

**Alina-Eliza DABIJA**



**Alina-Eliza DABIJA**

# **MANAGEMENT**

**PERFORMANȚA DE LA TEORIE  
LA PRACTICĂ**

**Vol. 1**



**EDITURA UNIVERSITARIA  
Craiova, 2025**



**EDITURA PROUNIVERSITARIA  
București, 2025**

## **Referenți științifici**

**Conf.univ.dr. Ileana Georgiana GHEORGHE**

**Conf.univ.dr. Violeta SIMA**

## **Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**DABIJA, ALINA-ELIZA**

**Management** / Alina Eliza Dabija. - Craiova : Universitaria ;  
București : Pro Universitaria, 2025-

5 vol.

ISBN 978-606-14-2201-2

**Vol 1 : Performanța de la teorie la practică.** - 2025. - Conține  
bibliografie. - ISBN 978-606-14-2202-9. -

ISBN 978-606-26-2200-8

005

**Motto**

*„Performanța nu se naște din perfecțiune, ci din perseverența de a învăța din fiecare provocare, reușind astfel să transformăm experiența în progres.”*



## PREFAȚĂ

Lucrarea de față reprezintă o sinteză amplă a conceptelor, modelelor și practicilor moderne de management, integrând dimensiunea teoretică cu cea formativă și aplicativă. Într-un context socio-economic caracterizat de digitalizare accelerată, globalizare și schimbări continue ale mediului profesional, performanța nu mai poate fi concepută în afara echilibrului dintre cunoaștere, motivație, emoție și creativitate.

Cartea propune o abordare interdisciplinară a managementului – o știință a organizării eficiente, dar și o artă a relațiilor umane, a inspirației și a dezvoltării personale. Structura lucrării reflectă această viziune integratoare, oferind cititorului un traseu clar de la concepte la aplicații, de la teorie la reflecție, de la autocunoaștere la performanță.

Capitolul I stabilește fundamentele managementului și oferă o imagine clară asupra planificării, formulării obiectivelor SMART, strategiilor și modelelor manageriale. Se conturează astfel cadrul conceptual care sprijină înțelegerea fenomenelor organizaționale.

Capitolul II abordează managementul performanței, analizând definițiile, caracteristicile, tipurile și metodele de evaluare a performanței la nivel individual, de echipă și organizațional. Prin exemple și perspective comparative, capitolul oferă un set coerent de instrumente pentru măsurarea și îmbunătățirea performanței.

Capitolul III dezvoltă tema dimensiunilor și caracteristicilor motivației, oferind o perspectivă profundă asupra mecanismelor interne și externe care influențează comportamentul uman în organizații. Sunt analizate structura motivațională, factorii care determină inițierea și menținerea efortului, tipurile de motivație (intrinsecă și extrinsecă), precum și impactul lor asupra performanței individuale și colective. Capitolul subliniază rolul motivației ca forță strategică a dezvoltării personale și profesionale, dar și ca element esențial în dinamica echilibrului psihologic și organizațional.

Capitolul IV analizează motivația, performanța și satisfacția în muncă în era digitală, oferind o perspectivă actuală asupra leadership-ului digital și a muncii hibride. Este un capitol al modernității și adaptabilității, în care managementul devine instrument de echilibru între inovație tehnologică și echitate umană.

Capitolul V, dedicat seminariilor practice, transpune teoria în acțiune. Prin activități creative, jocuri de rol, exerciții de reflecție și proiecte colaborative, studenții sunt invitați să experimenteze conceptele teoretice în contexte reale. Fiecare fișă de seminar combină dimensiunea artistică cu cea profesională, dezvoltând gândirea critică, empatia și spiritul de echipă.

Lucrarea este completată prin capitolul VI cu un modul: „Program de dezvoltare personală prin management – De la autocunoaștere la performanță și echilibru”, care urmărește formarea unei perspective integrate asupra propriei persoane ca „manager al propriei vieți”.

Acest program îmbină psihologia motivațională cu instrumentele de planificare și autoreglare, urmărind dezvoltarea competențelor de autocunoaștere, organizare, comunicare, empatie, creativitate și responsabilitate socială. Este un demers educațional inovator care transformă managementul într-un instrument al dezvoltării personale și profesionale durabile.

În partea a doua a capitolului VI, programul „Managementul vieții personale și profesionale: dezvoltare, performanță, echilibru” susține o inițiativă educațională și formativ-terapeutică modernă, menită să răspundă nevoilor reale ale adolescenților din contextul actual. Printr-o abordare interdisciplinară, ce îmbină principiile managementului, psihologia aplicată, tehnicile de coaching și elementele de art-terapie, programul urmărește formarea competențelor esențiale de viață – gândire critică, autocunoaștere, echilibru emoțional și responsabilitate personală.

Acest demers creativ transformă procesul de învățare într-o experiență intensă de descoperire de sine, orientată spre dezvoltare personală și profesională. Participanții sunt invitați să-și exploreze potențialul, să-și definească obiective semnificative și

să gestioneze propriul parcurs prin prisma unui „proiect în derulare” – cel al vieții lor, construit cu sens, valori și echilibru.

Ghidul de formator include un model practic de intervenție, adaptat atât lucrului față în față, cât și în mediul online, unde atelierelor capătă o nouă formă, interactivă și conectată la realitatea digitală a tinerilor. Astfel, dinamica de grup, comunicarea autentică și creativitatea se păstrează, indiferent de distanță.

Programul promovează un mod de învățare bazat pe empatie, autonomie și echilibru între rațiune și emoție, consolidând competențele de adaptare și evoluție în fața provocărilor personale și sociale. Este o invitație la reflecție, transformare și responsabilitate – un pas esențial în devenirea fiecărui adolescent ca manager al propriei vieți.

Cartea se adresează studenților, masteranzilor și practicienilor din domeniile managementului, resurselor umane, artelor și științelor sociale, dar și tuturor celor interesați de înțelegerea dinamicii performanței umane și organizaționale.

Totodată, ea propune o nouă abordare educațională, în care teoria se transformă în experiență practică, iar procesul de predare devine unul interactiv, reflexiv și creativ, adaptat nevoilor generației actuale. Prin această perspectivă, lucrarea oferă nu doar cunoaștere, ci și instrumente concrete de aplicare, reflecție și dezvoltare personală.

Prin structura sa clară și echilibrul dintre rigoare științifică și deschidere creativă, lucrarea își propune să fie atât un instrument de studiu, cât și un ghid de reflecție și transformare personală.

Într-o lume în care schimbarea este singura constantă, această carte invită cititorul la autonomie, inovație și echilibru, oferind repere teoretice și experiențiale pentru a deveni nu doar un bun profesionist, ci un manager al propriei dezvoltări.



# CAPITOLUL I

## INTRODUCERE ÎN MANAGEMENT

Planificarea reprezintă fundamentul procesului managerial, fiind prima funcție care asigură direcția și coerența tuturor activităților organizaționale. Într-un context socio-economic caracterizat prin complexitate și schimbare continuă, importanța planificării strategice devine crucială pentru adaptabilitatea și performanța organizațiilor. Acest capitol explorează principalele dimensiuni ale planificării, principiile formulării obiectivelor SMART, modelele de strategie consacrate (SWOT, Porter, Ansoff) și emergența conceptului de strategie agilă, ca răspuns la provocările mediului contemporan.

### 1.1. Definiția și obiectul managementului

#### 1.1.1. Context și delimitări conceptuale

Termenul „management” derivă din latinescul manus (mână) și francezul ménagement, având inițial sensul de „administrare” sau „manipulare” (Koontz și O’Donnell, 1955, p. 12). În literatura modernă, managementul desemnează un proces complex de coordonare a resurselor organizaționale pentru atingerea obiectivelor stabilite. Acest proces este deopotrivă știință, prin dezvoltarea unor principii și teorii, și artă, prin aplicarea abilităților individuale ale managerului (Robbins și Coulter, 2014, p. 6).

În accepțiunea clasică, managementul este asociat cu activități administrative care vizează stabilirea obiectivelor, organizarea activităților și supravegherea rezultatelor (Fayol, 1916/1949, p. 5). În schimb, definițiile moderne accentuează importanța oamenilor, a comunicării și a adaptării continue la schimbări (Drucker, 1974, p. 12). Acest salt conceptual reflectă trecerea de la o orientare strict operațională la o perspectivă strategică și holistică.

În lucrările sale, Henri Fayol definea managementul ca un proces care include cinci funcții: a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla (Fayol, 1916/1949, p. 6). Această formulare a devenit baza abordărilor ulterioare.

Mai târziu, Koontz și O'Donnell au sintetizat ideea că managementul înseamnă crearea unui mediu în care oamenii pot colabora pentru a îndeplini obiectivele (Koontz și O'Donnell, 1955, p. 34). Această perspectivă introduce dimensiunea umană și de colaborare în centrul procesului managerial.

Definițiile contemporane adoptă o viziune integrată. Daft (2016, p. 8) descrie managementul ca fiind „realizarea obiectivelor organizației într-un mod eficient și eficace, prin planificare, organizare, conducere și control”. Robbins și Coulter (2014, p. 6) accentuează și dimensiunea resurselor: managerii lucrează cu și prin intermediul altora, folosind resurse limitate pentru a obține performanță.

În sinteză, majoritatea autorilor converg spre două idei centrale:

- Managementul este un proces format din funcții interdependente;
- Obiectivul său este atingerea eficientă și eficace a scopurilor organizației prin mobilizarea resurselor.

### **1.1.2. *Obiectul managementului***

Obiectul managementului este reprezentat de resursele organizației și relațiile dintre acestea. Acestea se împart, conform literaturii, în patru mari categorii:

- Resurse umane: angajații și competențele lor, principalul factor de performanță (Robbins și Coulter, 2014, p. 9).
- Resurse financiare: capitalul necesar pentru susținerea activităților și proiectelor (Daft, 2016, p. 22).
- Resurse materiale: infrastructura, echipamentele și tehnologiile utilizate.
- Resurse informaționale: date, cunoștințe și procese de comunicare (Drucker, 1993, p. 45).

Managementul se ocupă cu armonizarea acestor resurse în vederea realizării obiectivelor organizației. În același timp,

obiectul său include și relația organizației cu mediul extern: piața, concurența, legislația și stakeholderii.

### **1.1.3. Dimensiunile managementului**

Literatura identifică mai multe dimensiuni prin care poate fi analizat obiectul managementului (Daft, 2016, p. 20):

- Dimensiunea economică – eficiența utilizării resurselor și obținerea de rezultate financiare
- Dimensiunea socială – motivarea, satisfacția și dezvoltarea resurselor umane
- Dimensiunea tehnologică – adaptarea la inovații și integrarea tehnologiilor
- Dimensiunea ecologică – responsabilitatea față de mediu și sustenabilitate

Astfel, obiectul managementului nu se limitează la producerea de rezultate economice, ci se extinde spre integrarea valorilor sociale, etice și de responsabilitate corporativă.

Definițiile managementului nu au doar valoare teoretică, ci și practică. Ele stabilesc modul în care organizațiile își construiesc structurile, își selectează liderii și își formează politicile. De exemplu, o organizație care adoptă definiția lui Fayol va pune accent pe control și ierarhie, pe când una influențată de Drucker va insista pe inovare, responsabilitate și orientarea către rezultate (Drucker, 1974, p. 18).

În context universitar, prezentarea diverselor definiții ajută studenții să înțeleagă că managementul nu este un concept rigid, ci unul în permanentă evoluție, modelat de mediul social, economic și tehnologic.

## **1.2. Rolul și importanța managerului în organizație**

### **1.2.1. Rolurile manageriale – abordări clasice și moderne**

Managerul este principalul actor al procesului managerial, asigurând legătura între resursele organizației și obiectivele acesteia. În literatura de specialitate, analiza activității manageriale a fost abordată atât din perspectiva funcțiilor clasice, cât și a rolurilor comportamentale. Henri Fayol, în lucrarea sa *General and Industrial*

Management, a evidențiat cinci funcții fundamentale: planificare, organizare, comandă, coordonare și control (Fayol, 1949, p. 6). Această abordare a pus bazele managementului ca disciplină formală, concentrându-se pe sarcini și structuri.

Ulterior, Mintzberg (1990, p. 20–24) a adoptat o perspectivă observațională asupra muncii manageriale și a identificat zece roluri manageriale, grupate în trei categorii:

- Interpersonale: figura reprezentativă, liderul și legătura (liaison), care implică interacțiunea directă cu angajații și părțile interesate;
- Informaționale: monitor, diseminator, purtător de cuvânt, care presupun colectarea, procesarea și transmiterea informațiilor necesare deciziilor;
- Decizionale: antreprenor, rezolvator de perturbări, alocator de resurse și negociator, evidențiind dimensiunea decizională și strategică a muncii manageriale.

Perspectiva modernă integrează elemente de leadership transformasional și abilități de facilitator al schimbării, în care managerul nu mai este doar un executor de sarcini sau supraveghetor, ci un actor activ în dezvoltarea echipei și a culturii organizaționale (Robbins și Coulter, 2014, p. 22). Accentul se pune pe capacitatea managerului de a mobiliza oameni, de a genera angajament și de a stimula inovarea.

**Importanța managerului în organizație:** Managerul este nu doar un executor al strategiei, ci un actor esențial care modelează cultura organizațională, capacitatea adaptativă și coerența internă. În literatura de management contemporană, importanța managerului este argumentată pe baza rolurilor funcționale clasice și a constrângerilor noi generate de schimbările tehnologice, complexitate și dinamism organizațional.

#### *1.2.1.1. Coordonare, integrare și aliniere strategică*

Managerii au rolul de a integra și coordona fluxurile organizaționale, astfel încât funcțiile și resursele să convergă spre obiective strategice comune. Daft (2016) subliniază că managerii trebuie să prevină fragmentarea prin crearea de punți între departamente (Daft, 2016, p. 15). În plus, studiile recente arată că performanța rezultă din alinierea strategică între