

CUPRINS

PREFAȚĂ.....	13
CAPITOLUL I	
INTRODUCERE ÎN MANAGEMENT	17
1.1. Definiția și obiectul managementului	17
1.1.1. Context și delimitări conceptuale	17
1.1.2. Obiectul managementului.....	18
1.1.3. Dimensiunile managementului.....	19
1.2. Rolul și importanța managerului în organizație	19
1.2.1. Rolurile manageriale – abordări clasice și moderne.....	19
1.2.1.1. <i>Coordonare, integrare și aliniere strategică.....</i>	<i>20</i>
1.2.1.2. <i>Mediul extern, stakeholderi și leadership contextual.....</i>	<i>21</i>
1.2.1.3. <i>Cultivarea culturii organizaționale și promovarea inovației.....</i>	<i>21</i>
1.2.1.4. <i>Managerul în schimbare: roluri emergente și competențe adaptative.....</i>	<i>22</i>
1.2.1.5. <i>Control strategic, autonomia și responsabilitatea....</i>	<i>22</i>
1.2.1.6. <i>Contribuție la performanță și susținerea sustenabilă.....</i>	<i>23</i>
1.3. Competențe și abilități manageriale	23
1.3.1. Modelul clasic al lui Katz (1974)	24
1.3.2. Competențe moderne și emergente.....	24
1.3.3. Ierarhizarea competențelor pe niveluri manageriale ..	25
1.3.4. Legătura între competențe și performanță	25
1.3.5. Provocările managerului contemporan	26
1.4. Niveluri și tipuri de management	26
1.4.1. Nivelurile managementului.....	26
1.4.2. Tipurile de management	27
1.4.2.1. <i>Managementul resurselor umane.....</i>	<i>27</i>
1.4.2.2. <i>Managementul financiar</i>	<i>28</i>
1.4.2.3. <i>Managementul operațiunilor</i>	<i>28</i>
1.4.2.4. <i>Managementul marketingului</i>	<i>29</i>
1.4.2.5. <i>Managementul strategic și general</i>	<i>29</i>

1.5. Evoluția Managementului: tradițional vs. modern.....	30
1.5.1. Școala clasică și tradițională de management	30
1.5.2. Managementul modern: orientare spre oameni, flexibilitate și adaptare la schimbare	32
1.6. Funcțiile Managementului	34
1.6.1. Planificarea	34
1.6.1.1. Definiția și importanța planificării în management	34
1.6.1.2. Etapele planificării.....	35
1.6.1.2.1. Obiective de tip SMART.....	36
1.6.1.3. Strategii în planificare.....	39
1.6.1.3.1. Definirea și rolul strategiei în planificare.....	39
1.6.1.3.2. Nivelurile strategiei.....	40
1.6.1.3.3. Modele și tipologii strategice.....	41
1.6.1.3.4. Strategia ca proces și cultură organizațională	51
1.6.2. Organizarea	52
1.6.2.1. Definiția și rolul organizării	52
1.6.2.2. Structuri organizaționale	53
1.6.2.3. Centralizare vs. descentralizare.....	54
1.6.3. Conducerea.....	55
1.6.3.1. Stiluri de leadership.....	56
1.6.3.2. Comunicarea managerială.....	58
1.6.4. Controlul.....	61
1.6.4.1. Tipuri de control.....	61
1.6.4.2. Indicatori de performanță (Key Performance Indicators – KPIs).....	63
Testarea cunoștințelor	65

CAPITOLUL II

MANAGEMENTUL PERFORMAȚEI

2.1. Noțiuni teoretice în ceea ce privește performanța angajaților.....	75
2.1.1. Definirea și caracteristicile conceptului de performanță	75
2.1.2. Tipurile de performanță	78

2.1.3. Evaluarea performanței – fundamente teoretice și etape de implementare.....	82
2.2. Delimitări conceptuale privind managementul performanțelor personalului	88
2.2.1. Rolul și impactul managementului performanțelor personalului în cadrul organizației.....	90
2.2.2. Instrumentarul metodologic al managementului performanțelor personalului.....	93
2.3. Procesul de management al performanțelor personalului.....	98
2.3.1. Planificarea performanțelor personalului	99
2.3.2. Monitorizarea performanțelor personalului.....	102
2.3.3. Evaluarea performanțelor personalului	106
2.3.3.1. Rolul evaluării personalului.....	107
2.3.3.2. Criterii și standarde pentru evaluarea performanței	109
2.3.3.3. Responsabilitatea evaluării.....	110
Testarea cunoștințelor	115

Capitolul III

MOTIVAȚIA ANGAJAȚILOR.....	125
3.1. Noțiuni teoretice în ceea ce privește motivația angajaților.....	126
3.1.1. Definirea conceptului de motivație.....	126
3.1.2. Dimensiunile și caracteristicile motivației.....	127
3.1.3. Rolul motivației în cadrul organizațional	130
3.2. Fenomene și procese în cadrul organizațiilor aferente sistemului motivațional.....	134
3.2.1. Corelația motivație–performanță și conceptul de optim motivațional.....	134
3.2.2. Structura motivațională de grup.....	135
3.2.3. Vectorii și factorii motivațional	135
3.2.4. Procese psihosociale în sistemul motivațional organizațional	136
3.2.5. Componentele procesului motivațional: trebuințe, scopuri și recompense.....	137
3.3. Teorii clasice ale motivației	139

3.3.1. Teorii bazate pe conținut	141
3.3.2. Teorii bazate pe proces	144
3.4. Tipuri de motivație.....	146
3.4.1. Motivație pozitivă vs. motivație negativă	147
3.4.2. Motivație materială vs. motivație morală / spirituală.....	148
3.4.3. Motivație intrinsecă vs. Extrinsecă	148
3.4.4. Tipuri bazate pe criteriile instrumentale	148
3.5. Modul de funcționare al motivației	149
3.5.1. Axiome fundamentale privind funcționarea motivației.....	150
3.5.2. Motivația și calitatea mediului organizațional	151
3.5.3. Motivația și demotivarea: două fațete ale aceluiași proces	152
3.5.4. Managementul motivației și prevenirea demotivării.....	153
3.6. Modele contemporane de motivare	154
Testarea cunoștințelor	157

CAPITOLUL IV

MOTIVAȚIA, PERFORMANȚA ȘI SATISFAȚIA ÎN MUNCĂ ÎN CONTEXTUL DIGITALIZĂRII ȘI AL MANAGEMENTULUI MODERN.....

4.1. Legătura dintre motivație, performanță și satisfacția în muncă.....	169
4.1.1. Interdependența conceptuală	169
4.1.2. Motivația ca determinant al performanței.....	178
4.1.3. Satisfacția în muncă – efect și sursă a motivației	179
4.1.4. Managementul integrat al motivației și satisfacției	179
4.1.5. Transformarea conceptului de motivație în era digitală.....	180
4.1.6. Relația dintre performanță și managementul digital	180
4.1.7. Satisfacția în muncă în contextul muncii hibride și al economiei digitale	180
4.1.8. Rolul leadershipului digital și al culturii organizaționale.....	181
4.1.9. Direcții emergente de cercetare și practică managerială	181
Testarea cunoștințelor	183

CAPITOLUL V

SEMINARIILE ȘI ACTIVITĂȚI PRACTICE..... 189

- 5.1. Fișe de seminar – CAPITOLUL I** (*Planificare, Obiective SMART, Strategii, Modele Manageriale*) 189
- 5.2. Fișe de seminar – CAPITOLUL II** (*Managementul performanțelor*).....195
- 5.3. Fișe de seminar – CAPITOLUL III** (*Exemple aplicate pentru tipurile de motivație/ Motivația angajaților*)200
- 5.4. Fișe de seminar – CAPITOLUL IV.....212**
 - 5.4.1. Modulul I – *Motivația personală și profesională*212
 - 5.4.2. Modulul II – *Performanța și echilibrul profesional*214
 - 5.4.3. Modulul III – *Satisfacția și relațiile organizaționale*....216
 - 5.4.4. Modulul IV – *Motivația în era digitală și inovație*.....217

CAPITOLUL VI

PROGRAM DE DEZVOLTARE PERSONALĂ PRIN MANAGEMENT 220

- 6.1. Program de dezvoltare personală „De la autocunoaștere la performanță și echilibru” 220**
 - 6.1.1. Scopul și obiectivele programului220
 - 6.1.2. Structura programului.....221
 - 6.1.2.1. *Modulul I – Cunoașterea de sine și stima de sine* ... 221
 - 6.1.2.2. *Modulul II – Managementul emoțiilor și al stresului* 221
 - 6.1.2.3. *Modulul III – Managementul timpului, al obiectivelor și al priorităților*..... 223
 - 6.1.2.4. *Modulul IV – Relații, comunicare și colaborare eficientă*..... 222
 - 6.1.2.5. *Modulul V – Managementul performanței și al carierei*..... 222
 - 6.1.2.6. *Modulul VI – Echilibru, sens și dezvoltare continuă*.....222
 - 6.1.3. Rezultate așteptate223
 - 6.1.4. Aplicabilitate profesională și educațională.....223
 - 6.1.5. Ateliere de lucru.....224

6.2. Ghid formator – Program online de dezvoltare personală pentru adolescenți „Managementul vieții și performanța personală”	255
6.2.1. Scopul și obiectivele programului	255
6.2.2. Structura și metodologia programului	256
6.2.3. Rezultate așteptate	256
6.2.4. Principii de siguranță și confidențialitate	256
6.2.5. Rolul facilitatorului în mediul online	268
6.2.6. Ateliere de lucru.....	259
BIBLIOGRAFIE.....	269
ANEXE	275