

#### 5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	Pentru prelegeri este necesar videoproiector
5.2. de desfășurare a seminarului/proiectului	Participarea activă la orele practice și elaborarea elementelor componente ale referatului sunt necesare : videoproiector, whiteboard

#### 6. Rezultatele învățării/Competențe specifice acumulate

##### 6.1. Rezultatele învățării

Cunoștințe	<p>Studentul va demonstra că:</p> <p>Cunoaște conceptele fundamentale privind schimbarea organizațională, tipologiile schimbării și modelele teoretice de transformare (Kotter, Lewin, ADKAR, modele sistemice etc.).</p> <p>Înțelege procesele de analiză a mediului intern și extern, factorii care generează necesitatea schimbării și dinamica rezistenței la schimbare.</p> <p>Cunoaște tehnici și metode de diagnostic organizațional (analiza culturii, analiza climatului, analiza proceselor, audit organizațional).</p> <p>Înțelege rolul leadershipului, comunicării și culturii organizaționale în implementarea schimbării.</p> <p>Cunoaște principii, strategii și instrumente pentru dezvoltare organizațională (intervenții OD, team-building, coaching, restructurare, reingineria proceselor).</p>
------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Înțelege implicațiile schimbării asupra performanței organizaționale, asupra angajaților și asupra sustenabilității pe termen lung.
Aptitudini	<p>Studentul va fi capabil să:</p> <p>Realizeze diagnoze organizaționale utilizând instrumente adecvate și să identifice necesitatea schimbării.</p> <p>Elaboreze planuri și strategii de management al schimbării în funcție de obiectivele organizației.</p> <p>Aplique modele teoretice de schimbare pentru a rezolva situații reale sau simulate.</p> <p>Analizeze și gestioneze rezistența la schimbare, identificând soluții pentru reducerea impactului negativ.</p> <p>Comunice eficient într-un context de schimbare, folosind tehnici adaptate diferitelor grupuri de interes.</p> <p>Propună intervenții de dezvoltare organizațională și să argumenteze potrivirea acestora cu nevoile organizației.</p> <p>Utilizeze instrumente de evaluare a impactului schimbării și a performanței post-implementare.</p>
Responsabilitate și autonomie	<p>Studentul va demonstra că:</p> <p>Poate lucra autonom în elaborarea analizelor și propunerilor de schimbare organizațională, respectând etica profesională.</p> <p>Își asumă responsabilitatea pentru fundamentarea deciziilor privind schimbarea și pentru evaluarea consecințelor acestora asupra organizației.</p> <p>Poate coordona activități specifice unui proces de schimbare, în cadrul unei echipe multidisciplinare.</p> <p>Manifesta inițiativă în identificarea oportunităților de îmbunătățire și dezvoltare organizațională.</p> <p>Poate gestiona situații complexe și ambigue asociate proceselor de schimbare, adoptând soluții adaptate și argumentate.</p> <p>Respectă principiile de management sustenabil, integrând responsabilitatea socială în proiectele de schimbare.</p>

## 6.2. Competențe specific acumulate

Competențe profesionale	<p>Aplicarea metodelor și tehnicilor de analiză și diagnoză organizațională pentru identificarea necesității de schimbare în cadrul organizațiilor.</p> <p>Elaborarea și fundamentarea planurilor și strategiilor de management al schimbării, pe baza modelelor teoretice consacrate.</p> <p>Implementarea și coordonarea intervențiilor de dezvoltare organizațională adecvate obiectivelor și contextului organizațional.</p> <p>Gestionarea rezistenței la schimbare prin aplicarea strategiilor de comunicare, negociere și influențare adaptate stakeholderilor.</p> <p>Evaluarea impactului schimbărilor implementate și formularea de recomandări pentru îmbunătățirea continuă a performanței organizaționale.</p>
Competențe transversale	<p>Capacitatea de a lucra eficient în echipe multidisciplinare implicate în procese de schimbare și dezvoltare organizațională, asumând roluri și responsabilități specifice.</p> <p>Dezvoltarea abilităților de comunicare profesională, persuasivă și adaptată contextului organizațional, în special în situații de schimbare.</p> <p>Manifestarea unui comportament proactiv, orientat spre soluții, în gestionarea situațiilor complexe și a incertitudinii generate de procesele de transformare.</p> <p>Dezvoltarea autonomiei în realizarea analizelor și propunerilor privind schimbarea organizațională, cu respectarea principiilor etice și a responsabilității sociale.</p> <p>Utilizarea adecvată a instrumentelor digitale și a tehnologiilor moderne pentru analiză, comunicare și monitorizarea proceselor de schimbare.</p>

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

7.1 Obiectivul general al disciplinei	- însușirea modalităților moderne de abordare a procesului de schimbare organizațională
---------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------

7.2 Obiectivele specifice	<p>a) Conștientizarea necesității schimbării organizaționale în contextul unui mediu de afaceri dinamic;</p> <p>b) Elaborarea metodologiei de desfășurare a unui proces de schimbare;</p> <p>c) Evidențierea diagnosticului organizațional ca metodă de determinare a viabilității economice și manageriale a firmei</p> <p>d) Evidențierea unor caracteristici ale managementului schimbării;</p> <p>e) Delimitarea conceptuală dintre schimbarea organizațională și dezvoltarea organizațională;</p> <p>f) Evidențierea unor metode specifice de dezvoltare organizațională;</p> <p>g) Stabilirea rolului pe care îl are cultura organizațională în sprijinirea programelor de schimbare și dezvoltare organizațională;</p> <p>h) Elaborarea planului de acțiune pentru schimbarea și dezvoltarea organizației.</p>
---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Observații
<b>PARTEA I : SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ</b>		
<b>CAP.I. Conceptul de schimbare organizațională</b>	Prezentări interactive ale cursurilor	4 ore
1.1. Definirea schimbării organizaționale	Discuții de recapitulare a finele fiecărei ore de curs	Saptamana 1
1.2. Formele și dimensiunile schimbării		Saptamana 2
1.3. Domenii ale schimbării organizaționale		
1.4. Fazele procesului de schimbare		
<b>CAP.II. Procesul de schimbare organizațională</b>	Prezentări interactive ale cursurilor	4 ore
2.1. Conștientizarea necesității schimbării organizaționale	Discuții de recapitulare a finele fiecărei ore de curs	Saptamana 3
2.2. Diagnosticul organizațional		Saptamana 4
2.3. Planificarea și implementarea schimbării organizaționale		
2.4. Evaluare a efectelor și instituționalizare a schimbărilor		
<b>CAP.III. Managementul schimbării organizaționale</b>	Prezentări interactive ale cursurilor	4 ore
3.1. Identificarea agenților schimbării	Discuții de recapitulare a finele fiecărei ore de curs	Saptamana 5
3.2. Comunicarea necesității schimbării		Saptamana 6
3.3. Îvingerea rezistenței la schimbare		
3.4. Alegerea strategiilor și tacticilor de schimbare		
3.5. Crearea unor structuri organizatorice specializate în schimbare		
<b>PARTEA II : DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ</b>		
<b>CAP.IV. Conceptul de dezvoltare organizațională</b>	Prezentări interactive ale cursurilor	4 ore
4.1. Definirea dezvoltării organizaționale	Discuții de recapitulare a finele fiecărei ore de curs	Saptamana 7
4.2. Delimitarea conceptuală a schimbării și dezvoltării organizaționale		Saptamana 8
<b>CAP.V. Procesul de dezvoltare organizațională</b>	Prezentări interactive ale cursurilor	4 ore
5.1. Etape specifice în proiectarea unei intervenții de dezvoltare organizațională	Discuții de recapitulare a finele fiecărei ore de curs	Saptamana 9
5.2. Importanța adoptării unor metode specifice de dezvoltare organizațională		Saptamana 10
<b>CAP.VI. Metode specifice de dezvoltare organizațională</b>	Prezentări interactive ale cursurilor	4 ore
6.1. Dezvoltarea bazată pe cultura organizațională	Discuții de recapitulare a finele fiecărei ore de curs	Saptamana 11
6.2. Dezvoltarea prin inovare și creativitate		Saptamana 12
6.3. Dezvoltarea bazată pe formarea spiritului de echipă		
6.4. Dezvoltare bazată pe comunicare		
6.5. Dezvoltarea prin leadership		
6.6. Reengineering-ul		
6.7. Modelul Kaizen de ameliorare continuă		
6.8. Organizația care învață (learning organization)		
6.9. Coaching-ul		

<p><b>PARTEA III : Programul de schimbare și dezvoltare organizațională</b></p> <p><b>CAP.VII. Elaborarea programului de schimbare și dezvoltare organizațională</b></p> <p>8.1. Prezentarea problemelor ce afectează buna funcționare și dezvoltare a organizației</p> <p>8.2. Stabilirea obiectivelor / ambițiilor organizaționale</p>	<p>Prezentări interactive ale cursurilor de Discuții de recapitulare a finele fiecărei ore de curs</p>	<p>4 ore</p> <p>Saptamana 13</p> <p>Saptamana 14</p>
<p><b>Bibliografie:</b></p> <p>1. <b>Burduș, Eugen, Căprescu, Gheorghîța, Androniceanu, Armenia, Mile, Michael</b> - <i>Managementul schimbării organizaționale</i>, Editura Economică, București, 2000.</p> <p>2. <b>Butler, David</b> - <i>Dezvoltarea afacerii</i>, Editura Bic All, București, 2005.</p> <p>3. <b>Chohen, Dan S.</b> – <i>The Heart of Change</i>, Haward Business School Press, Boston, Massachusetts, 2005.</p> <p>4. <b>Clarke, Liz</b> - <i>Managementul schimbării</i>, Editura Teora, Bucuresti, 2002.</p> <p>5. <b>Hubert Dr., K. Rampersad,</b> - <i>Total performance scorecard</i>, Editura Didactică și pedagogică ,București, 2005.</p> <p>6. <b>Kottai John, Cohen Dan</b> - <i>Inima schimbării-povestiri adevărate despre felul în care oamenii își transformă organizațiile</i>, Editura Meteor Press, București, 2008.</p> <p>7. <b>Lupan , Radu</b> - <i>Cultura organizațiilor și potențialul lor de schimbare</i> , Editura Imprimeria Ardealul, Cluj Napoca, 2004</p> <p>7. <b>Moss Kanter, Rosabeth</b> - <i>Frontierele managementului</i>, Editura Meteor Press, București, 2007.</p> <p>8. <b>Michael Jarrett</b> –<i>Gata de schimbare</i>, Editura Publica, Bucuresti, 2011</p> <p>9. <b>Richard Newton</b> – <i>Managementul schimbării pas cu pas</i>, Editura All, București, 2009</p> <p>10. <b>Vlad Daniel</b> - <i>Schimbare și dezvoltare organizațională</i>, Editura Risoprint , Cluj Napoca, 2010</p>		
<p>8. 2 Seminar/laborator/proiect</p>	<p>Metode de predare</p>	<p>Observații</p>
<p>1.Transformarea organizației de la starea actuală la starea dorit</p> <p>2. Identificarea domeniilor în care se pot opera schimbări</p>	<p>Grupuri de lucru</p> <p>Studii de caz</p> <p>Discutii interactive</p>	<p>2 ore</p> <p>Saptamana 1</p>
<p>3.Stabilirea fazelor și etapelor unui proces de schimbare</p>	<p>Grupuri de lucru</p> <p>Studii de caz</p> <p>Discutii interactive</p>	<p>2 ore</p> <p>Saptamana 2</p>
<p>4.Identificarea factorilor care impun schimbări</p>	<p>Grupuri de lucru</p> <p>Studii de caz</p> <p>Discutii interactive</p>	<p>2 ore</p> <p>Saptamana 3</p>
<p>5.Identificarea problemelor cu care se confruntă organizația prin diagnostic organizațional</p>	<p>Grupuri de lucru</p> <p>Studii de caz</p> <p>Discutii interactive</p>	<p>2 ore</p> <p>Saptamana 4</p>
<p>6. Elaborarea planului de schimbare organizațională</p>	<p>Grupuri de lucru</p> <p>Studii de caz</p> <p>Discutii interactive</p>	<p>2 ore</p> <p>Saptamana 5</p>
<p>7.Evaluarea efectelor schimbării</p>	<p>Grupuri de lucru</p> <p>Studii de caz</p> <p>Discutii interactive</p>	<p>2 ore</p> <p>Saptamana 6</p>
<p>8. Gestiunea schimbării organizaționale</p>	<p>Grupuri de lucru</p> <p>Studii de caz</p> <p>Discutii interactive</p>	<p>2 ore</p> <p>Saptamana 7</p>

9.Stabilirea diferenței concepționale între schimbare și dezvoltare organizațională	Grupuri de lucru Studii de caz Discutii interactive	2 ore Saptamana 8
10.Stabilirea etapelor unui proces de schimbare organizațională	Grupuri de lucru Studii de caz Discutii interactive	2 ore Saptamana 9
11.Identificarea metodelor de dezvoltare organizațională	Grupuri de lucru Studii de caz Discutii interactive	2 ore Saptamana 10
12. Stabilirea rolului culturii organizaționale în dezvoltarea organizației	Grupuri de lucru Studii de caz Discutii interactive	2 ore Saptamana 11
13.Transformarea culturii organizaționale	Grupuri de lucru Studii de caz Discutii interactive	2 ore Saptamana 12
14.Identificarea ambițiilor organizaționale	Grupuri de lucru Studii de caz Discutii interactive	2 ore Saptamana 13
15. Elaborarea planului de acțiune pentru dezvoltarea organizației	Grupuri de lucru Studii de caz Discutii interactive	2 ore Saptamana 14

**Bibliografie:**

- 1 **Burduș, Eugen, Căprescu, Gheorghiuța, Androniceanu, Armenia, Mile, Michael** - *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2000.
2. **Butler, David** - *Dezvoltarea afacerii*, Editura Bic All, București, 2005.
3. **Chohen, Dan S.** – *The Heart of Change*, Haward Business School Press, Boston, Massachusetts, 2005.
4. **Clarke, Liz** - *Managementul schimbării*, Editura Teora, Bucuresti, 2002.
5. **Hubert Dr., K. Rampersad**, - *Total performance scorecard*, Editura Didactică și pedagogică ,București, 2005.
- 6.**Kottai John, Cohen Dan** - *Inima schimbării-povestiri adevărate despre felul în care oamenii își transformă organizațiile*, Editura Meteor Press, București, 2008.
7. **Lupan , Radu** - *Cultura organizațiilor și potențialul lor de schimbare* , Editura Imprimeria Ardealul, Cluj Napoca, 2004
11. **Moss Kanter, Rosabeth** - *Frontierele managementului*, Editura Meteor Press, București, 2007.
12. **Michael Jarrett** –*Gata de schimbare*, Editura Publica, Bucuresti, 2011
13. **Richard Newton** – *Managementul schimbării pas cu pas*, Editura All, București, 2009
14. **Vlad Daniel** - *Schimbare și dezvoltare organizațională*, Editura Risoprint , Cluj Napoca, 2010

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

Conținutul disciplinei este în concordanță cu ceea ce se predă și în alte centre universitare din țară și din străinătate. Pentru o mai bună adaptare la cerințele pieței muncii a conținutului disciplinei au loc întâlniri periodice cu specialiști ai mediului de afaceri.

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere în nota finală
10.4 Curs	cunoașterea noțiunilor teoretice de bază: definiții, clasificări, principii, metode și tehnici realizarea de corelații între noțiuni și procedee capacitatea de sintetizare a teoriei	<b>Evaluare sumativă:</b> Test grilă cu itemi diferiți (întrebări închise sau deschise) sau	80%
10.5 Seminar/laborator/proiect	cunoașterea metodelor, interpretarea rezultatelor	Evaluare continuă pe parcursul semestrului (pe baza testelor grilă	20%

	<p>întocmirea graficelor și tabelelor</p> <p>capacitatea de sintetizare și realizare de corelații</p>	<p>și a activităților individuale și de grup susținute în cadrul seminariilor: muncă în grup, studiu de caz, comentariu pe text, referat, aplicații practice). Se ține cont de participarea activă la seminarii și de prezența la minim 80% din seminarii</p> <p><b>Elaborarea unui referat</b> (proiect, eseu argumentativ) cu tematică impusă</p>	
<p>10.6 Standard minim de performanță</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cunoașterea noțiunilor teoretice de bază: definiții, clasificări, principii, metodelor</li> <li>- abilitatea de a discuta studiile de caz, simularea situațiilor de interviu și testare</li> </ul>			

**Data completării**  
25.09.2025

**Semnătura titularului de curs**  
Conf.dr. Vlad Daniel Valerius

**Semnătura titularului de seminar-proiect**  
Conf.dr.Vlad Daniel Valerius

**Data avizării în departament**

**Semnătura directorului de departament**  
Lect.univ.dr. Glogovețan Oana-Eleonora