



Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova
Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți
Facultatea de Științe Reale, Economice și ale Medicinii
Catedra de științe economice



CURRICULUM

la unitatea de curs

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

Ciclul II, studii superioare de master

Codul și denumirea documentului general de studiu: 041 Științe economice

Codul și denumirea domeniilor de formare profesională: 0413 Business și administrare

Denumirea programelor de master: Administrarea afacerilor comerciale, Managementul serviciilor publice

Forma de organizare a învățământului superior: învățământ cu frecvență

Titularul unității de curs:

dr., conf. univ. Carolina TCACI

Discutat și aprobat la ședința Catedrei de științe economice

Procesul-verbal nr. 1 din 03.09.2025

Șefa Catedrei de științe economice *N. Bran* conf. univ., dr. Natalia BRANAȘCO

Analizat și recomandat la ședința Comisiei metodice a Facultății de Științe Reale, Economice și ale Mediului.

Procesul-verbal nr. 2 din 12.12.2025

Președinta Comisiei metodice a Consiliului Facultății de Științe Reale, Economice și ale Mediului *Lidia Popov* conf. univ., dr. Lidia POPOV

Discutat și aprobat la ședința Consiliului Facultății de Științe Reale, Economice și ale Mediului

Procesul-verbal nr. 5 din 15.12.2025

Decana Facultății de Științe Reale, Economice și ale Mediului

Ina Ciobanu conf. univ., dr. Ina CIOBANU



Informații de identificare a unității de curs

Facultatea: Științe Reale, Economice și ale Mediului

Catedra: Științe economice

Codul și denumirea domeniului general de studiu: 041 Științe economice

Codul și denumirea domeniilor de formare profesională: 04131 Business și administrare

Denumirea programelor de master: Administrarea afacerilor comerciale, Managementul serviciilor publice

Administrarea unității de curs

Codul unității de curs	Credite ECTS	Total ore	Repartizarea orelor				Forma de evaluare	Limba de predare
			Curs	Sem.	Lab.	L. ind.		
S.03.A.020	5	150	24	16	-	110	Examen oral	Română
S.03.A.017	5	150	24	16	-	110	Examen oral	Română

Anul de studii și semestrul în care se studiază: Anul II, Semestrul 3

Forma de organizare a învățământului: cu frecvență

Regimul unității de curs: la alegere

Categoria formativă: de specialitate

Informații referitoare la cadrul didactic

Carolina TCACI, dr. în economie, conferențiar universitar la Catedra de științe economice, Facultatea de Științe Reale, Economice și ale Mediului. Absolventa Academiei de Studii Economice a Moldovei, specialitatea „Economie”, organizare și dirijare în comerț și alimentația publică; absolventa USARB la specialitatea Contabilitate și audit; contabil-practician cu o experiență de peste 30 ani. Activează în cadrul Universității de Stat „Alecă Russo” din Bălți din anul 1997. În anul 2011 a susținut teza de doctor în economie la specialitatea 521.03 - Economie și management în domeniu de activitate. În anul 2015 a obținut titlul științifico-didactic de conferențiar universitar. A realizat peste 40 de publicații științifice și științifico-metodice, inclusiv 1 monografie, 3 manuale, circa 35 articole, inclusiv în reviste din Registrul Național al revistelor de profil, categoria B și C. Conducător de doctorat, un doctorand susținut.

Orele de consultații – luni și joi de la 13:00 – 15:00. Modalitatea – videoconferință, poșta electronică (carolina.tcaci@usarb.md), Viber, face-to-face. Sediul – bir. 526.

Integrarea unității de curs în programul de studii

Unitatea de curs *Managementul schimbării* este destinată studierii metodelor și tehnicilor aplicate în procesul de gestiune a schimbărilor organizaționale. Programul unității de curs include studierea aspectelor conceptuale, legităților logice, a metodelor și strategiilor de implementare a schimbărilor organizaționale.

În prezentul Curriculum este prezentată structura orelor de curs, a seminarelor, evaluarea curentă, evaluarea finală, precum și bibliografia obligatorie și recomandată.

Obiectivul general de studiu al unității de curs *Managementul schimbării* este formarea abilităților și competențelor viitorilor specialiști în administrarea afacerilor în gestionarea procesului de implementare a schimbărilor organizaționale în contextul provocărilor multiple, generate de mediul extern schimbător. În condițiile actuale de funcționare a oricărei organizații, managerii eficienți împărtășesc încrederea că „nu e nimic mai veșnic decât schimbarea”.

Obiectivele specifice: formarea la studenți a unei viziuni sistemice asupra schimbărilor organizaționale și a managementului acestora; dezvoltarea capacităților de identificare, evaluare, îmbunătățire a managementului schimbărilor organizaționale; formarea studenților a culturii, eticii și valorilor managementului schimbării pentru redirecționarea acestuia și a praxis-ului spre profesionalism al schimbării.

Exigențe și competențe prealabile

Studentul prealabil trebuie să posede la nivel teoretic și aplicativ competențe în domeniul de cunoaștere a conceptelor de bază teoretice și aplicative ale managementului general și a metodelor utilizate de analiza economică și financiară proceselor organizaționale; de cunoaștere a legităților de bază a filosofiei, sociologiei, psihologiei; de comparare a metode de management utilizate și de identificare a urmărilor acestora; de utilizare a metodelor de analiză managerială, evaluare economică, precum și stabilire a legăturii cauză-efect în procesele de management; de identificare a factorilor ce determină necesitatea schimbării.

Competențe generale, profesionale și transversale dezvoltate în cadrul unității de curs

Prin conținutul său și activitățile de învățare a masteranzilor, unitatea de curs *Managementul schimbării* contribuie la formarea și dezvoltarea competențelor generale (CG), profesionale (CP) și transversale (CT), relevante calificării.

Competențe profesionale:

CP 2. Identificarea obiectivelor strategice și indicatorilor de performanță

CP 4. Asigurarea calității proceselor/ produselor/ serviciilor

CP 5. Managementul bugetelor și finanțelor

CP 6. Managementul resurselor umane

CP 8. Oferirea de consultanță cu privire la soluțiile de eficientizare a proceselor de afaceri

CP 9. Implementarea schimbărilor organizaționale

Rezultatele învățării unității de curs

Rezultatele învățării unității de curs *Managementul schimbării* reprezintă un sistem integrat de cunoștințe, care denotă că la finalizarea studierii unității de curs absolventul la atribuirea calificării va putea:

CG 6. Elabora și implementa strategii în vederea asigurării dezvoltării durabile

Conținutul unității de curs

Tematica	Curs	Semin
1. Introducere în managementul schimbării	2	1
2. Strategiile utilizate în procesul schimbării	4	2
3. Rezistența la schimbare	3	2
4. Tipurile de schimbări organizaționale	2	1
5. Dezvoltarea identității organizaționale	3	2
6. Sistemul și cultura (valorile) în managementul schimbării	2	1
7. Etica schimbării	2	1
8. Metode clasice de implementare a schimbărilor organizaționale	2	2
9. Metode creative de implementare a schimbărilor organizaționale	2	2
10. Metode de stimulare a creativității în managementul schimbării	2	2
TOTAL	24	16

Strategii de predare și învățare

Pe parcursul studierii unității de curs se vor utiliza următoarele strategii de predare și de învățare centrate pe masterand: instruire diferențiată, instruire adaptivă, tehnici de dezvoltare a gândirii critice, prelegerea bazată pe 3 „C” (claritate, creativitate, concretizare), seminarul cu utilizarea mesei rotunde, seminar cu folosirea metodei analizei situațiilor concrete, metode intuitive de învățare creativă (brainstorming, discuție Panel, problematizarea, metoda cazului).

Pentru asigurarea realizării strategiilor didactice menționate se vor utiliza suportul de curs, cursul de instruire pe platforma de învățare MOODLE, prezentările elaborate în aplicația PowerPoint, consultații individuale.

Activități de lucru individual al masterandului

Activitatea individuală la unitatea de curs este o componentă obligatorie a activității de instruire și include studiul după manualele recomandate și suportul de curs oferit de către titularul unității de curs. Repartizarea orelor pentru activitățile de lucru individual este prezentată în tabelul de mai jos.

Nr. d/o	Tipul activității	Nr. de ore
1.	Studierea temelor propuse pentru studiu individual; studiarea surselor bibliografice obligatorii și conspectelor temelor unității de curs, elaborate de profesor	30
2.	Studierea cadrului legal de organizare a contabilității organizației necomerciale: fiscal, metodologic, civil	30
3.	Elaborare unui referat pe o temă selectată din lista de subiecte ale referatelor	25
4.	Pregătirea pentru evaluarea finală (examen)	25
Total		110

Sarcinile din compartimentul lucrului individual se realizează de către toți masteranzii pentru lecțiile ce corespund tematicii respectivelor însărcinări. Aprecierea lucrului individual se efectuează prin verificarea sintezelor materialului studiat individual, inițierea discuțiilor de grup cu masteranzii pe tematica lucrului individual, interogarea lor, simularea unor situații practice, soluționarea cărora necesită aplicarea principiilor și metodelor de implementare a schimbării, verificarea studiilor de caz individuale ale masteranzilor etc.

La elaborarea referatului studentii urmează să respecte următoarele cerințe:

1. Volumul textului referatului, inclusiv resursele informaționale, urmează să cuprindă: minim 8 pagini, maxim 15 pagini. Cerințe de tehnoredactare: formatul hârtiei A4, parametrii paginii: 3 cm - stânga, 2 cm – sus, 2 cm – jos, 1.5 cm – dreapta, fontul Times New Roman, mărimea caracterelor 12 pt, spațiul dintre rânduri 1.5, numerotarea paginilor în subsol, alinierea la centru.

2. Toate tabelele referatului trebuie să dispună de trimitere în textul lucrării. Figura, schema sau diagrama este numerotată și urmată de titlu care descrie conținutul acesteia, care se indică la mijlocul tabelului, fontul Times New Roman, mărimea 11 pt, fără semn de punctuație la sfârșit, intervalul dintre rânduri în tabel 1.15.

3. Referatul este o lucrare de dimensiuni mici sau medii care include studiul unui fenomen sau proces social, economic, întocmit pe baza unor cercetări bibliografice, a unor studii cauzistice sau experimentale în baza prelucrării unor date statistice.

Un referat va include următoarele compartimente:

- foaia de titlu;

- cuprinsul (automat);
- introducerea;
- abordarea temei cercetate, descriindu-se stadiul actual al cercetărilor din domeniul din care face parte tema investigată, dezvoltarea studiului temei analizate;
- concluziile, opiniile personale și direcțiile ulterioare posibile de cercetare referitoare la tema abordată;
- referințe bibliografice;
- anexe.

Referatul va fi analizat din punct de vedere al conținutului referatului și prezentării acestuia (acuratețe, ortografie, exprimare, formatare).

Referatul urmează a fi prezentat de student cu o săptămână înainte de finalizarea semestrului.

Tematica referatelor

1. **Strategiile în procesul schimbării:** *Studiu de caz* - identificarea strategiei utilizate în managementul schimbării în organizația în care activează masterandul.
2. **Rezistența la schimbare:** *Studiu de caz* - identificarea propriilor abordări ale schimbării, a factorilor care determină gradul de rezistență la schimbare;
3. **Tipurile de schimbări organizaționale:** *Studiu de caz*: identificarea tipului de schimbare organizațională în baza case-study propus de profesor;
4. **Dezvoltarea identității organizaționale:** *Discuția Panel* - identitatea organizațională – e necesară ea oare?
5. **Etica schimbării:** *Simulare* - comportamentul etic și neetic al actorilor antrenați în schimbarea organizațională. *Forum cu tema*: Poate fi comportamentul managerului (de schimbare) etic?
6. **Metode clasice și moderne în managementul schimbării:** *Sarcini individuale*: aplicați / argumentați / propuneți soluții alternative pentru metodele clasice și moderne la schimbările din organizația Dvs;
7. **Metode de stimulare a creativității în managementul schimbării:** *training (simulare)* de utilizare a brainstorming-ului, a metodei Delphi, a intuiției.

Evaluarea

Evaluarea masteranzilor se realizează în corespundere cu Regulamentul de organizare a studiilor superioare de master (Ciclul II) în Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți.

Evaluarea curentă presupune implicarea masteranzilor în cadrul discuțiilor, dezbaterilor, exercițiilor de reflecție promovate la orele de seminar și testelor în formă scrisă (fiecare masterand trebuie să acumuleze minim 4 note per unitate de curs). Masterandul este apreciat cu câte o notă la minimum 4 teme aleatoare din cele 7 teme propuse spre studiere.

Nota semestrială (Ns) se calculează ca medie aritmetică dintre notele de la evaluările curente și notele pentru lucrul individual. La examinarea finală sunt admiși doar masteranzii care au nota medie a evaluărilor curente E_c cel puțin 5.00.

Evaluarea finală se realizează sub formă de examen scris. Nota finală se calculează conform formulei:

$$N_f = N_s \times 0.5 + N_e \times 0.5,$$

unde N_f – nota finală; N_s – nota semestrială; N_e – nota de la examen.

Subiectele pentru evaluarea finală

1. Specificul managementului schimbării;
2. Conceptul managementului schimbării;
3. Necesitatea managementului schimbării;
4. Esența și specificul schimbărilor organizaționale;
5. Strategiile schimbării;
6. Strategiile schimbării organizaționale;
7. Tipuri de schimbări organizaționale;
8. Alegerea tipului de schimbare;
9. Etapele implementării schimbărilor organizaționale;
10. Riscuri și erori în implementarea schimbărilor organizaționale;
11. Identitatea organizațională și determinarea ei;
12. Măsuri de dezvoltare a identității organizaționale;
13. Metode și tehnici de dezvoltare a identității organizaționale;
14. Sistemul de management în accepțiunea managementului schimbării;
15. Cultura și valorile organizaționale – mediu pentru implementarea schimbărilor organizaționale;
16. Metode clasice de implementare a schimbărilor organizaționale;
17. Metode moderne de implementare a schimbărilor organizaționale;
18. Metode de stimulare a creativității în managementul schimbării.

Resurse informaționale

1. Andronicăanu, A., Burduș E., Căprărescu G., *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2008
2. Burduș, E., Căprărescu, G. *Managementul schimbării organizaționale*, București, Editura Economică, 2002
3. Clarke, I., *Managementul schimbării*, Editura Economică, București, 2008
4. Albert Humphrey - SWOT analysis Building an Effective Change Management Organisation – John Crawford 2012.
5. Hujar, C., *Cultura, schimbare, competiție: cazul transferului de tehnologie în firme românești*, Editura Economică, București, 2003
6. Dave Mader, Steven Kelman, and Jeff Myers, *What It Takes to Change Government: Successfully Executing Ambitious Strategies*, Booz Allen Hamilton.
7. John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger, *Choosing Strategies for Change*, Harvard Business Review, July 2008.