

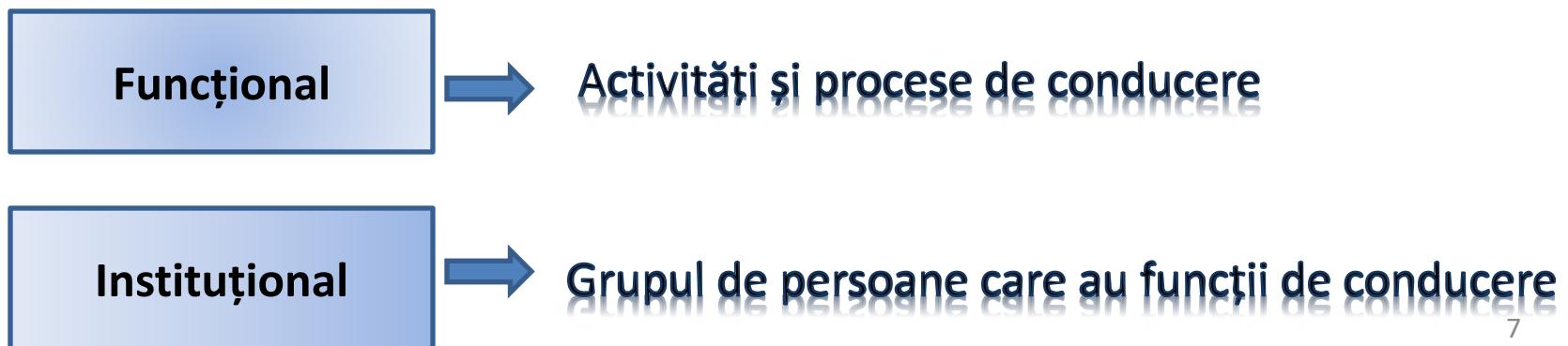
CUPRINS

1. Ce este managementul?
2. Istoria managementului
3. Funcțiile managementului
4. Misiunea, viziunea si obiectivele organizatiei

1. Ce este managementul?

Management = atingerea scopurilor unei organizații într-o manieră eficientă și efectivă prin planificarea, organizarea, conducerea și controlul resurselor.

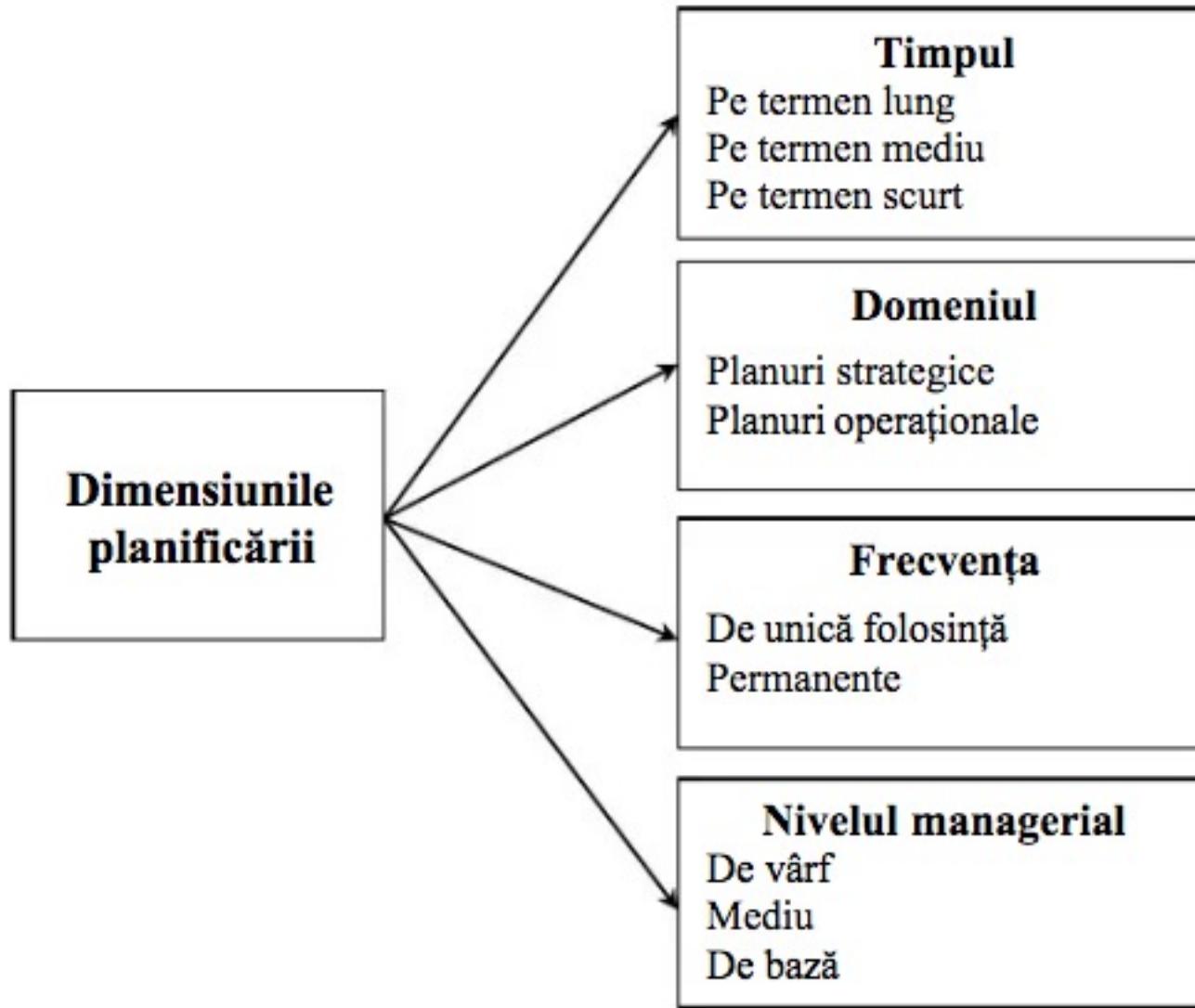
Manum agere (lat.) = a conduce cu mâna
(arta de a conduce)



3. Funcțiile managementului

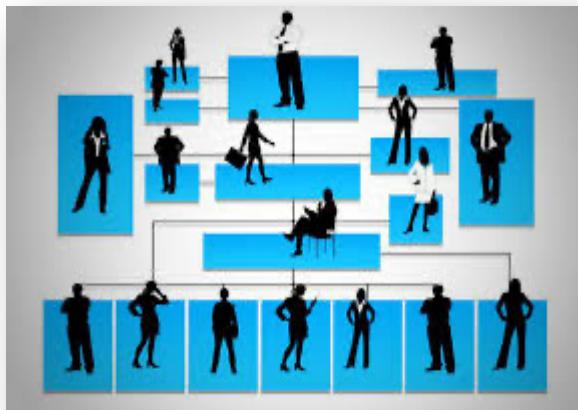
1. Previziunea (planificare) – identificarea anticipativă a problemelor care pot apărea în activitățile organizaționale (interne și externe)





3. Funcțiile managementului

2. Organizarea – realizarea obiectivelor rezultate din previziune.



3. Funcțiile managementului

2. Organizarea

- se determină structurile organizatorice și se delimitizează compartimentele în companie
- se întreprind acțiuni în vederea utilizării cu maximum de eficiență a resurselor umane, materiale și financiare ale firmei (se iau decizii, se utilizează un sistem informatic potrivit, etc.)
- se stabilesc posturile necesare activității desfășurate și a relației dintre acestea (cine face o anumită sarcină, cui raportează rezultatele, etc.)

3. Funcțiile managementului

3. Coordonare (decizie) – procesul prin care managerul creează și menține armonia între activități, oameni și comportamente pentru realizarea obiectivelor propuse



3. Funcțiile managementului

3. Coordonarea

- se stabilește sistemul de comunicații adecvat
- se echilibrează sarcinile între subordonați și se asigură un nivel de competență al acestora pentru postul ocupat
- adaptarea metodelor și procedeelor de management diferitelor categorii de personal
- delegarea de autoritate
- asigurarea premiselor unui management participativ (ședințe, consultare multilaterală, etc.)

3. Funcțiile managementului

4. Antrenarea (motivarea) – acele acțiuni prin care unul, mai mulți sau toți membrii unui colectiv de muncă ai companiei sunt determinați să participe la stabilirea și realizarea obiectivelor planificate;



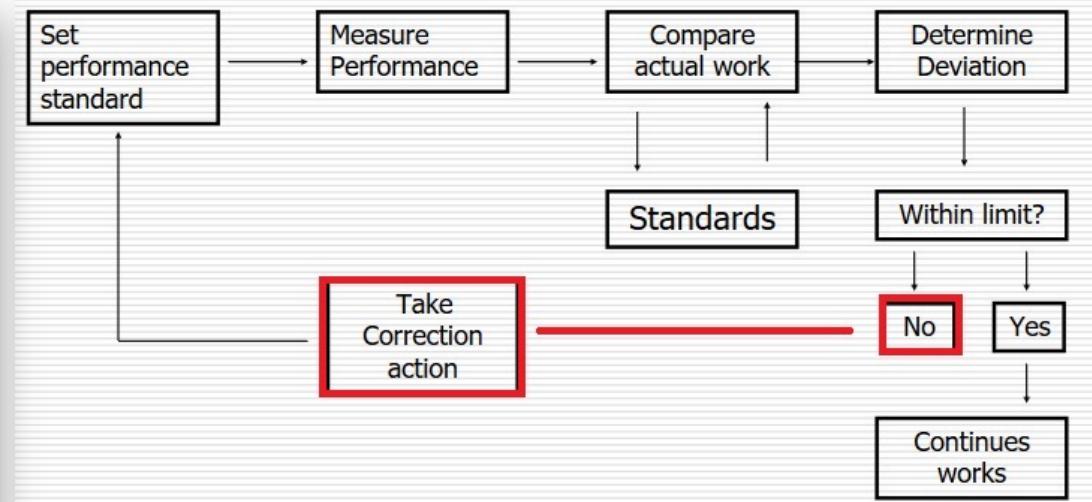
3. Funcțiile managementului

4. Antrenarea – motivarea:

- are un caracter operațional
- se realizează prin :
 1. comandă (realizarea instrucțiunilor clare pentru execuția activităților);
 2. motivare (stimulente materiale și morale, diferențiere, etc.);

3. Funcțiile managementului

5. Evaluarea și controlul – ansamblul proceselor prin care performanțele unei organizații sunt verificate raportând realizările la obiectivele stabilite



3. Funcțiile managementului

5. Evaluarea și controlul

- măsurarea performanțelor companiei
- compararea realizărilor cu obiectivele inițiale
- stabilirea standardelor
- identificarea și explicarea cauzelor care au produs abateri

Modelul „actual” de management

Coordonare prin:
REGULI&PROCEDURI

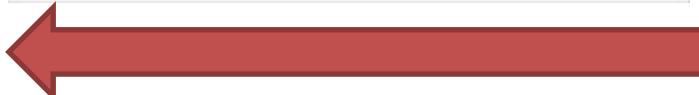
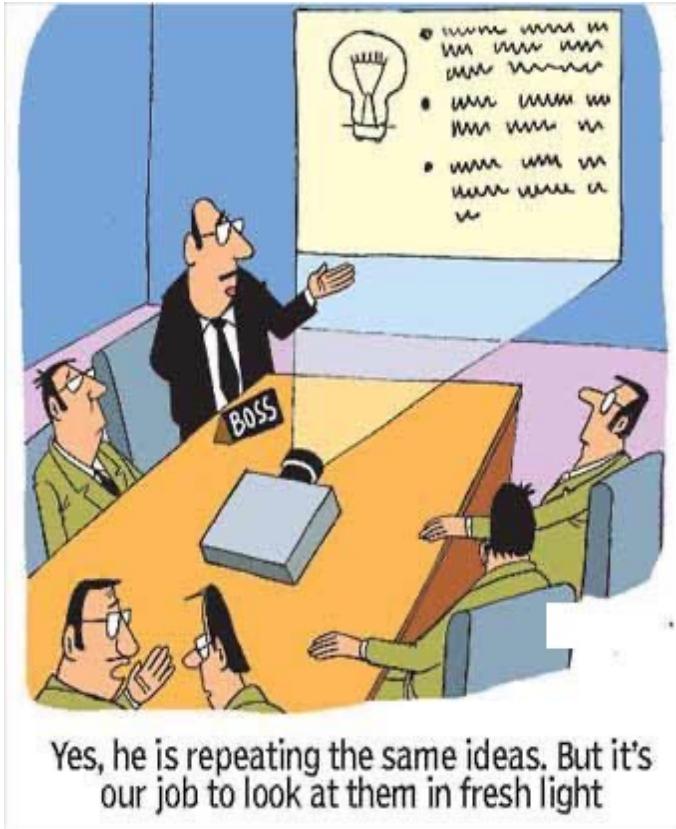
Decizii luate în acord cu:
IERARHIA

Personal motivat prin:
RECOMPENSE EXTRINSECI

Obiective setate printr-o:
ABORDARE LINIARA

Doua viziuni asupra viitorului

Aceeasi ca intotdeauna



REZILIENȚA

Radical diferita



SCHIMBARE

38

4. Misiunea, viziunea si obiectivele organizatiei

Misiunea:

- **Ce face afacerea ta?**
- **Cum face afacerea ta?**
- **De ce face afacerea ta?**



De ce este importanta declaratia de misiune pentru o afacere?

Intern

- Oferă baza în luarea deciziilor strategice, în special în perioadele de schimbări semnificative;
- Ajută la definirea standardelor de performanță;
- Inspira echipele stabilind direcții și obiective commune;
- Ajută angajații în luarea unor decizii asumate, pe baza unor ipoteze cunoscute;
- Stabilește principiile etice în cadrul unei afaceri;

Extern

- Creează legături mai strânse și o comunicare mai bună cu clienții, furnizorii și partenerii de afaceri;
- Servește ca instrument de comunicare si PR;

Exemple declaratii de **misiune**:

- **ADOBE** "Pentru a oferi designerilor și web developerilor cele mai bune instrumente și servicii din lume."
- **AIRBNB** "Să creăm o lume în care oricine poate apartine oricărui loc, oferind călătorii sănătoase, locale, autentice, diverse, incluzive și durabile."
- **COCA COLA** "Pentru a reîmprospăta lumea în minte, trup și spirit; să inspirăm momente de optimism și fericire prin mărcile și acțiunile noastre; pentru a crea valoare și a face diferență."
- **ADIDAS** "Sa fim cea mai buna companie sportivă din lume".
- **INSTAGRAM** "Captăm și împărtăşim momentele Lumii."

Declaratia de viziune:

**Viziunea: Incotro de
indreptam si unde
vrem sa ajungem?**

Declarația de viziune orientează organizația în acord cu un set clar de direcții și așteptări viitoare.

(R. S. Kaplan, D.P. Norton (2008)



Exemple declaratii de **viziune**:

- **IBM** "Solutii pentru o planeta mica."
- **RENAULT** "Companie orientată spre oameni și inovatoare, oferind mobilitate durabilă pentru toți."
- **FACEBOOK** "Oamenii folosesc Facebook-ul pentru a rămâne conectati cu prietenii și familia, pentru a descoperi ce se întâmplă în lume și pentru a împărtăși și a exprima ceea ce contează pentru ei."
- **GOOGLE** "Pentru a oferi acces la informațiile lumii cu un singur clic."

Paralela intre misiune si viziune:

Declarația de misiune	Declarația de viziune
<ul style="list-style-type: none">- <i>De ce există organizația?</i> (Care sunt oportunitățile sau nevoile cărora li se adresează)- <i>Care este cel mai general mod de a descrie activitatea?</i> (Ce și cum face organizația pentru a răspunde acestor nevoi)- <i>Pentru cine</i> face acest lucru? (Cine sunt clienții firmei?)- <i>Unde</i> sunt clienții (Limitele geografice avute în vedere)- Cât de preocupată este firma de problemele sociale și de mediu?- Care sunt idealurile, credințele și valorile cheie susținute de către organizație?- Ce deosebește organizația de alte organizații și o face unică?	<ul style="list-style-type: none">- <i>Ce ar dori să devină?</i>- <i>Unde ar dori să ajungă?</i>- <i>Cum ar putea ajunge acolo?</i>- <i>Ce este necesar să fie schimbat?</i>- <i>De ce ar trebui să fie abordate aceste aspecte?</i>- Care sunt valorile cheie și prioritățile etice?- Care vor fi idealurile, credințele și valorile cheie susținute de către organizație?- Ce va deosebi organizația de alte organizații și o va face unică?

1. Analiza mediului intern și extern al unei organizații – scop și elemente cheie

- Nicio organizație nu își desfășoară activitatea într-un “vid” social, politic, economic, demografic, etc.
- Indiferent de tipul, profilul de activitate și localizarea ei, orice firmă se confruntă cu o multitudine de **factori direcți sau indirecți** care o afectează.



1. Analiza mediului intern și extern al unei organizații – scop și elemente cheie

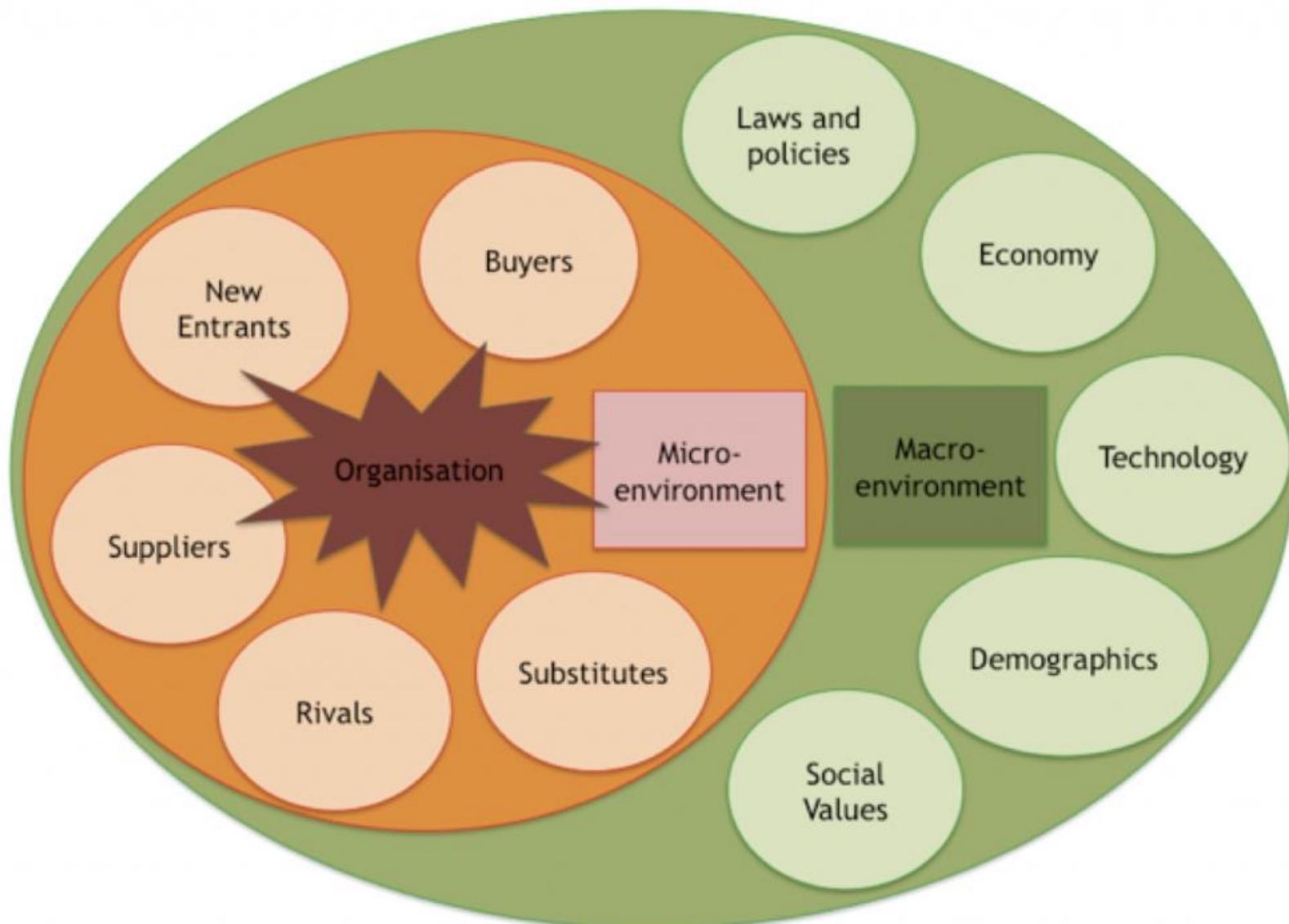
Mediul firmei poate fi privit și analizat din două perspective:

- **Mediul intern** = ansamblul de factori asupra cărora organizația poate interveni în mod nemijlocit, *controlându-i* în mod *direct*.
- **Mediul extern** = sumă a variabilelor de natură externă, care acționează individual sau coroborat și asupra cărora organizația *nu deține* nici un fel de *control*.



sursa: <http://www.leoisaac.com/planning/strat016.htm>

Mediu extern al unei organizatii

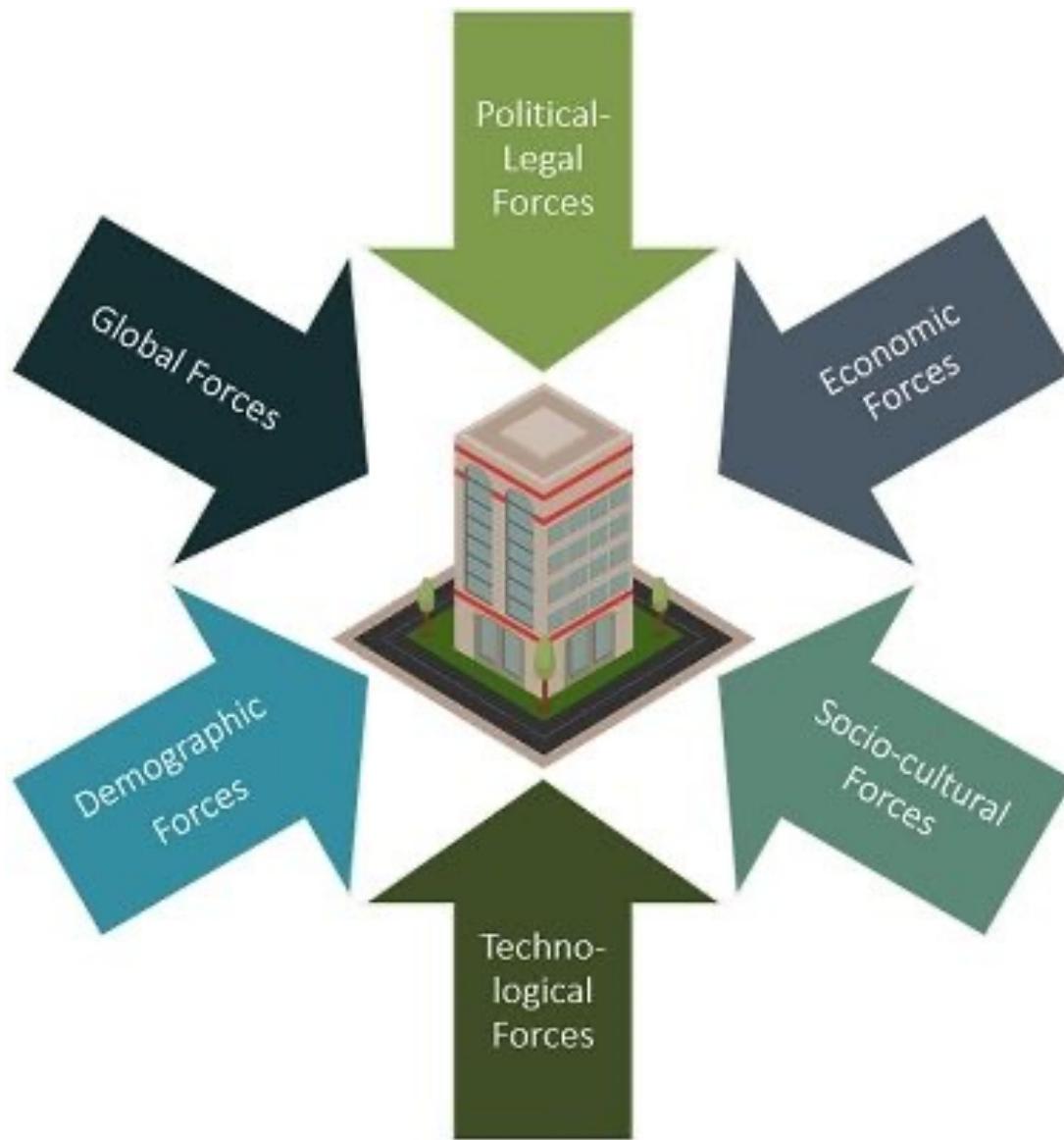


1.1. Analiza mediului **extern**

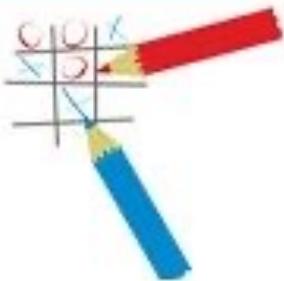
În contextul mondializării produselor și al sistemelor de producție, cele patru componente ale mediului înconjurator al întreprinderii sunt (**MACROMEDIUL**):

- **economic și demografic** (particularitățile pieței firmei, etapa din ciclul economic, inflația și rata dobânzilor)
- **fizic și tehnologic** (impactul negativ și pozitiv al tehnologiei)
- **social și cultural** (calitatea vietii, atitudini față de sănătate, hrănire, etc.)
- **politic și legal** (politici monetare, legislație anti-trust, protecția consumatorilor, tarife și cantități importabile, etc.)

MACROMEDIUL



MICROMEDIUL



Competitors



Suppliers



Customers



Intermediaries



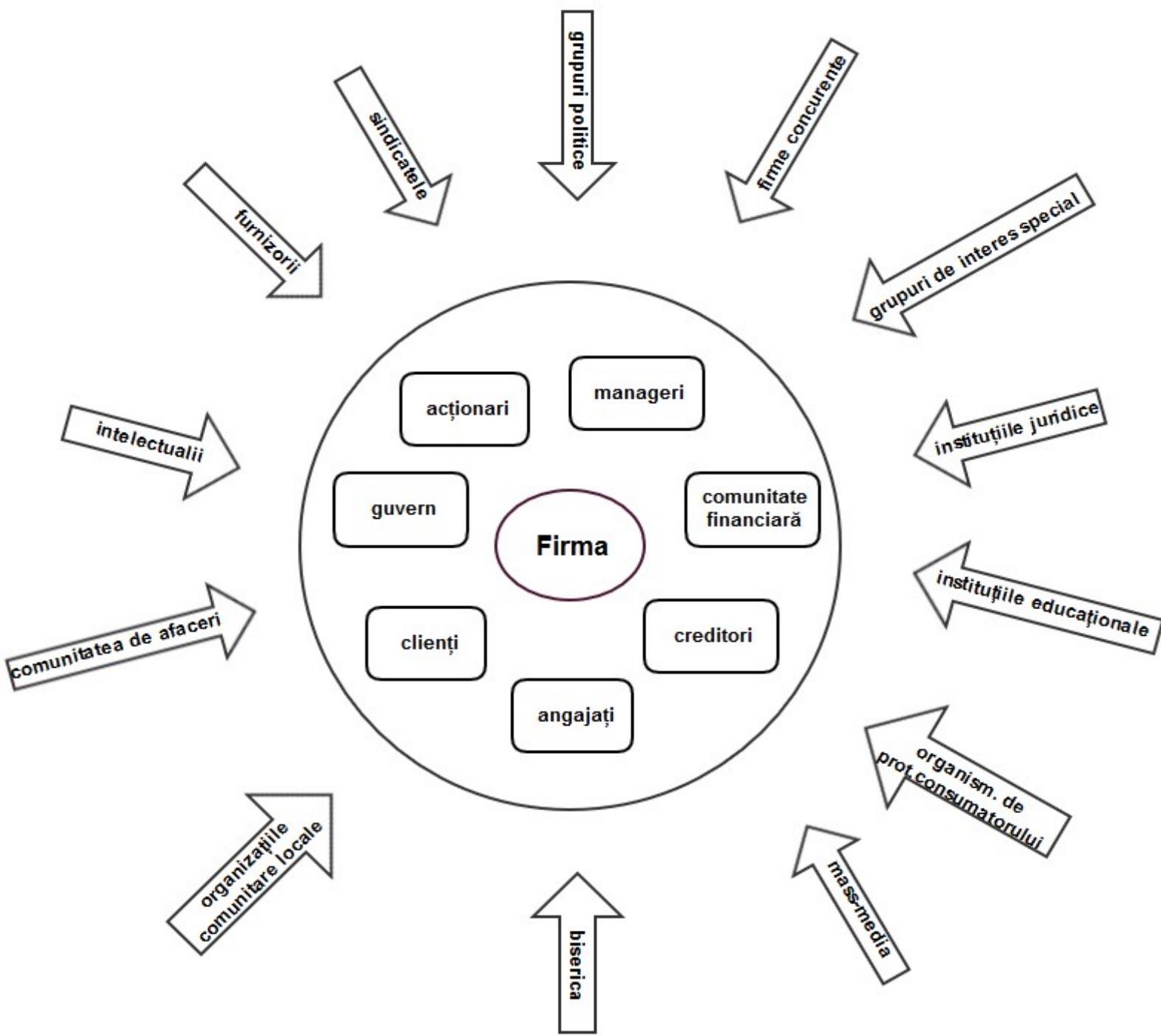
Shareholders



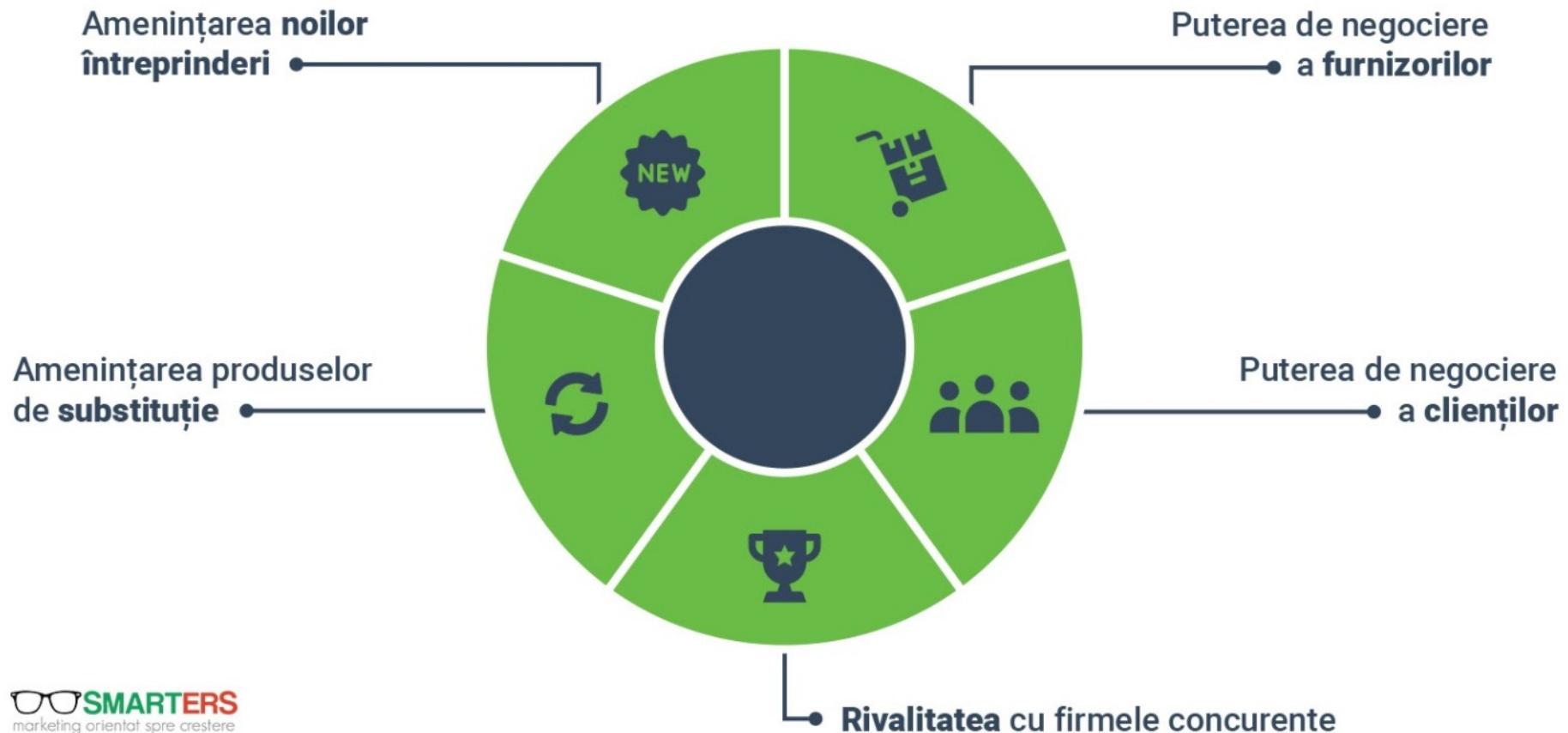
Employees



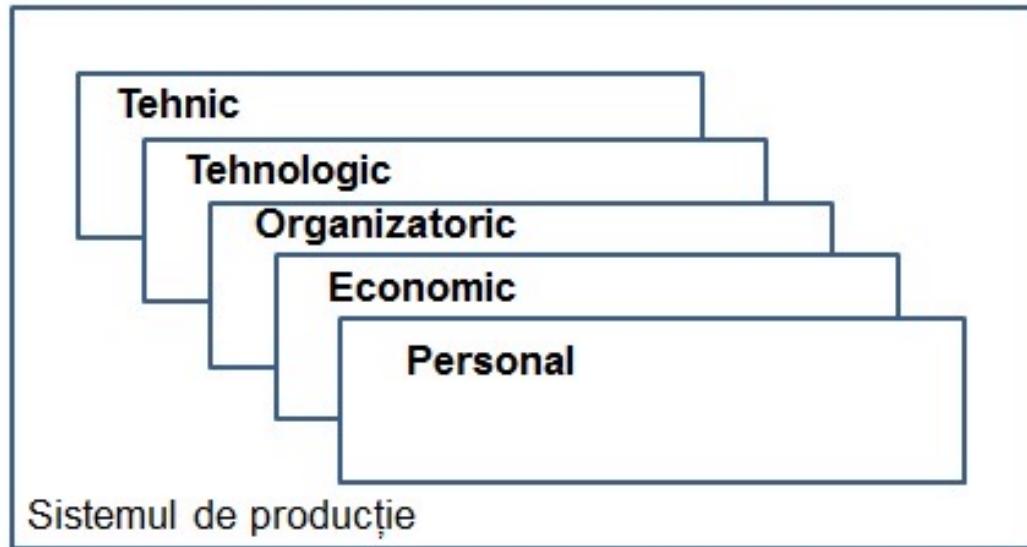
Media



Modelul “Celor 5 forte” al lui Porter de analiza a mediului competitive



1.2. Analiza mediului **intern**



Mediul intern al întreprinderii va determina forța de pătrundere în piață, de obținere a unor avantaje concurențiale, de menținere într-o competiție de nivel în cadrul unor grupuri strategice.

Cultura
organizationala

Management



Angajati ←

INTERNAL ENVIRONMENT FACTORS



1.2. Analiza mediului **intern**

În cadrul **mediului intern** vorbim în mod specific de:

- capacitatele de producție;
- capacitatele financiare;
- resursele umane;
- amplasarea companiei;
- capacitatele de cercetare-dezvoltare;
- imaginea firmei;
- facilitățile oferite de structurile organizatorice;
- flexibilitatea în conducere;
- dinamica în interacțiune cu mediul extern;
- capabilitatea managerială.

2. Analiza SWOT principii și complexitate

Cel mai cunoscut instrument - **analiza SWOT** care:

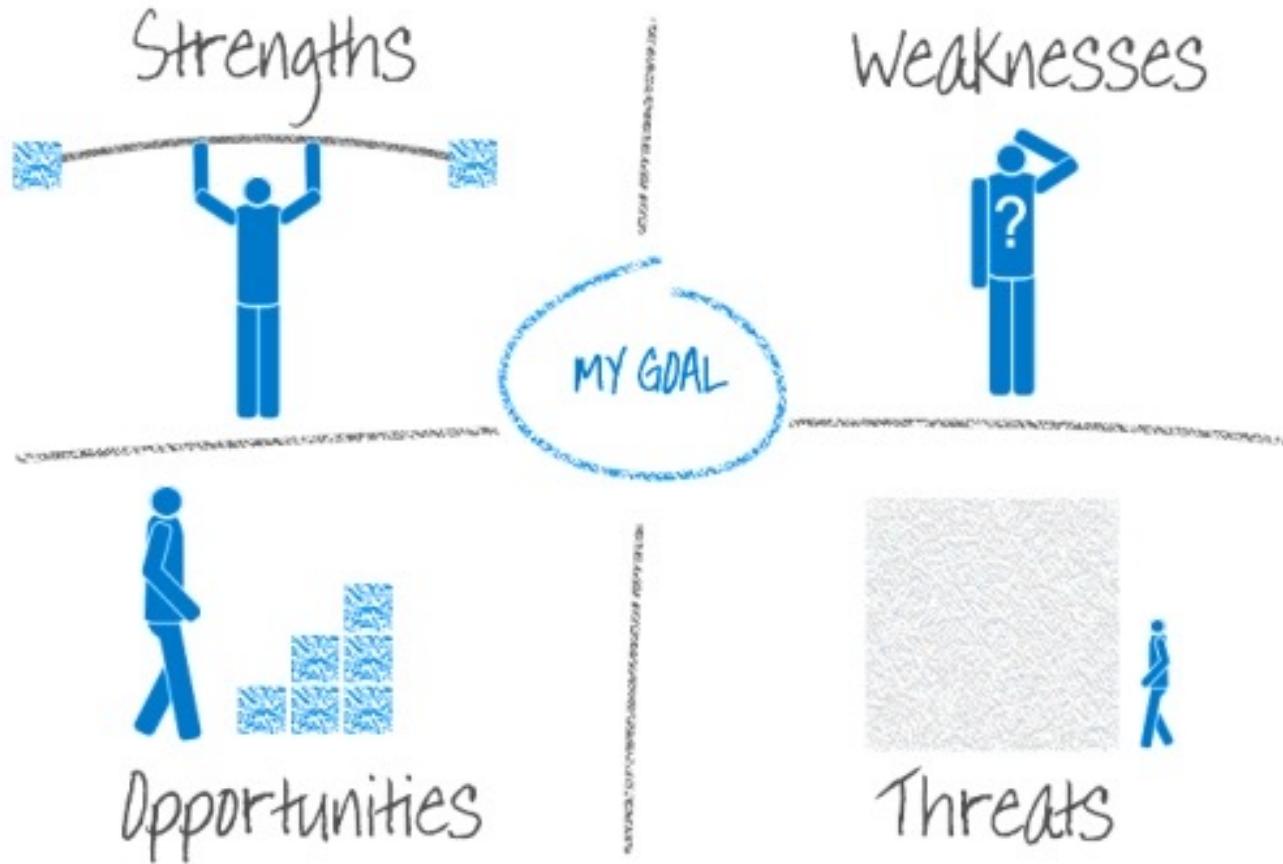
- evaluează întreprinderea în vederea descoperirii punctelor sale tari (**Strengths**) și slabe (**Weaknesses**);
- analizează mediul extern prin prisma oportunităților (**Opportunities**) și amenințărilor (**Threats**) pe care acesta le generează;

2.1 ISTORIA ANALIZEI SWOT



- Dezvoltata la Standford;
- s-au folosit date de la companii din Fortune 500;
- a durat 9 ani;
- a implicat utilizarea a 500 de interviuri;

Factori
interni



Factori
externi



ANALIZA INTERNA A FIRMEI

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
<ul style="list-style-type: none">- lider pe o anumită piață;- tehnologie de ultimă generație;- resurse disponibile: umane, financiare etc.)- imagine bună în exterior.	<ul style="list-style-type: none">- gamă prea largă de produse;- marcă necunoscută;- lipsa resurselor;- costuri ridicate de producție;- profit scăzut;- birocrație în exces;

ANALIZA EXTERNĂ A FIRMEI

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none">- climatul economic (criza în industria alimentară);- dimensiunea și dinamica pieței (fast-food);- evoluția tehnologiei;- nivelul de pregătire al oamenilor dintr-o anumită zonă geografică;- intrarea pe alte piețe (interne sau externe);- crearea unei noi mărci pentru câștigarea unei poziții avantajoase pe piață.	<ul style="list-style-type: none">- activitatea concurenței;- produsele alternative (zahăr - zaharină);- scăderea demografică;- distanțele față de furnizori;- scăderea interesului consumatorilor pentru produsele tradiționale;- apariția unor legi defavorabile sau acte normative interne sau externe etc.

2.2. Analiza SWOT complexă pe baza a **șapte** factori strategici

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<i>(1) – puterea managerială</i> <i>(2) – personal</i> <i>(3) – resurse materiale</i> <i>(4) – inginerie și producție</i> <i>(5) – produse</i> <i>(6) – marketing</i> <i>(7) – situație financiară</i>	<i>(1) – puterea managerială</i> <i>(2) – personal</i> <i>(3) – resurse materiale</i> <i>(4) – inginerie și producție</i> <i>(5) – produse</i> <i>(6) – marketing</i> <i>(7) – situație financiară</i>
OPORTUNITĂȚI	PERICOLE
<i>(1) – puterea managerială</i> <i>(2) – personal</i> <i>(3) – resurse materiale</i> <i>(4) – inginerie și producție</i> <i>(5) – produse</i> <i>(6) – marketing</i> <i>(7) – situație financiară</i>	<i>(1) – puterea managerială</i> <i>(2) – personal</i> <i>(3) – resurse materiale</i> <i>(4) – inginerie și producție</i> <i>(5) – produse</i> <i>(6) – marketing</i> <i>(7) – situație financiară</i>

Directii de actiune in urma analizei SWOT complexă

	S Listă avantaje	W Listă dezavantaje
	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7.....
O Listă oportunități	Directii de actiune SO tip max-max	Directii de actiune WO tip min-max
1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7.....	se utilizează avantajele pentru a valorifica oportunitățile 1S & 1O 2S & 6O 4S & 2O 5S & 5O	se elimină dezavantajele utilizând oportunitățile 2,4W & 2O 3W & 3O 7W & 7O
T Listă pericole	Directii de actiune ST tip max-min	Directii de actiune WT tip min-min
1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7.....	se utilizează avantajele pentru a evita pericolele 1S & 2T 2S & 4T	se minimizează dezavantajele pentru a evita pericolele 1W & 1T 4W & 2T

Analiza SWOT personală

Puncte tari Ce faci bine? Care sunt resursele (abilitatile, calitatile) de care dispui? Ce calitati crezi ca vad ceilalti la tine?	Puncte slabe Ce poti imbunatati? Ce resurse crezi ca au altii in plus fata de tine? Ce crezi ca poti altii vedea la tine ca si puncte slabe?
Oportunitati Catre ce oportunitati esti deschis? Care sunt tendintele (tendurile) de care poti profita acum sau in viitorul apropiat? Cum iti poti valorifica punctele tari in oportunitati?	Amenintari Ce amenintari pot reprezenta un pericol pentru tine? Ce fac „competitorii” tai? La ce amenintari crezi ca te fac vulnerabil punctele tale slabe?

Analiza SWOT Starbucks: <https://www.youtube.com/watch?v=mR9eICQJLXA>



3. Tipuri de societăți care pot fi înființate în Romania

- **societate in nume colectiv - SNC**
- **societate in comandita simpla- SCS**
- **societate pe actiuni- SA**
- **societate in comandita pe actiuni- SCA**
- **societate cu raspundere limitata- SRL**
- **societate cu raspundere limitata – debutant – SRL-D**



Ce înseamna PFA?

- nu este o societate;
- mai putine acte, cost mai mic;
- PFA răspunde pentru obligațiile sale cu toate bunurile personale;
- maxim 5 coduri CAEN si maxim 3 angajati;
- Preconizezi că vei avea un volum scăzut de activitate;

Ce inseamna SRL (societate cu raspundere limitata)?

- procesul de infiintare este mai lung si costa mai mult (500 ron);
- poti avea activitati in diverse domenii – poti avea oricate coduri CAEN (Clasificarea Activitatilor din Economia Nationala);
- in cazul unor datorii, raspunderea este limitata in limita capitalului social pe care l-ai depus (minim 200 ron);
- varsta < 35 ani => SRL-D;



CE AM NEVOIE PENTRU INFIINTAREA UNUI S.R.L.?

- **Etapa 1:** Verificarea la O.R.C. a numelui și emblemei firmei;
- **Etapa 2:** Întocmirea și legalizarea *actului constitutiv* (sau statutul societății) + declarația viitorului sediu;
- **Etapa 3:** Depunerea *capitalului social* subscris (în numerar);
- **Etapa 4:** Certificatul de cazier fiscal pentru fiecare asociat;
- **Etapa 5:** Depunerea dosarului pt. autorizare O.R.C. (act constitutiv, dovada depunerii capitalului social, contract de comodat/închiriere pt sediu, chitanța taxa de timbru, cod CAEN);



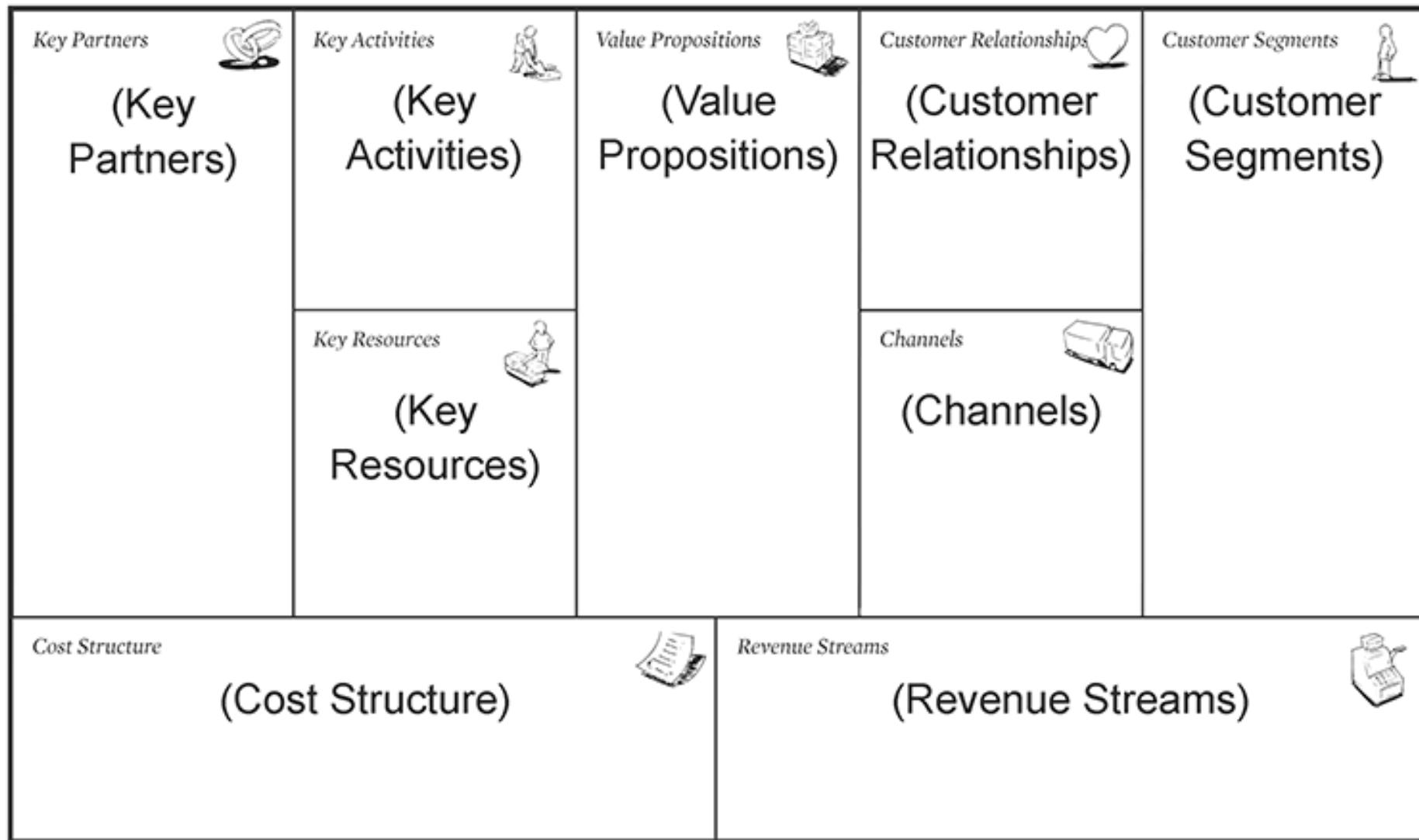
CE AM NEVOIE PENTRU INFIINTAREA UNUI S.R.L.?

- **Etapa 6:** Verificarea de către judecătorul delegat de Reg. Com.
- **Etapa 7:** Publicarea documentelor autentificate în Monitorul Oficial;
- **Etapa 8:** Înmatricularea la Registrul Comerțului;
- **Etapa 9:** Înregistrarea fiscală la Direcția Finanțelor Publice;
- **Etapa 10:** Deschiderea contului bancar;
- **Etapa 11:** Achiziționare stampile, formulare finanțier-contabile obligatorii; obținerea avizelor de funcționare (de prevenire și stingere a incendiilor, sanitară și de mediu)

Ce aleg în 2023, PFA sau SRL?

- **Accesul la bani** - Într-un PFA accesul la bani este instant, în timp ce într-un SRL trebuie să aștepți dividendele de la finalul anului;
- **Managementul business-ului** - PFA-ul are o contabilitate simplă și poate fi administrat chiar de freelancer. La un SRL este nevoie de ajutor specializat;
- **Înființare și radiere** - Ca regulă generală un PFA se înființează și de desființează mai ușor ca un SRL;
- **Răspundere** - PFA-urile răspund cu bunurile proprii în cazul unei insolvențe, în timp ce într-un SRL răspunderea este limitată la patrimoniul companiei;
- **Venitul net** - În funcție de încasări și cheltuielile de administrare, poți alege una sau cealaltă opțiune.

Modelul Canvas



Este o unealta eficienta pentru cei ce lucreaza agile:

- Incurajeaza gandirea holistica;
- Cultiva colaborarea;
- Furnizeaza informatia vizual;
- Ajuta la formarea unui context foarte rapid;

Oferă:

- **FOCUS**
- **FLEXIBILITATE**
- **TRANSPARENȚĂ**

Eșențial pentru antreprenori

“I believe that the life of any startup can be divided into two parts:
before product/market fit and
after product/market fit.”

- Marc Andreessen
(founder of Netscape)

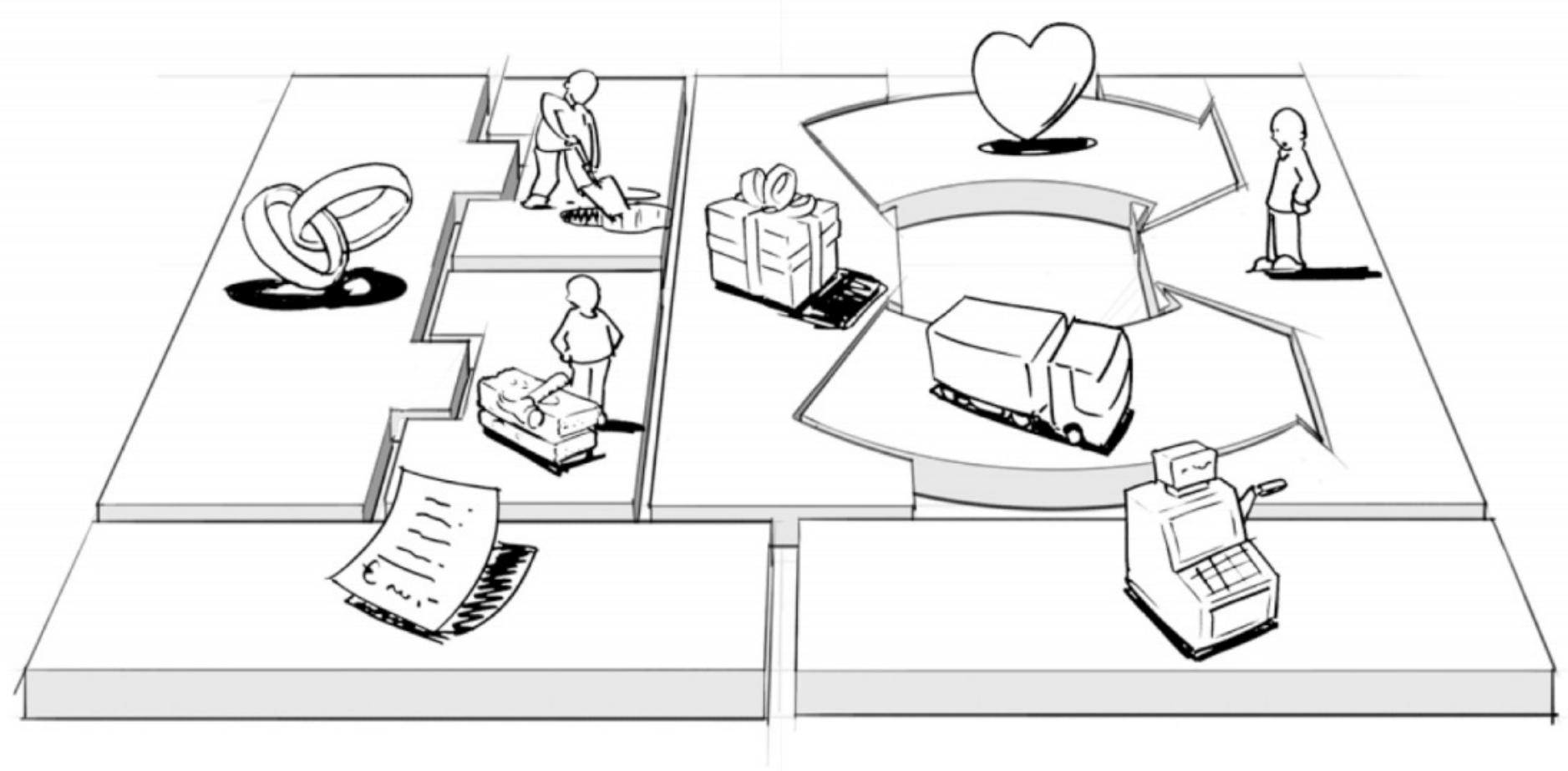
Esential pentru intraprenori

“A large company can never innovate faster than the market. But it can innovate **better** than the market.”

- *Scott Anthony*
(Innosight)

Modelul de business Canvas este un instrument simplu dar puternic:

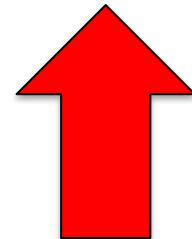
- Este foarte structurat si simplist (nu este un document stufoz si consistent);
- In mod voit este conceput astfel incat sa evite precizarea prea multor detalii;
- Accesibil si portabil;



1. Customer Segments (Piata/Segmentele de piata):



Pentru cine producem valoare?



Design Thinking

Case study: *Can design thinking make kids eat their vegetables?*

Plan your interview. Focus on experiences.

Why we do this

Through stories, we gain firsthand experience understanding people's goals, motivations, and behaviors.

1. Set the stage. Make a personal connection.

- Can you tell me a little bit about yourself?
- How do you like to spend your time?

2. Capture Stories: Go deep on one or two stories.

- Tell me about the last time you planned or took a flight.
- What were you considering as you planned your flight.
- What was the purpose of your flight?
- Were there any complications? Tell me more?

Probe: who was involved, activities, challenges, emotions.

Remember to ask follow up questions. What can you add to the above questions ?

3. Finish on a high note.

Pick one

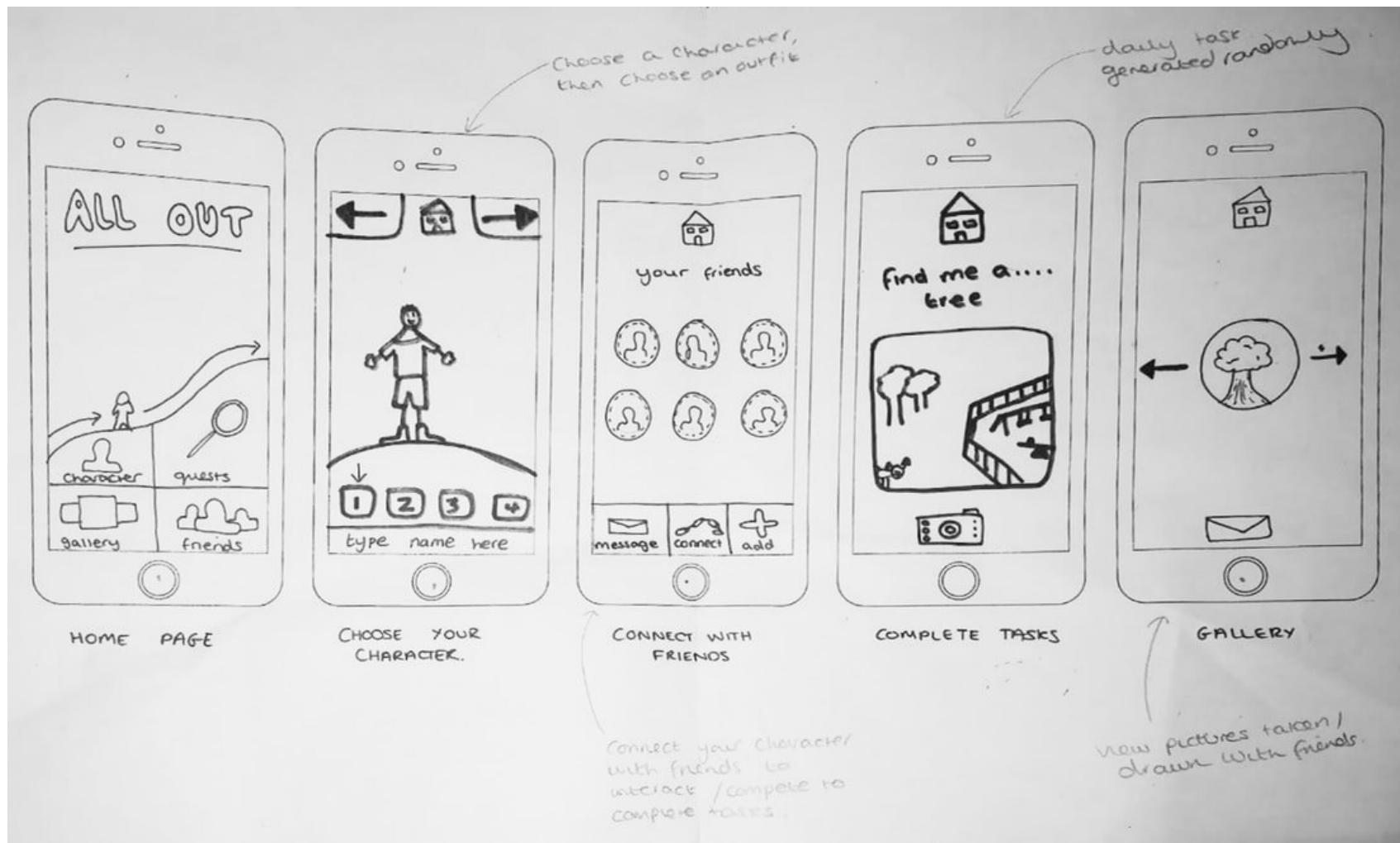
- If you had a magic wand and could make your experience different, what would you change?
- What makes a really great flying experience?
- If you had a tip or piece of advice for someone going through the same experience, what would you tell them?

...continuare curs 3

Crearea unui prototip (produs sau serviciu)

- reprezinta o versiune rapida si ieftina pentru a o testa cu audienta tinta;
- poate aduce invatare pentru a imbunatati produsul sau serviciul cu lucruri la care nici nu te-ai fi gandit initial;
- poti realiza oricate prototipuri pentru a experimenta;
- poate fi facut pe hartie sau folosind tehnologia (in functie de resursele disponibile);

Prototiparea folosind Storyboards



Lista de provocari:

In universitate:

- unde sa mergi ca sa obtii informatii despre programele de studiu?
- ce materii se fac? cum se aleg cursurile?
- ce specializari sunt?
- unde trebuie sa mergi ca sa te inscrii? cat dureaza?
- cat este taxa de inscriere? ca este taxa de studiu?
- care este numarul de materii/semestru? ore/saptamana?
- exista burse? exista burse de studiu in strainatate?
- ...

Actori cheie si factori de mediu:

Cine?

- studentii;
- prieteni, familie;
- absolventi;
- personalul universitatii;
- profesorii din liceu;
- ...

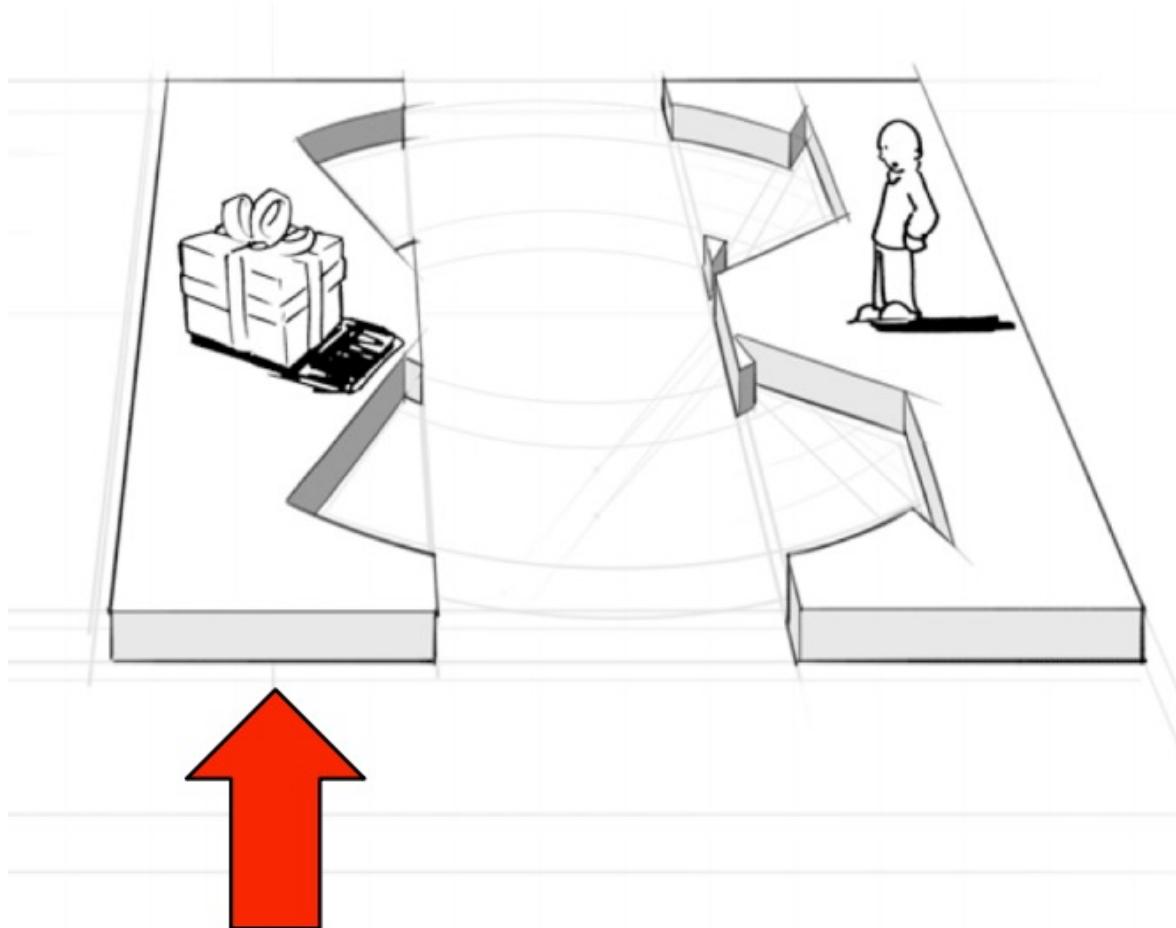
Mediul:

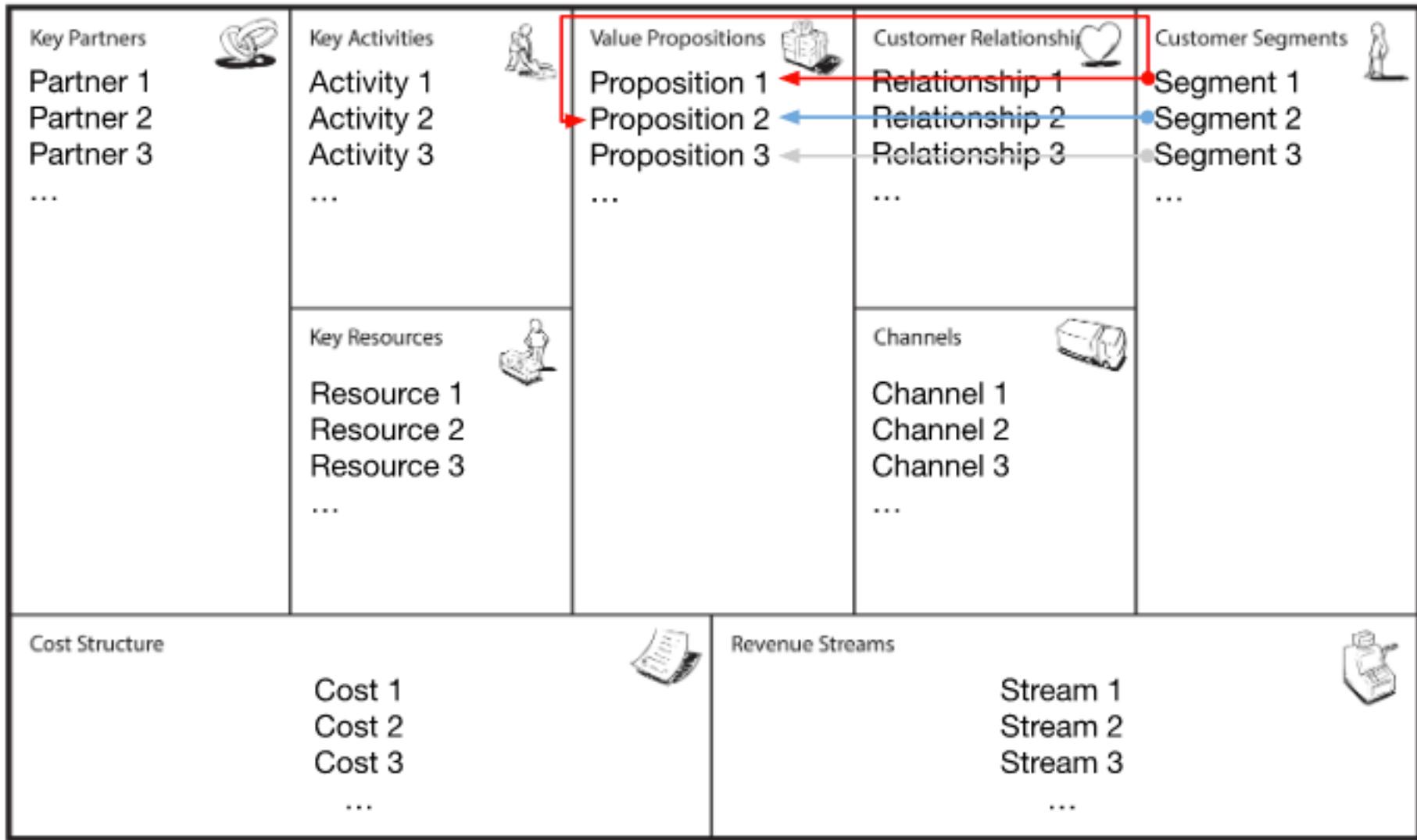
- distanta fata de casa;
- conditii de cazare;
- modalitatile de transport;
- infrastructura universitatii;
- ...

2. Value Proposition (Valoarea propusa):

Ce valoare
furnizam?

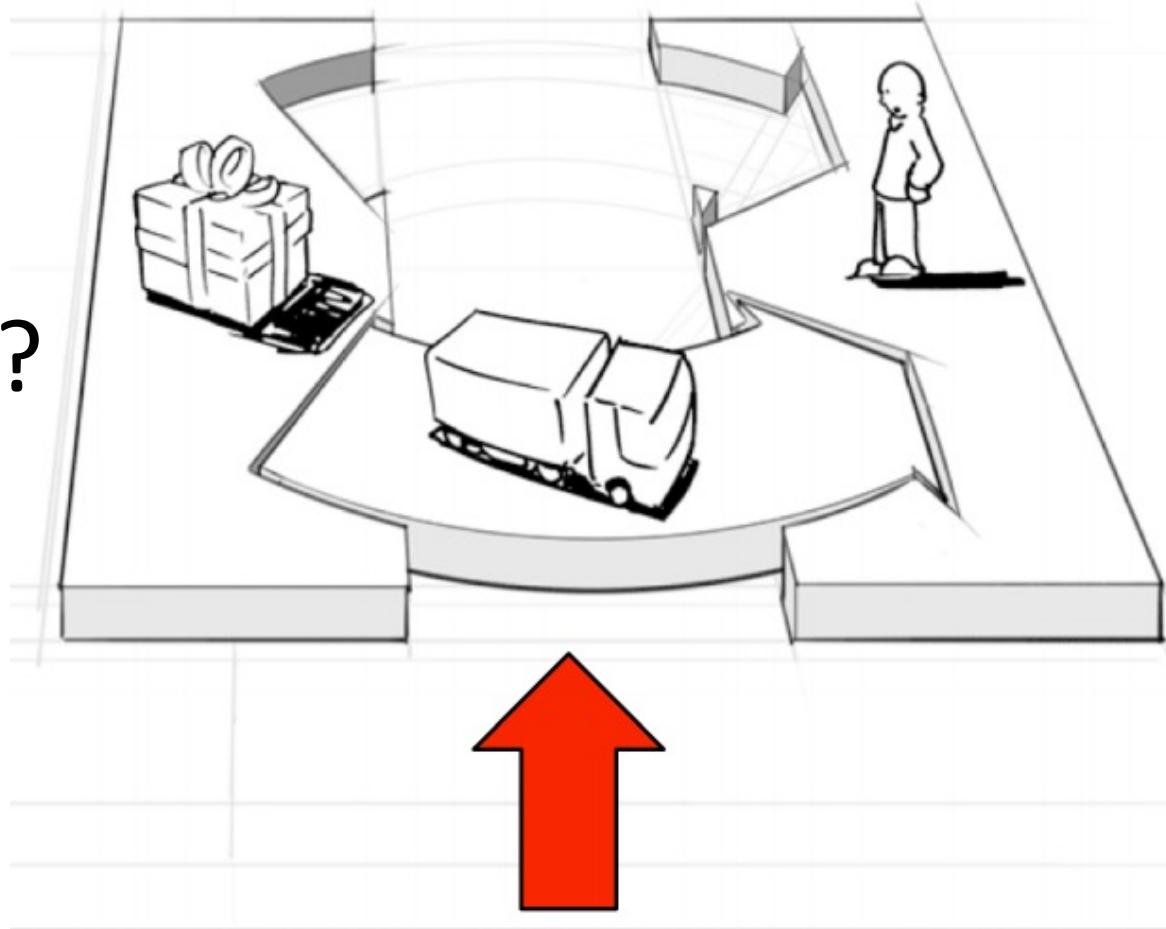
Ce problema
rezolvam?





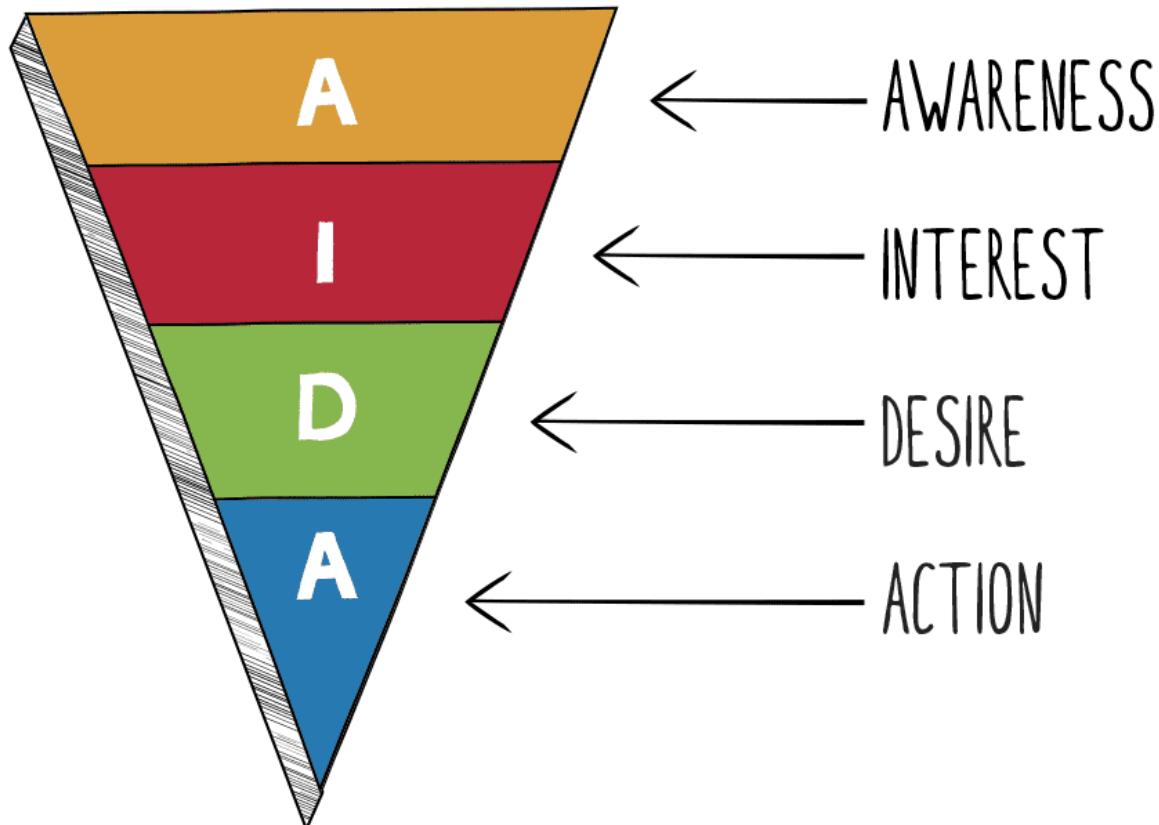
3. Channels (Canalele):

Cum ajungem
la clientii nostri?



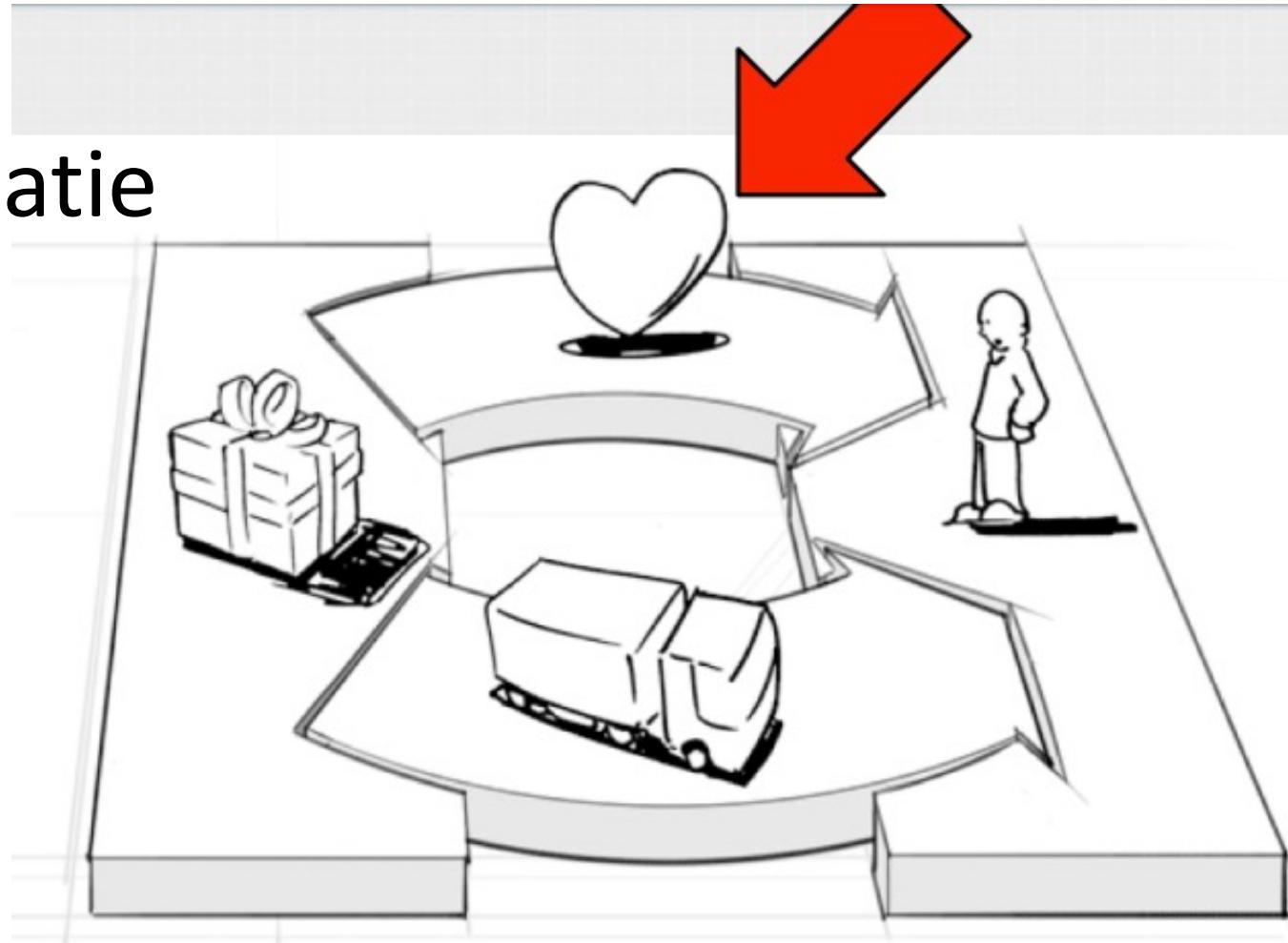
Modelul AIDA

THE AIDA MODEL



4.Customer Relationships (Relatiile cu clientii):

Ce fel de relatie
asteapta
fiecare din
segmentele
noastre de
piata?

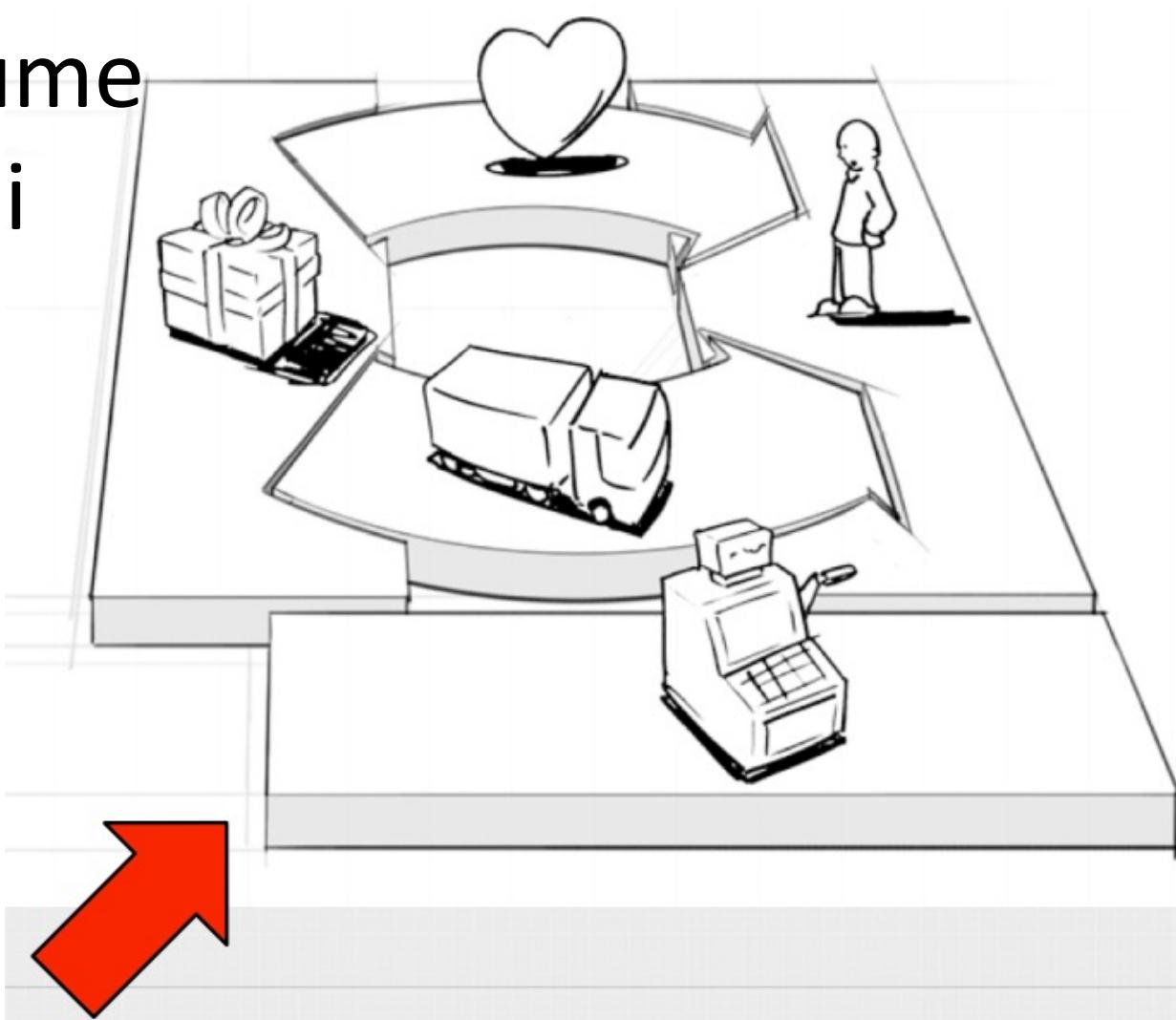


Cat de costisitoare sunt?

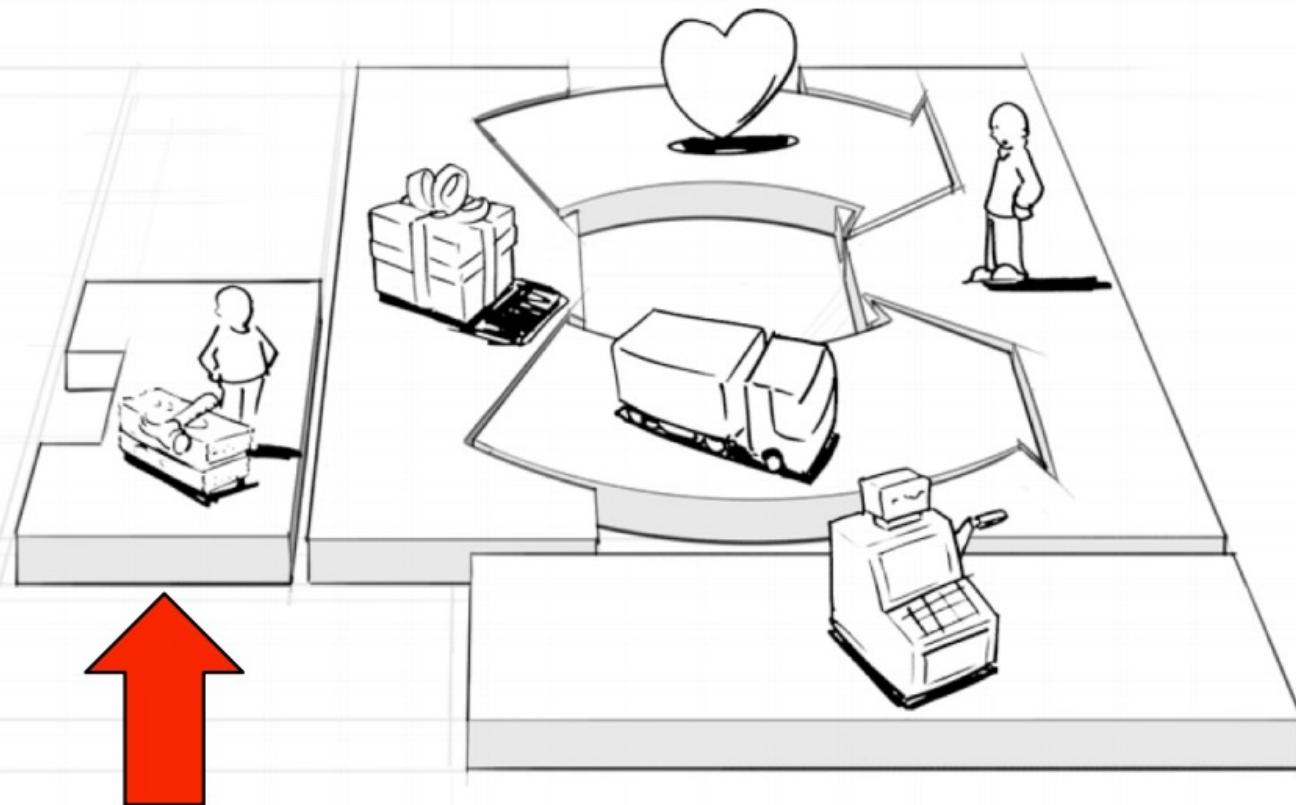
5. Revenue Streams (Surse de venituri):

Pentru ce anume
platesc clientii
nostrii?

Cum platesc
clientii?

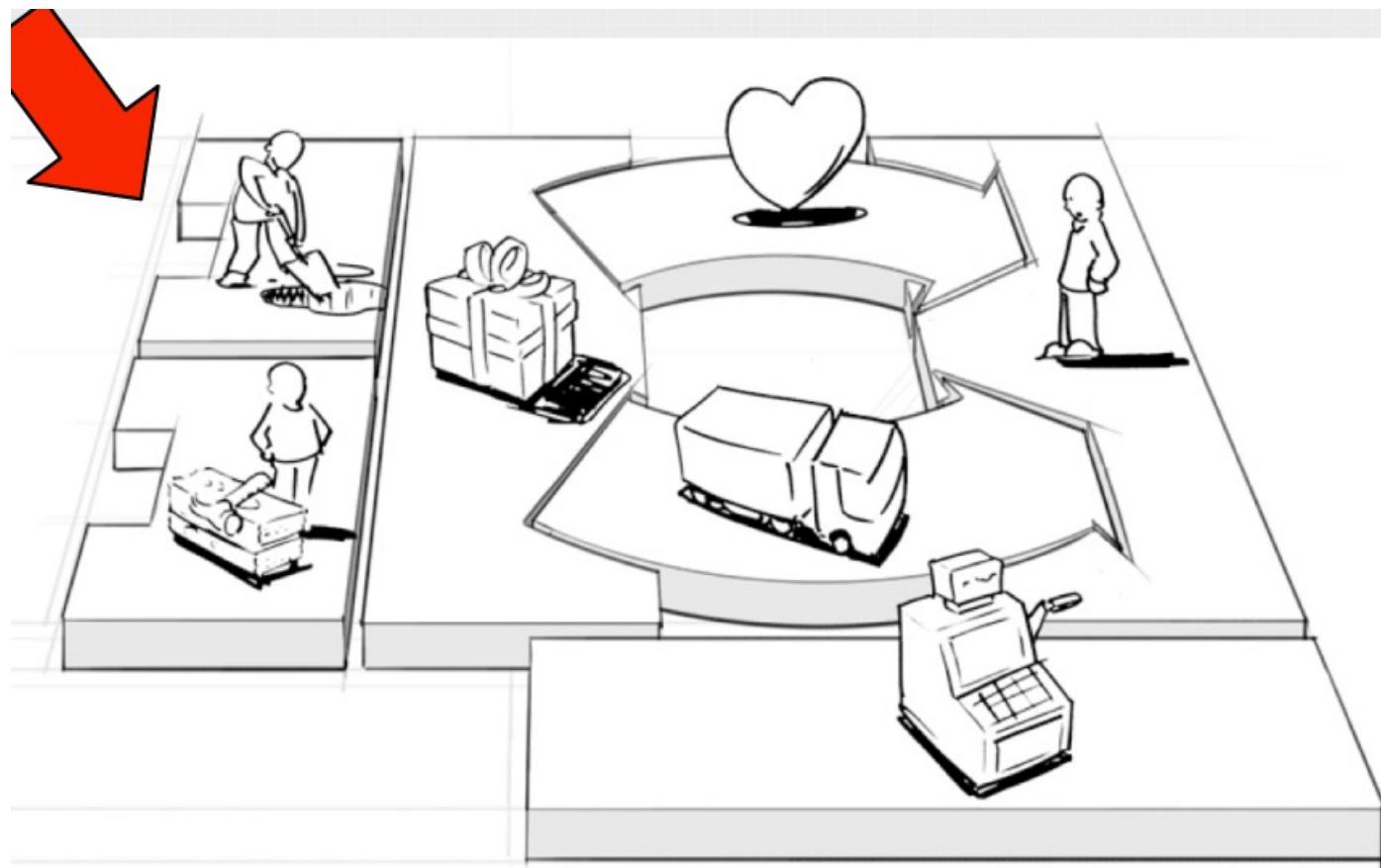


6. Key Resources (Resurse cheie):



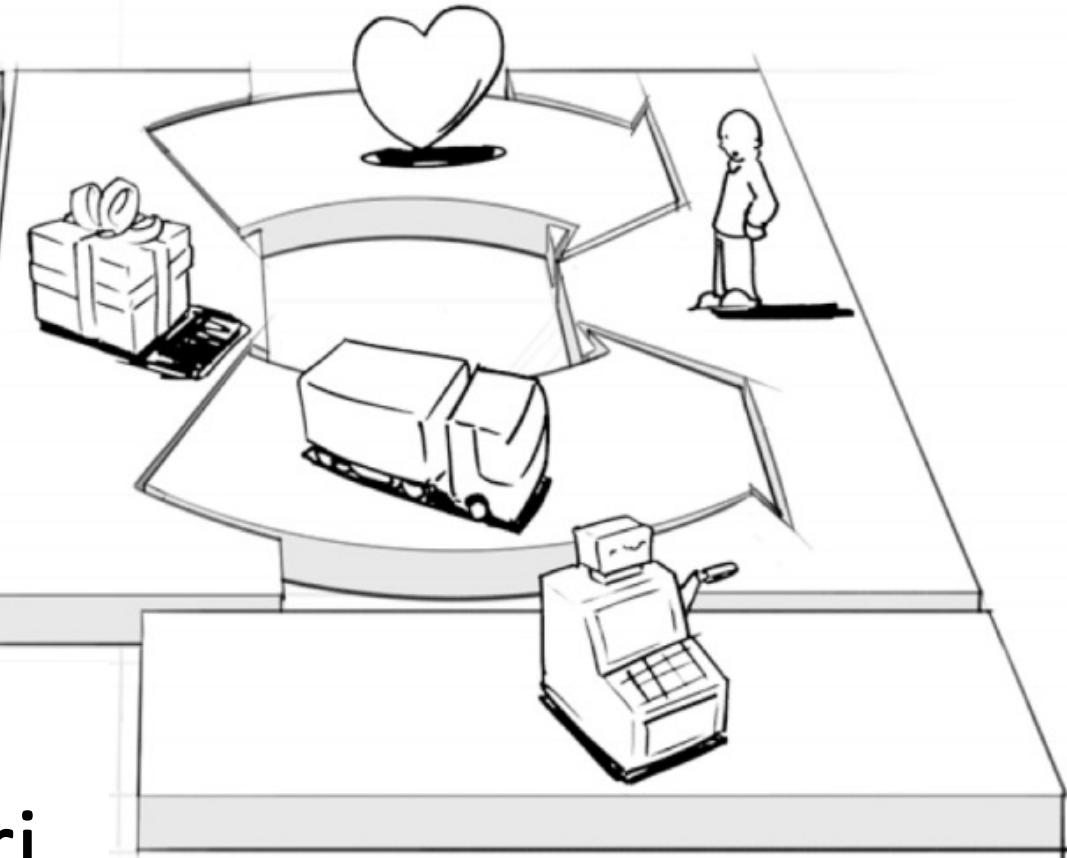
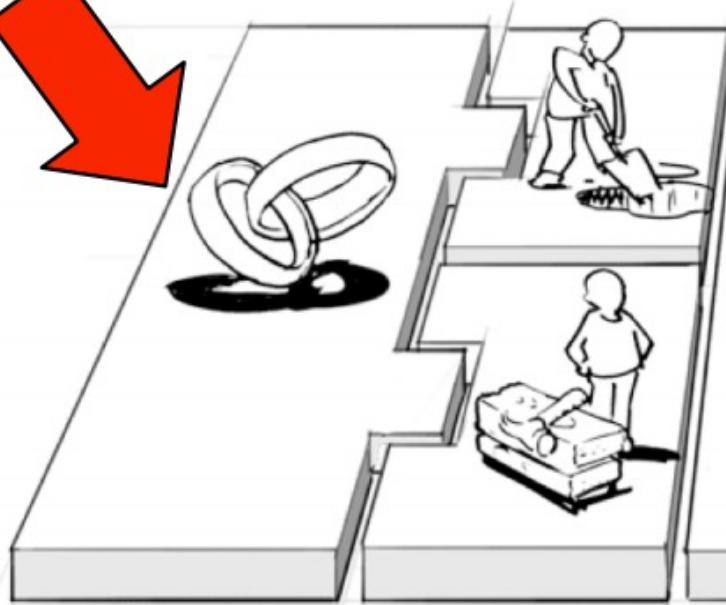
De ce resurse cheie avem nevoie
pentru a livra valoare?

7. Key Activities (Activități cheie):



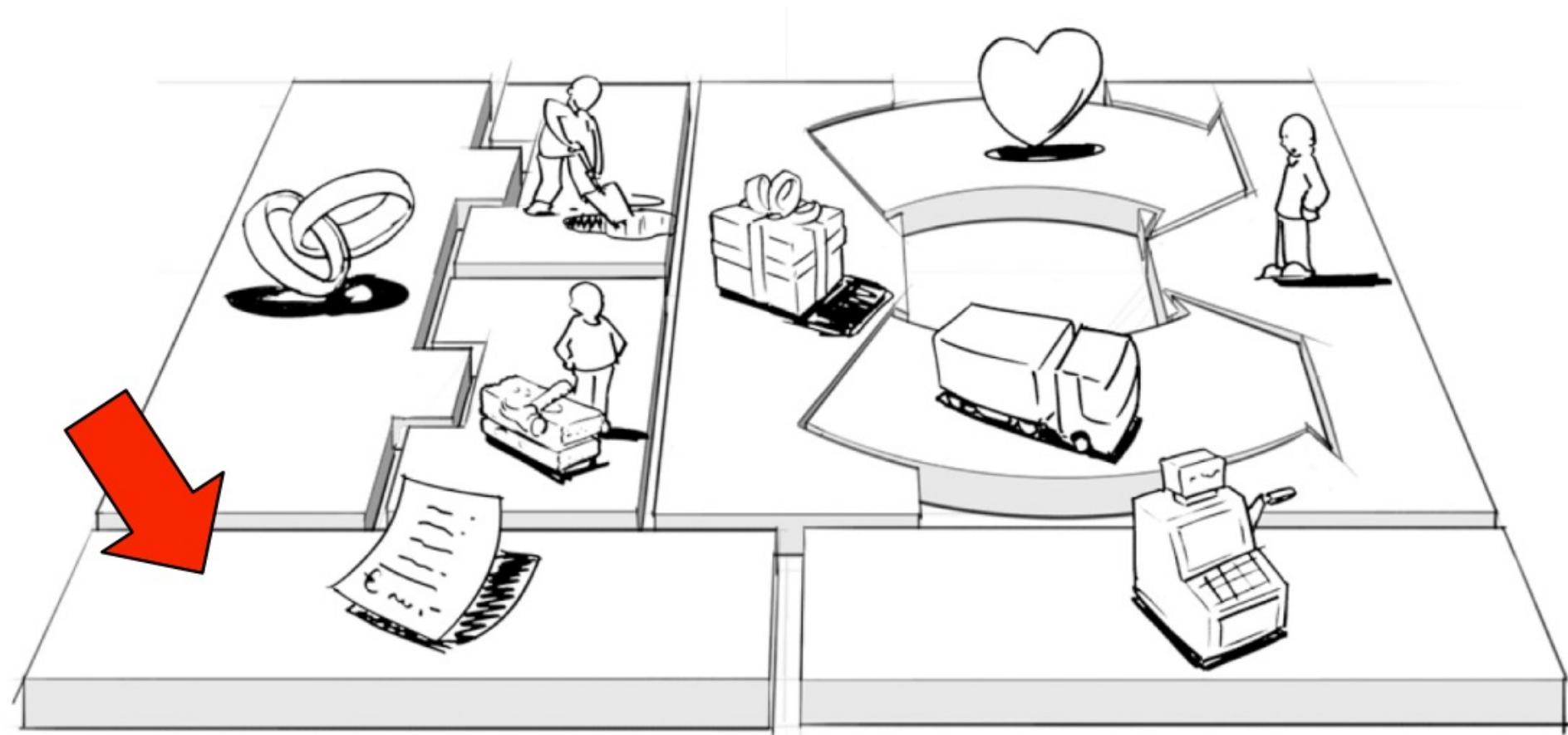
Ce activități cheie trebuie întreprinse
pentru a livra valoare?

8. Key Partners (Parteneri cheie):

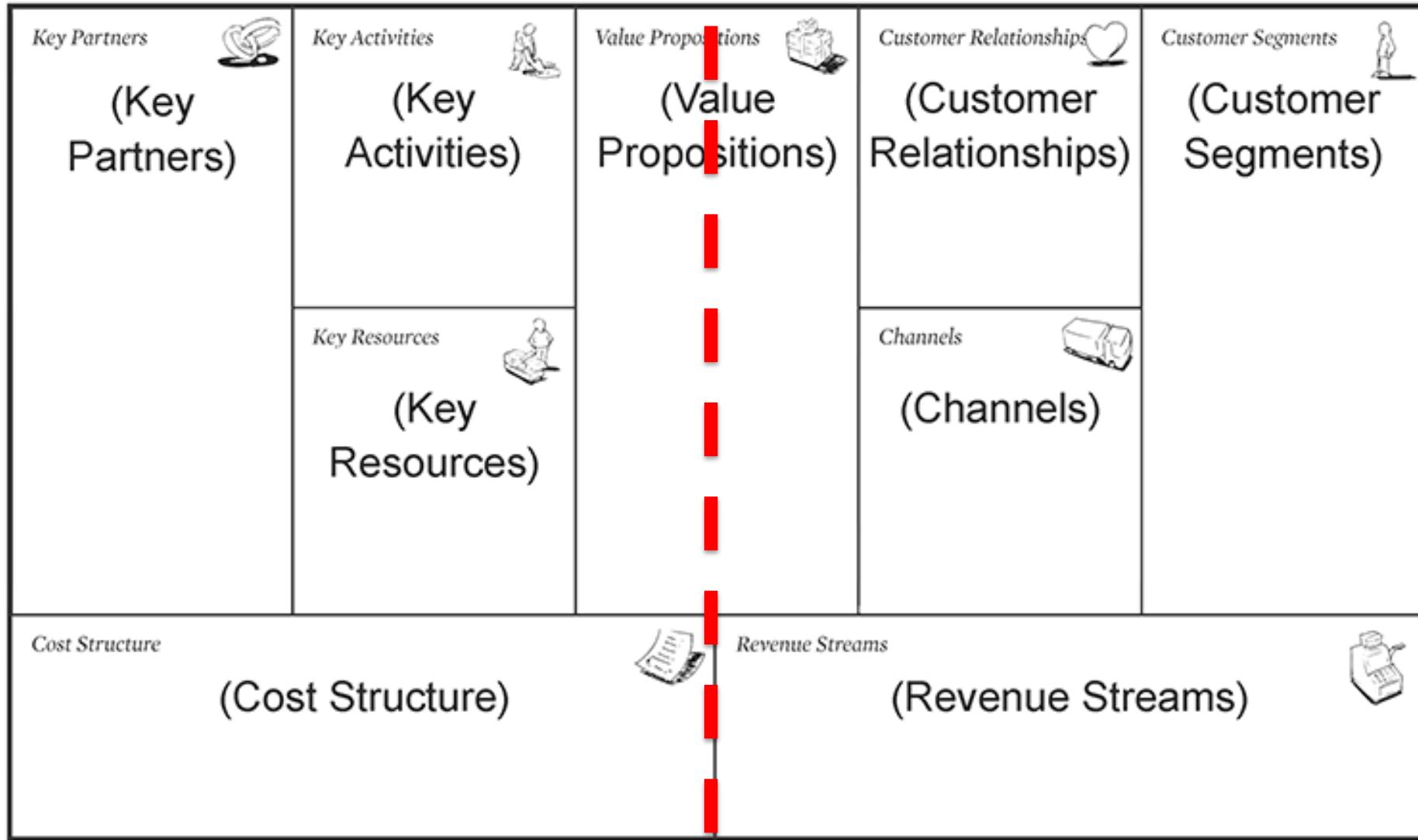


Cine sunt
partenerii nostri
cheie?

9. Cost Structure (Structura costurilor):

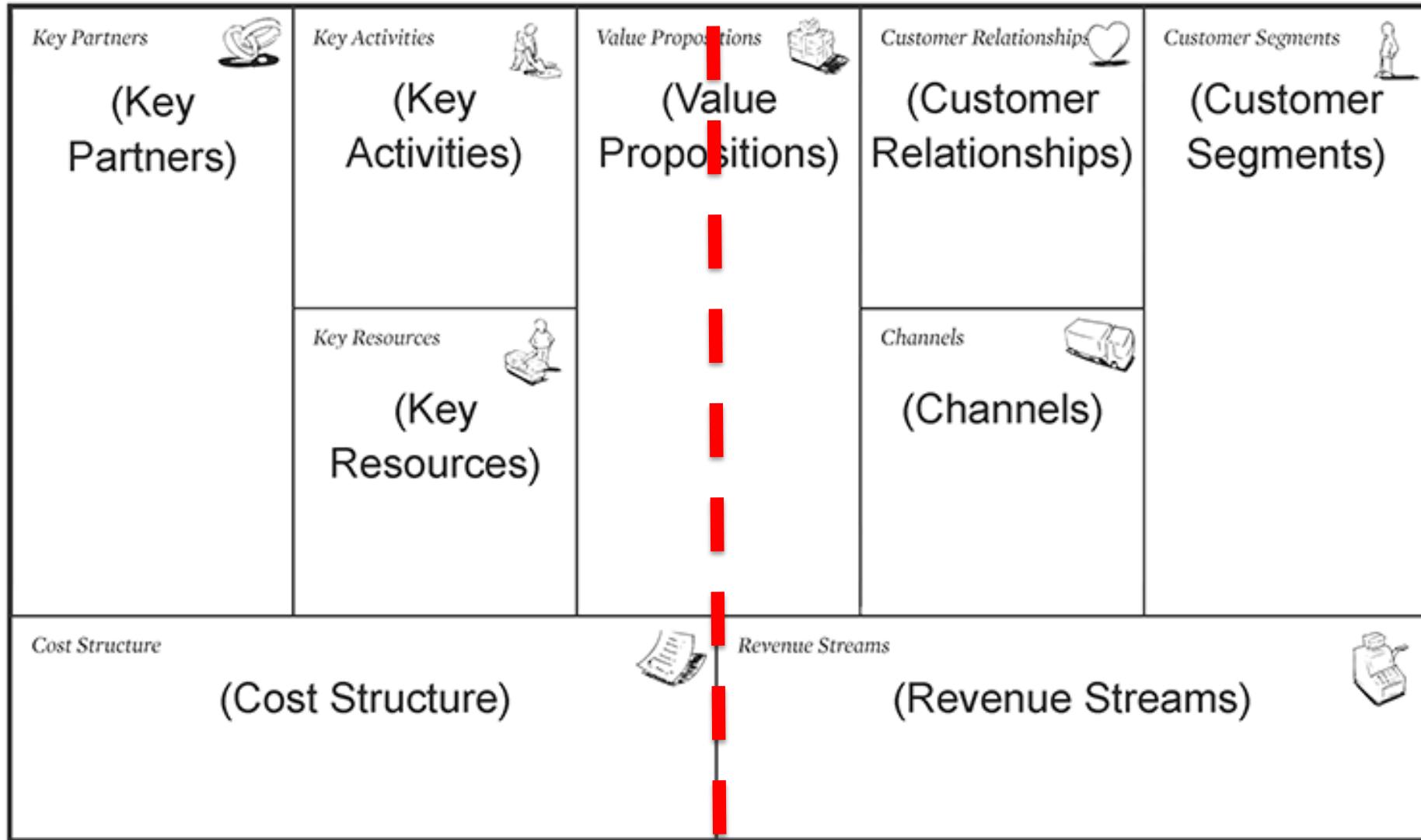


Care sunt costurile noastre cheie?



Produs

Piata

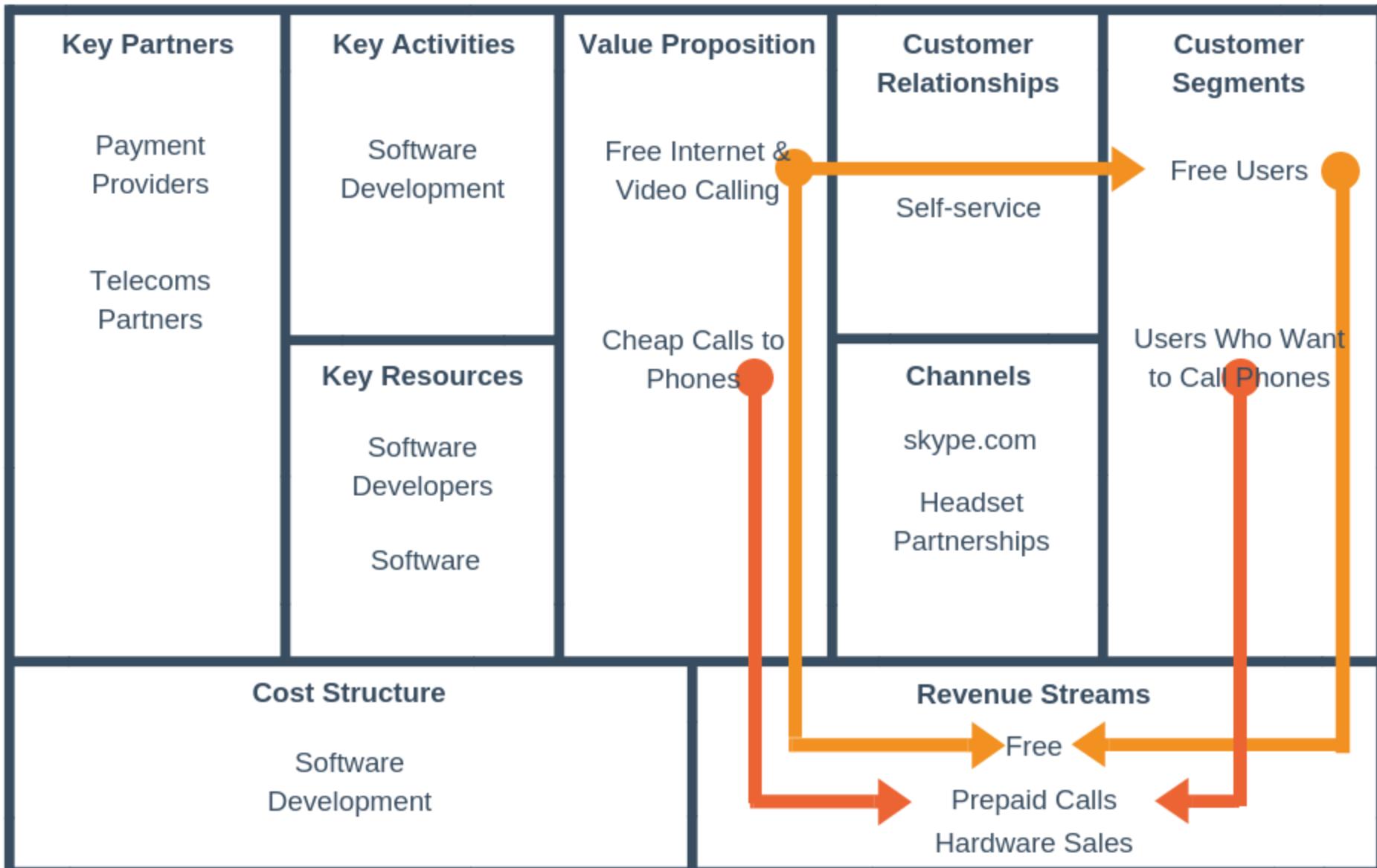


**Optimizeaza si
accelereaza**



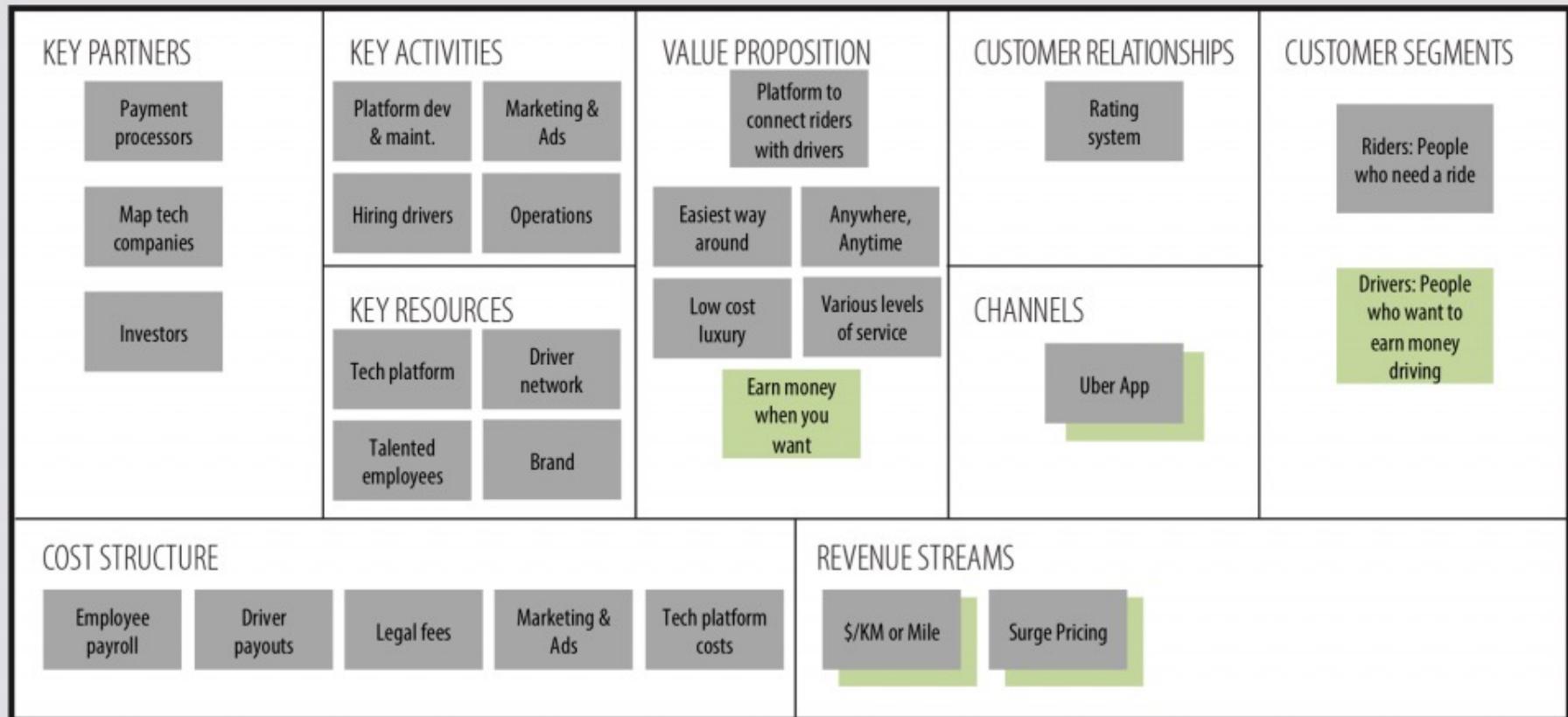
**Invata si
pivotearaza**

Business Model Canvas: Skype



BUSINESS MODEL CANVAS

UBER

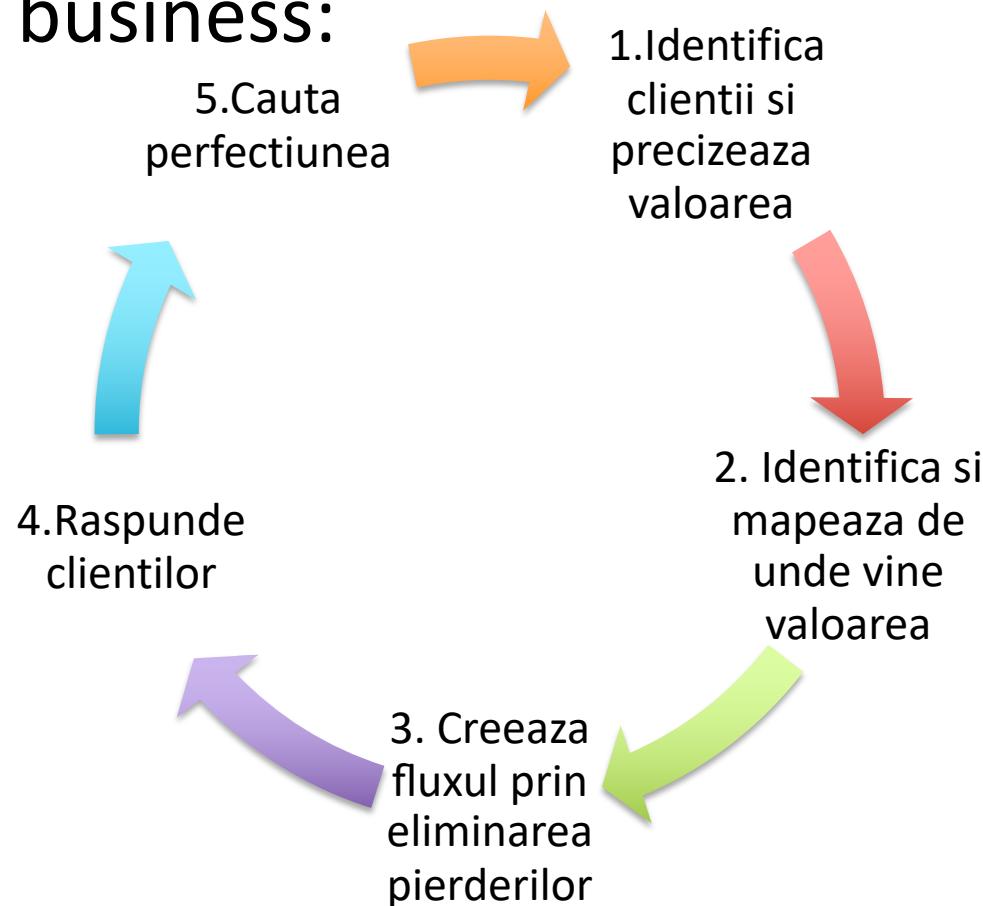


DESIGNED BY BUSINESS MODEL FOUNDRY AG

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons,
 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Modelul de business LEAN

- este proiectat pentru a reduce pierderile in procesul de business:



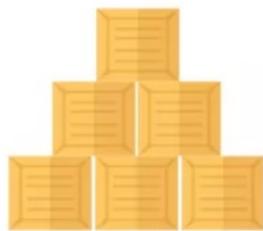
De ce **Lean**?

- Pentru ca poate functiona cu mai putine resurse precum:
 - materiale;
 - Spatiu;
 - Oameni;
 - Energie;
 - ...

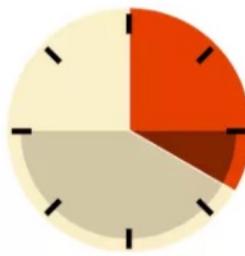
aducand mai multa **valoare** in sistem!

Waste = MUDA

7 Wastes of Lean



Inventory



Waiting



Defects



Overproduction



Motion



Transportation



Over-processing

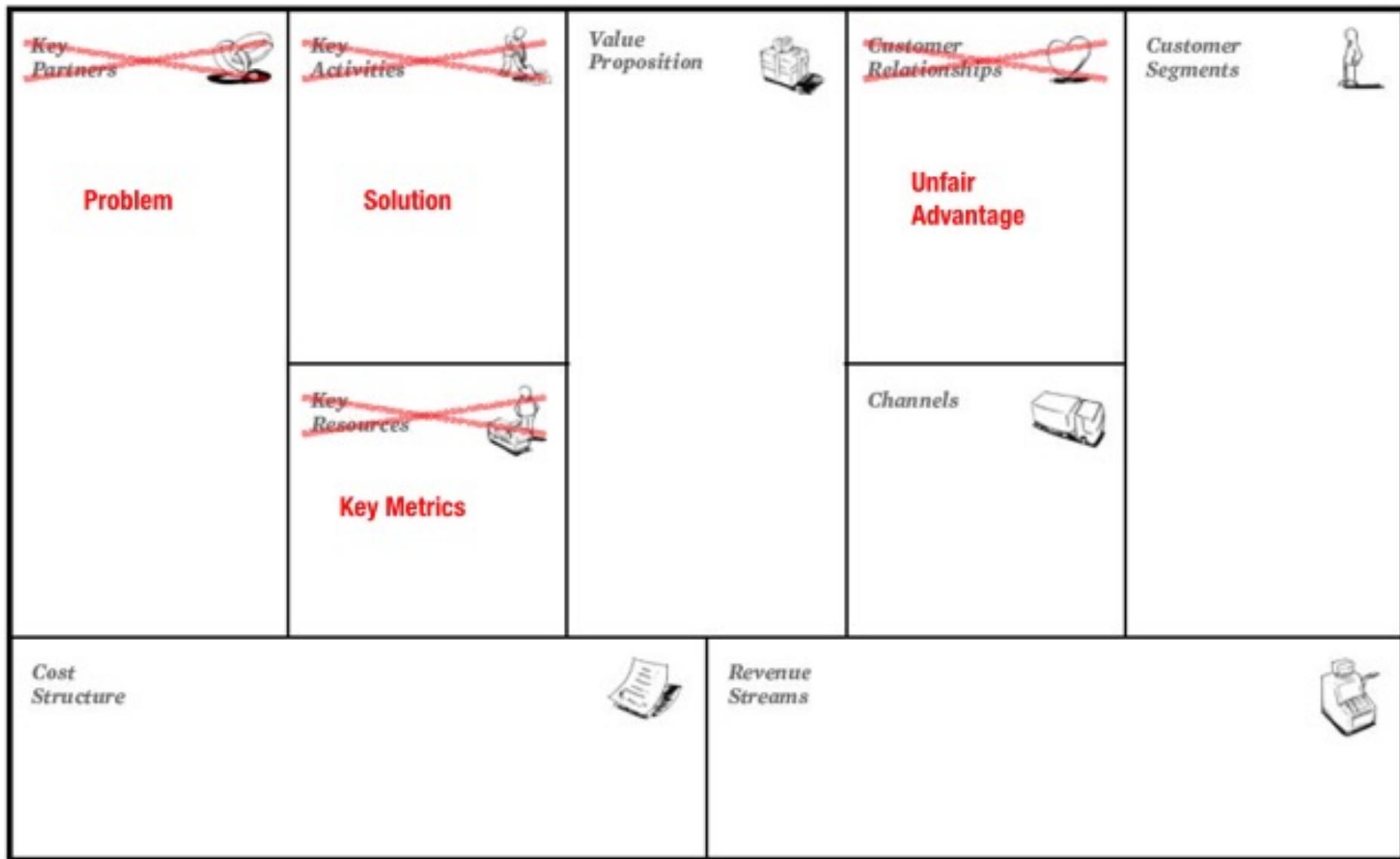
7 wastes in Software Development:

- **Transport** – trecerea frecventa de la un task la altul , nenumărate îintreruperi ale colegilor;
- **Inventar** – cod nelivrat sau functionalitati nelivrate;
- **Miscare** – întâlniri inutile sau efort suplimentar pentru a găsi informații;
- **Asteptare** – aşteptarea finalizării testelor, aşteptarea revizuirii codului (cod review) etc.;
- **Supraproductie** – implementarea de functionalitati pe care nimeni nu le va folosi;
- **Supra-inginerie** – implementarea unor solutii foarte complexe pentru rezolvarea unor probleme simple;
- **Defecte** – erori in cod;

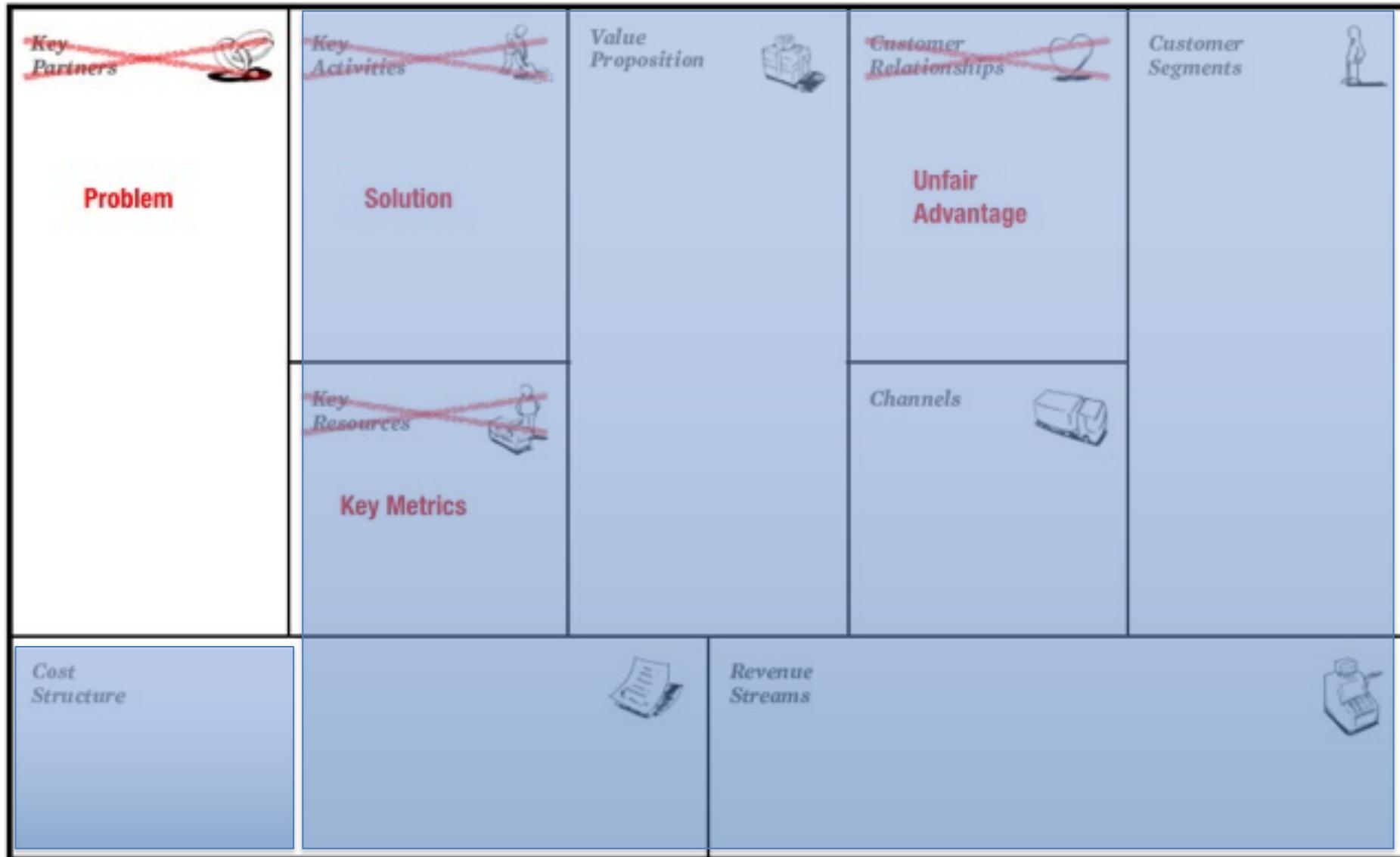
Do a
Gemba
Walk!



Lean Canvas



Lean Canvas



Lean Canvas

Key Partners 	Key Activities 	<i>Value Proposition</i> 	Customer Relationships 	<i>Customer Segments</i> 
<i>Problem</i>	Solution		<i>Unfair Advantage</i>	
	Key Resources 		<i>Channels</i> 	
<i>Cost Structure</i>			<i>Revenue Streams</i>	

Lean Canvas

Key Partners Problem	Key Activities Solution	Value Proposition Unfair Advantage	Customer Relationships Channels	Customer Segments
	Key Resources Key Metrics			
Cost Structure		Revenue Streams 		

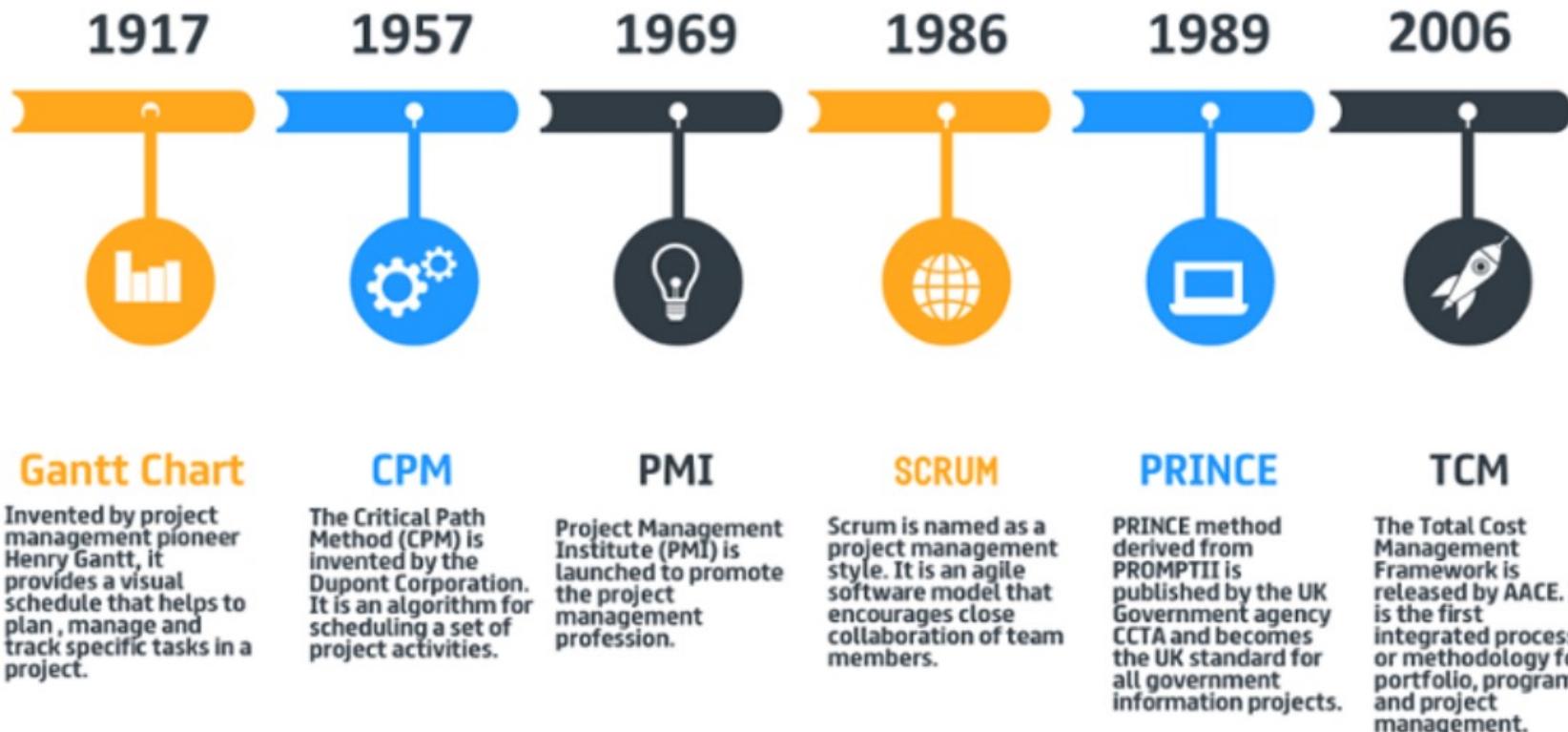
Lean Canvas

Key Partners Problem	Key Activities Solution	Value Proposition Unfair Advantage	Customer Relationships Channels	Customer Segments
	Key Resources Key Metrics			
Cost Structure		 Revenue Streams		

Fiecare antreprenor e liber sa aleaga acel Canvas care se potriveste cel mai bine pe nevoile sale de business.



ISTORIA MANAGEMENTULUI DE PROIECT



CE ESTE UN PROIECT?

"Un efort temporar depus pentru a crea, cu resurse limitate, un produs unic sau un serviciu unic".

(A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000)

CE ESTE UN PROIECT?

- Este orientat spre un scop;
- Este o coordonare de sarcini si activitati interdependente ;
- Este de durata finita, avand un inceput si un sfarsit;
- Este unic;

UN PROIECT PRESUPUNE:

- un punct de plecare de la care cineva “aruncă” ceva “înainte” spre o anumită țintă;
- rezolvarea unei probleme identificate sau schimbarea unei situații problematice;
- existența unor resurse;
- existența unor scopuri care trebuie să fie posibil de îndeplinit;
- o soluție specifică la o problemă specifică, într-un anumit context;

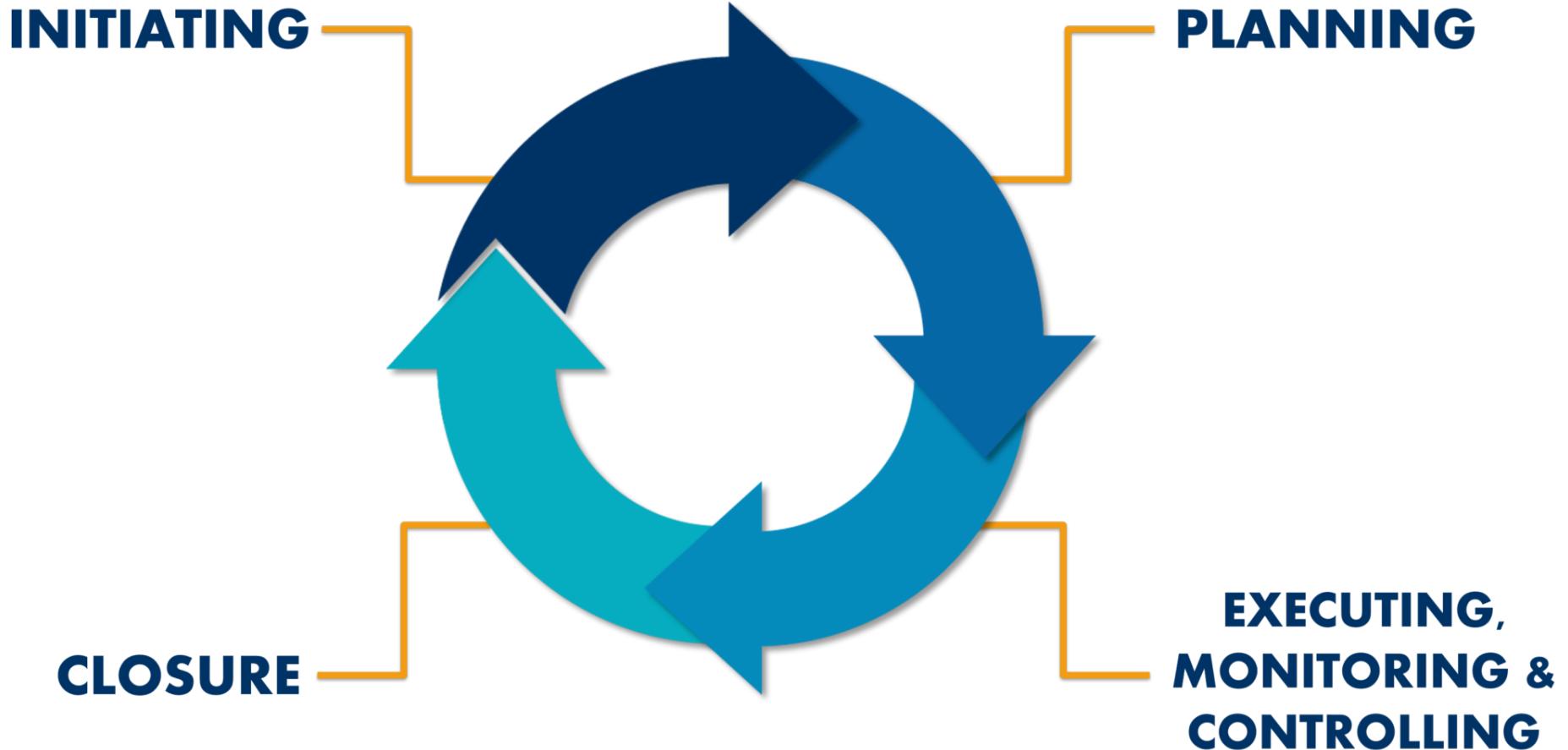
UN PROIECT PRESUPUNE:

- un început și un final bine definite și se desfășoară într-un spațiu concret;
- implicarea unor variate abilități de planificare și implementare;
- existența a diversi parteneri sau susținători, precum și a unui număr de activități, evenimente și sarcini;

UN PROIECT PRESUPUNE:

- existența unei echipe și întrește la binele unei organizații/comunități;
- o serie de riscuri și elemente de incertitudine;
- existența unor obiective măsurabile care pot fi evaluate, astfel putându-se aprecia dacă s-a făcut ce s-a propus, la calitatea dorită;
- un anumit grad de autonomie față de activitățile curente ale organizației;

CICLUL DE VIATA AL UNUI PROIECT



FAZA 1: INITIALIZAREA

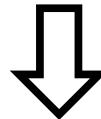
In general include:

- obiectivul, misiunea si viziunea proiectului;
- obiective masurabile si criterii pentru succes;
- descrierea detaliata a proiectului, detalii, riscuri;
- rezumat al etapelor, buget, durata de timp;
- numele si autoritatea sponsorului;

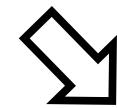
ALEGAREA UNUI MODEL DE TRANZITIE DE FAZA



Waterfall



V-Modell



Agile

FAZA 2: PLANIFICAREA

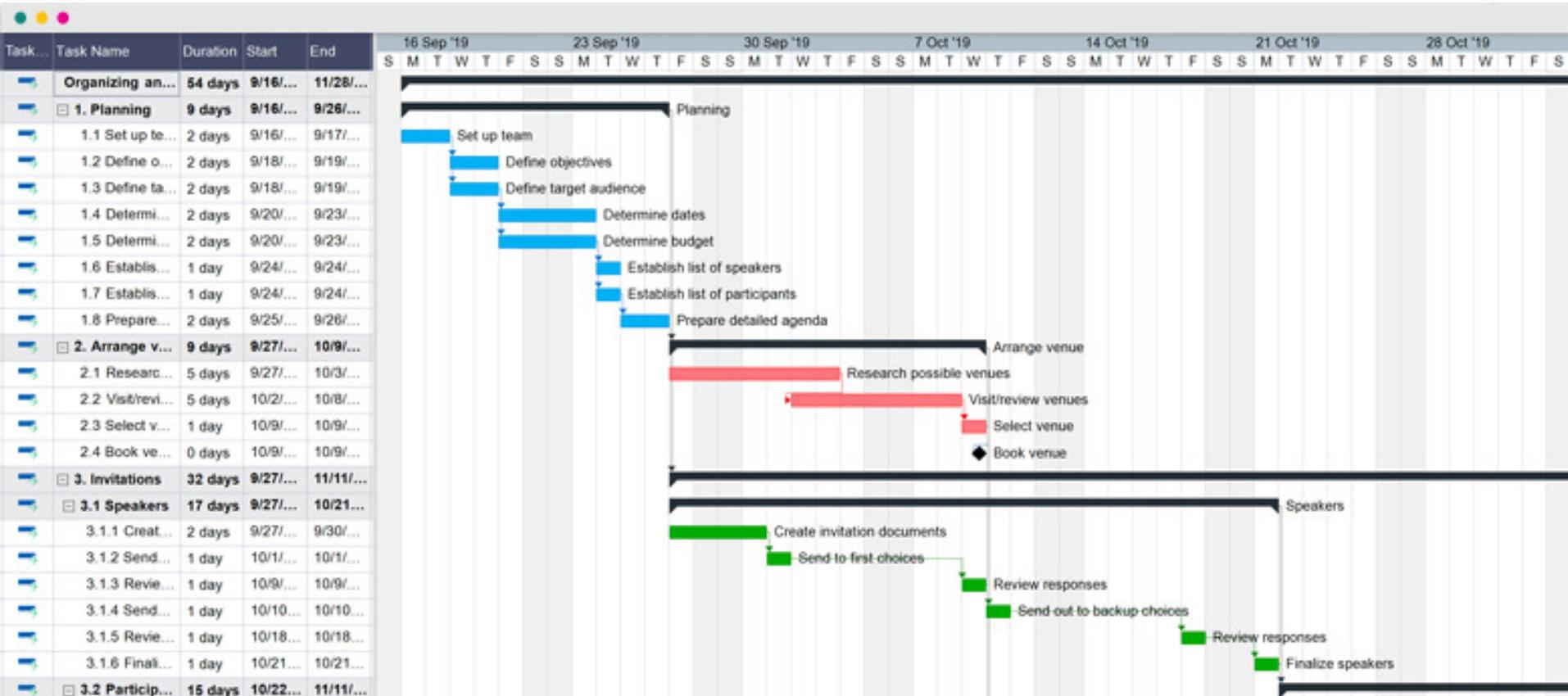
Are 2 parti:

- PLANIFICAREA STRATEGICA
- PLANIFICAREA IMPLEMENTARII

Planificarea este faza în care trebuie găsite modalitățile prin care cerințele specificate de beneficiar/utilizator să poată fi puse în practică. Activitățile care se vor întreprinde sunt:

- detalierea scopului;
- prezentarea jaloanelor (*milestones* = finalitatea unor activități dintr-o anumită categorie bine definită; ex.: instruirea personalului în cazul construirii unui centru de învățare);
- definirea activităților și descrierea secvenței de derulare a acestora;
- identificarea resurselor și a costurilor necesare;
- dezvoltarea unui grafic de timp (a unei diagrame);
- stabilirea ipotezelor de lucru și realizarea unor studii de fezabilitate;

Gantt Chart



Procesele execuției cuprind, de asemenea, un proces fundamental – *execuția planului* proiectului și **procese ajutătoare**:

- verificarea scopului;
- distribuirea informației la toți cei implicați în proiect în timp util;
- dezvoltarea echipei – prin dezvoltarea abilităților individuale și de grup;
- cereri/solicitări de oferte, propuneri pentru buna desfășurare a activităților;
- selecția furnizorilor;
- administrarea contractelor;

Procesele *controlului* se regăsesc în raportările periodice privind execuția proiectului (starea proiectului, programe pentru viitorul proiectului) și controlul global al schimbărilor.

Procesele *ajutătoare IN FAZA DE CONTROL* sunt:

- controlul schimbării scopului;
- controlul planificării calendaristice;
- controlul costurilor;
- controlul calității;
- controlul răspunsurilor la riscuri;

FAZA 4: EVALUAREA FINALA SI REZULTATELE PROIECTULUI

- verificarea indeplinirii standardelor;
- realizarea unui raport de incheiere;
- colectarea si arhivarea “instrumentelor” folosite;
- analiza “post mortem” a proiectului.

Analiza “post mortem”:

- are loc la finalul proiectului;
- se analizeaza toate etapele ciclului de viata ale proiectului;
- arhivare de bune practici;



Name



Dates



Why We Launched the Project



Documentation



The Results

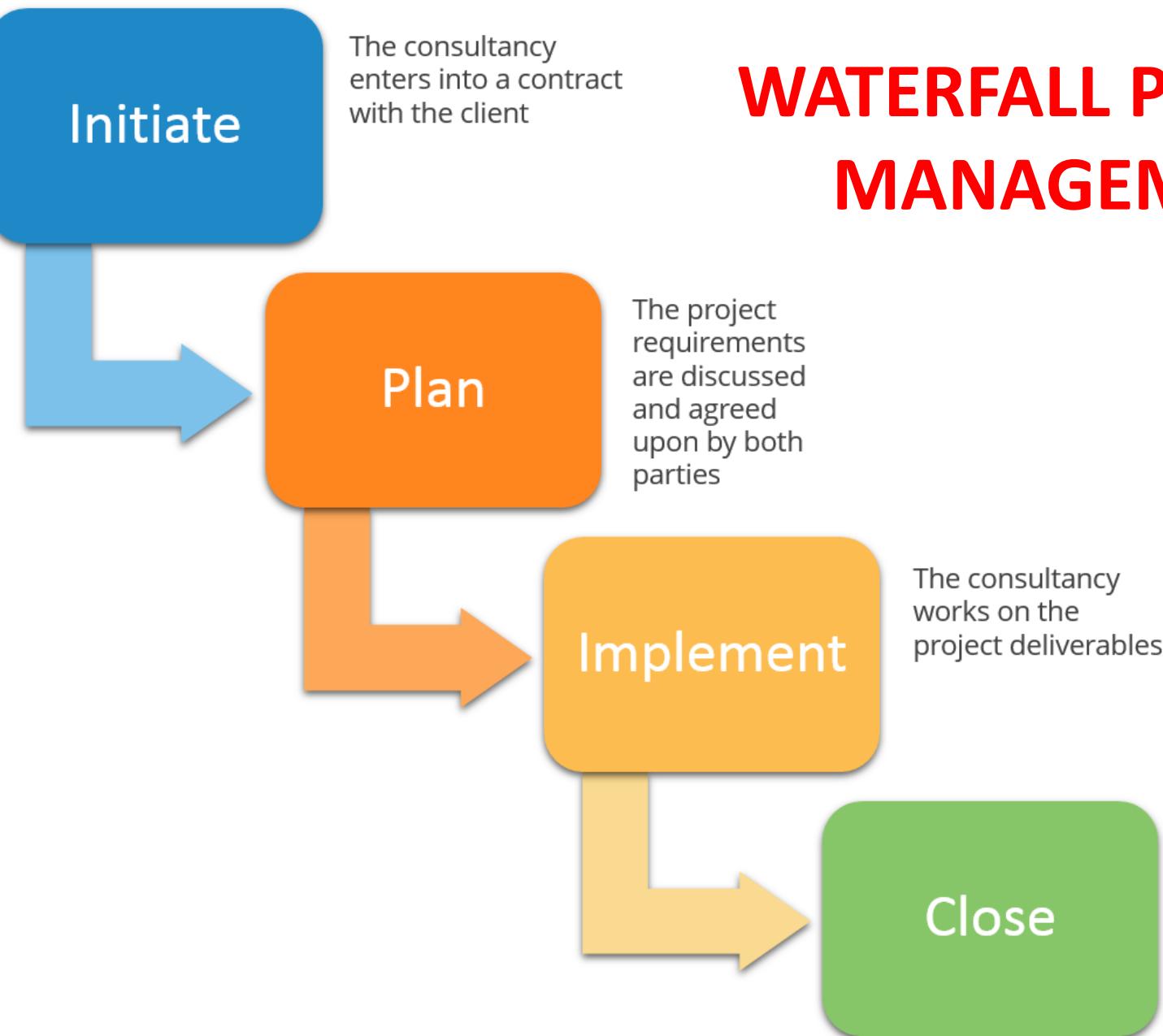


Analysis

Există și situații în care proiectele se pot termina în mod anormal. Cauzele care stau la baza acestor eșecuri sunt:

- planificarea inițială greșită;
- resursele alocate insuficiente;
- schimbările survenite în strategia și interesele instituției;
- plecarea unor oameni cheie din proiect;
- depășirea timpului prevăzut;

WATERFALL PROJECT MANAGEMENT



Initiate

The consultancy enters into a contract with the client

- taskuri predefinite;
- roluri care nu se schimba ;
- clientul asteapta un rezultat foarte specific

Plan

The project requirements are discussed and agreed upon by both parties

Implement

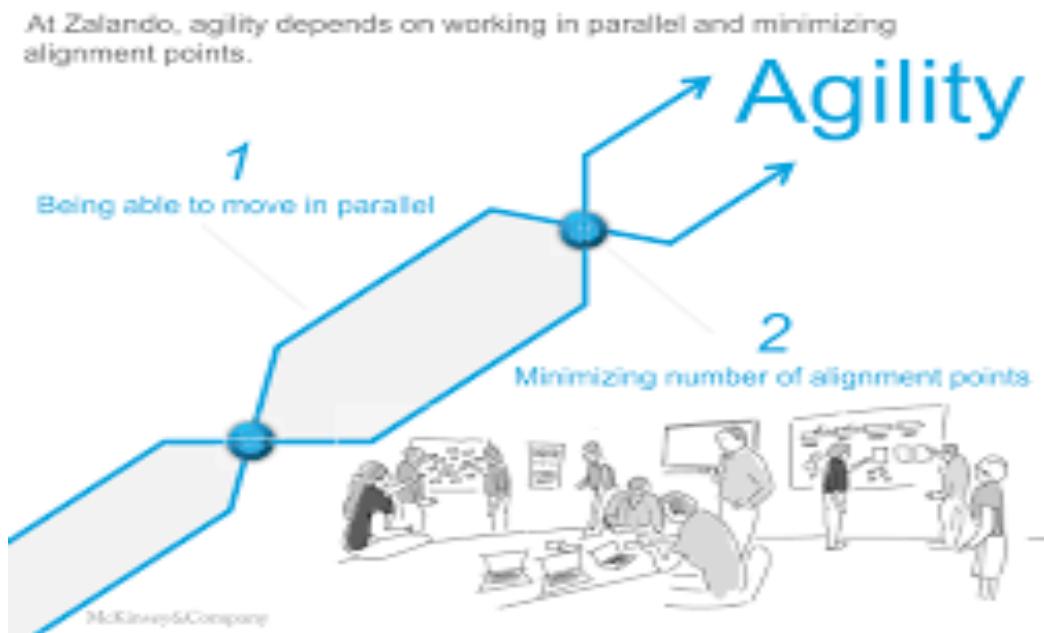
The consultancy works on the project deliverables

Close

The client reviews the results and closes the contract

MANAGEMENTUL AGIL DE PROIECT

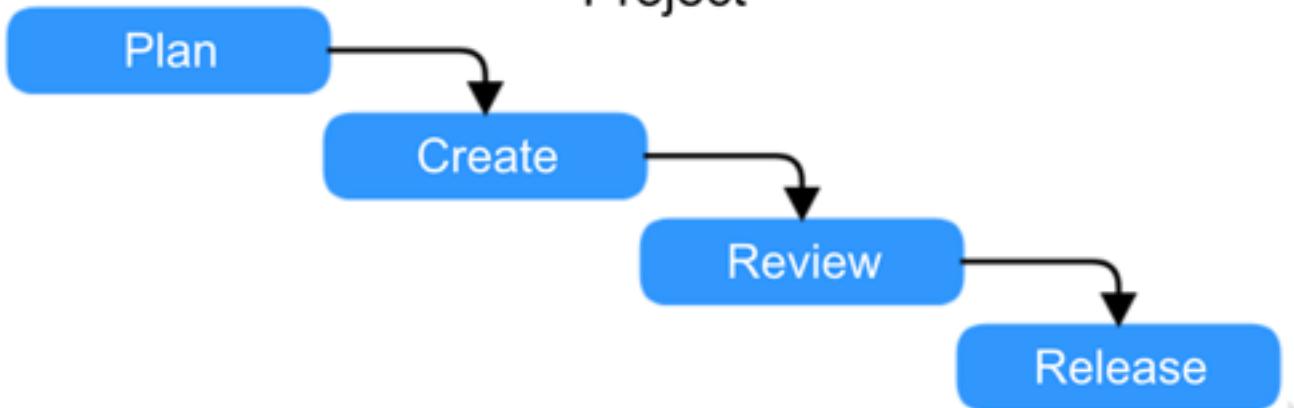
Agilitatea organizațională este baza care permite companiilor să se diferențieze în mediul economic actual.



CE INSEAMNA MANAGEMENTUL AGIL DE PROIECT?

Spre deosebire de abordarea in cascada, abordarea tuturor etapelor proiectului se face in paralel.

Waterfall Project



Agile Project

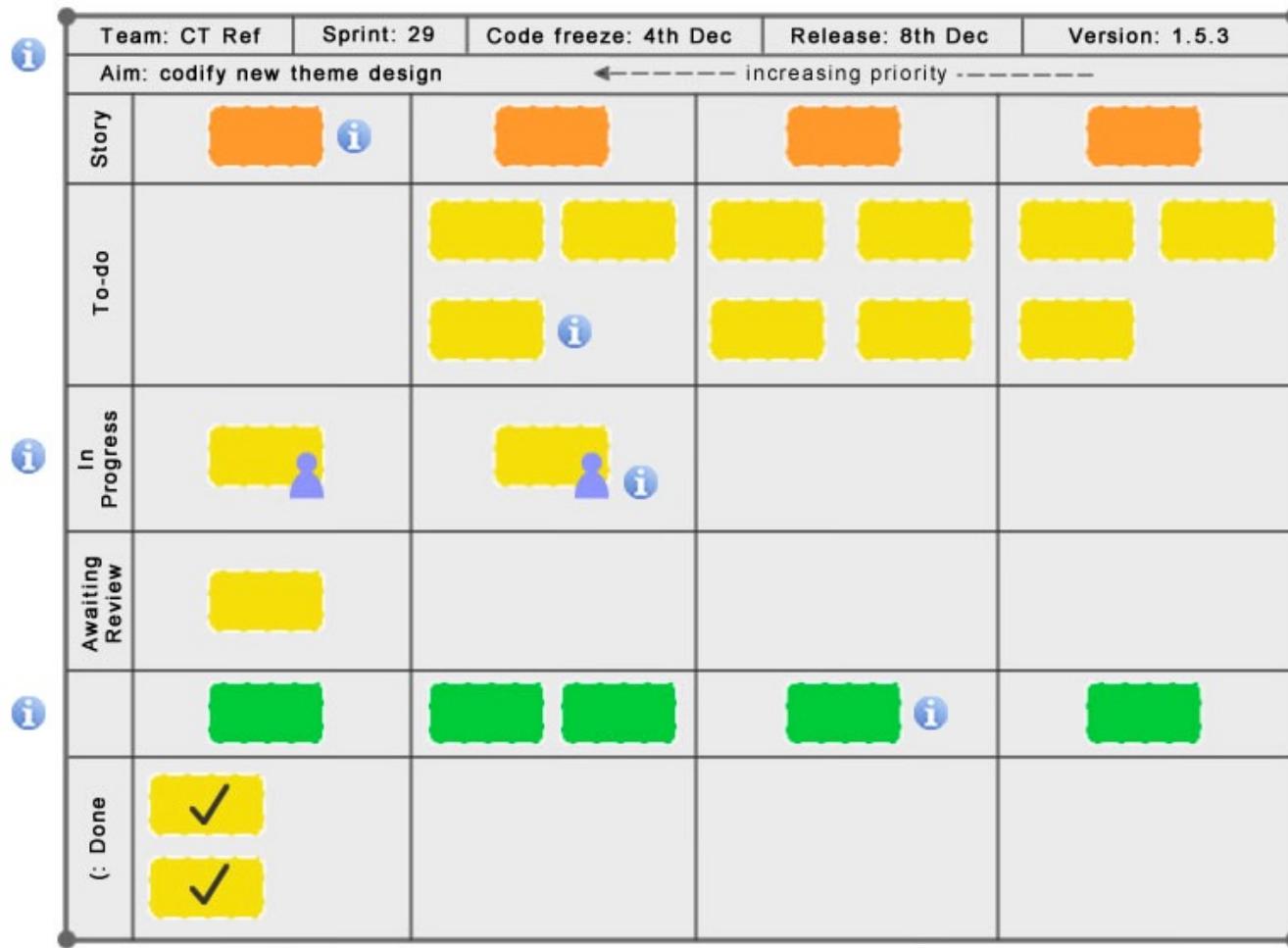
3 metode pentru o strategie agila de management de proiect:

1. construieste o echipa de proiect agila;



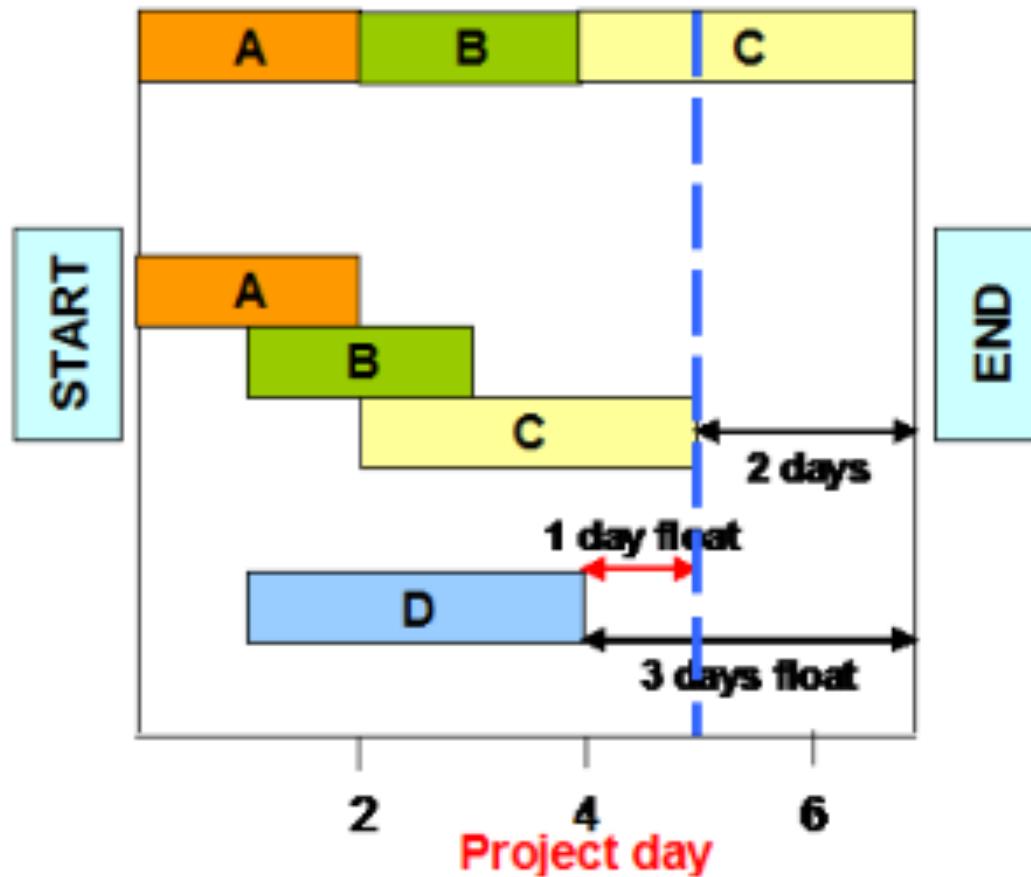
3 metode pentru o strategie agila de management de proiect:

2. realizarea unui board flexibil de lucru



3 metode pentru o strategie agila de management de proiect:

3. impartirea timpului pe iteratii (perioade de timp fixe)



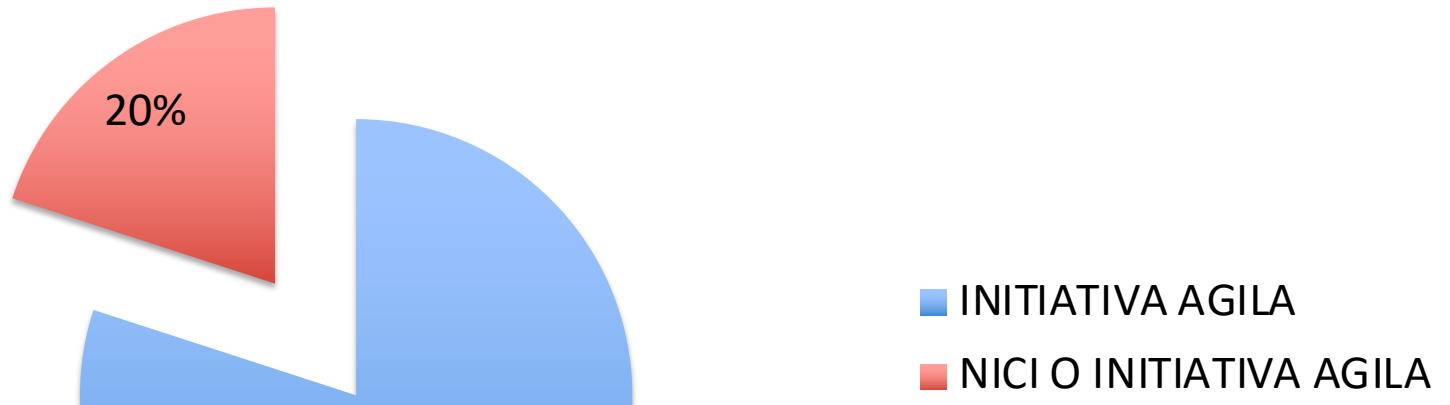
Domenii de aplicare a modelelor agile

- dezvoltarea de software;
- marketing;
- constructii;
- ...

METODOLOGII AGILE

- SCRUM
- KANBAN
- EXTREME PROGRAMMING

349 ORGANIZATII PARTICIPANTE LA STUDIU



Economist Intelligence Unit

SCRUM



AGILE



Scrum Master



Project Manager



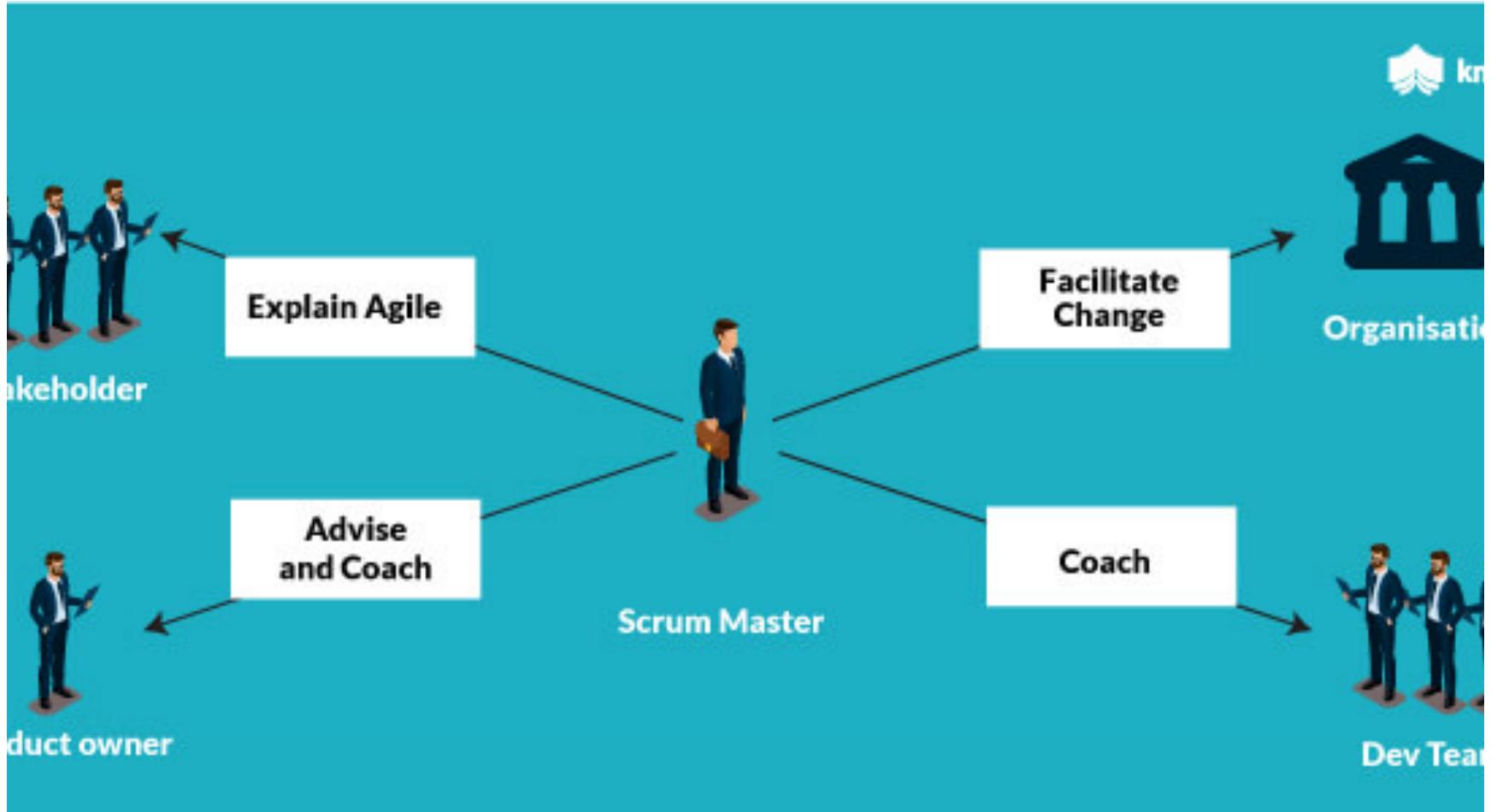
Vs

SCRUM MASTER

- REZOLVA OBSTACOLELE SI SUPRAVEGHEAZA PROCESELE SCRUM
- AJUTA ECHIPA SA INTELEAGA PROCESELE AGILE SI SA INDEPLINEASCA CU SUCCES ELEMENTELE PROCESULUI SCRUM
- SE ASIGURA CA PROCESUL SE DESFASOARA LIN CU AJUTORUL UNELTELOR DISPONIBILE
- REALIZEAZA BACKLOG-UL PRODUSULUI
- REZOLVA CONFLICTELE DE LA NIVELUL ECHIPEI, AVAND ABILITATI DEZVOLTATE DE COMUNICARE
- MOTIVEAZA ECHIPA
- MONITORIZEAZA PROCESELE SCRUM PENTRU A CRESTE EFICIENTA

PROJECT MANAGER

- PLANIFICARE, CREARE BUGET SI DOCUMENTE AFERENTE;
- TREBUIE SA LUCREZE CU MANAGEMENTUL DE VARF PENTRU A STABILI SCOPUL SI DIRECTIA PROIECTULUI
- TREBUIE SA LUCREZE SI CU ALTE DEPARTAMENTE IN CAZ DE URGENTA
- UNEORI TREBUIE SA LUCREZE SI EI EFECTIV LA DEZVOLTAREA PROIECTULUI SAU SA INSTRUIASCA O ALTA PERSOANA CARE SA FACA ASTA
- GESTIONEAZA OBIECTIVE CLAR DEFINITE DE FINALIZARE A PROIECTULUI RESPECTAND CU STRICTETE BUGETUL INITIAL.



Stakeholderii sunt:

Indivizii si constituentii care contribuie,
voluntar sau involuntar, la crearea
valorilor si deci potentialii beneficiari
la profit sau riscuri.

Exemple de stakeholderi:
angajatii, comunitatile, shareholder-ii,
investitorii, conducerea, furnizorii,
sindicalele, grupurile industriale,
asociatiile profesionale, grupuri de
sustinere, angajatii probabili, clientii
probabili, colectivitatile locale,
colectivitatile nationale, publicul
(comunitatea globala), competitori.

Scrum in 100 de cuvinte

- Scrum este un proces agil care ne permite sa ne concentrăm in a furniza valoare afacerii in cel mai scurt timp posibil.
- Ne permite sa analizam rapid si in mod repetat software intradevar functional (intr-un interval de doua saptamani pana la o luna).
- Afacerea stabileste prioritatile. Echipele se organizeaza singure pentru a determina cea mai buna cale de a furniza functionalitatile cu cea mai mare prioritate.
- Intr-un interval de doua saptamani pana la o luna oricine poate vedea un software functional si poate hotara daca acesta va fi lansat sau continua sa il dezvolte pentru un nou sprint.



Originile Scrum

- Jeff Sutherland
 - Primele incercari la Easel Corp in 1993
 - IDE si 500+ oameni implicați in Scrum
- Ken Schwaber
 - Scrum prezentat la OOPSLA 96
 - Autorul a trei carti despre Scrum
- Mike Beedle
 - Modele de Scrum in PLOPD4
- Ken Schwaber and Mike Cohn
 - Co-fondator la Scrum Alliance in 2002, initial in Agile Alliance



Scrum a fost utilizat de:

- Microsoft
- Yahoo
- Google
- Electronic Arts
- IBM
- Lockheed Martin
- Philips
- Siemens
- Nokia
- Capital One
- BBC
- Intuit
- Nielsen Media
- First American Real Estate
- BMC Software
- Ipswitch
- John Deere
- Lexis Nexis
- Sabre
- Salesforce.com
- Time Warner
- Turner Broadcasting
- Oce

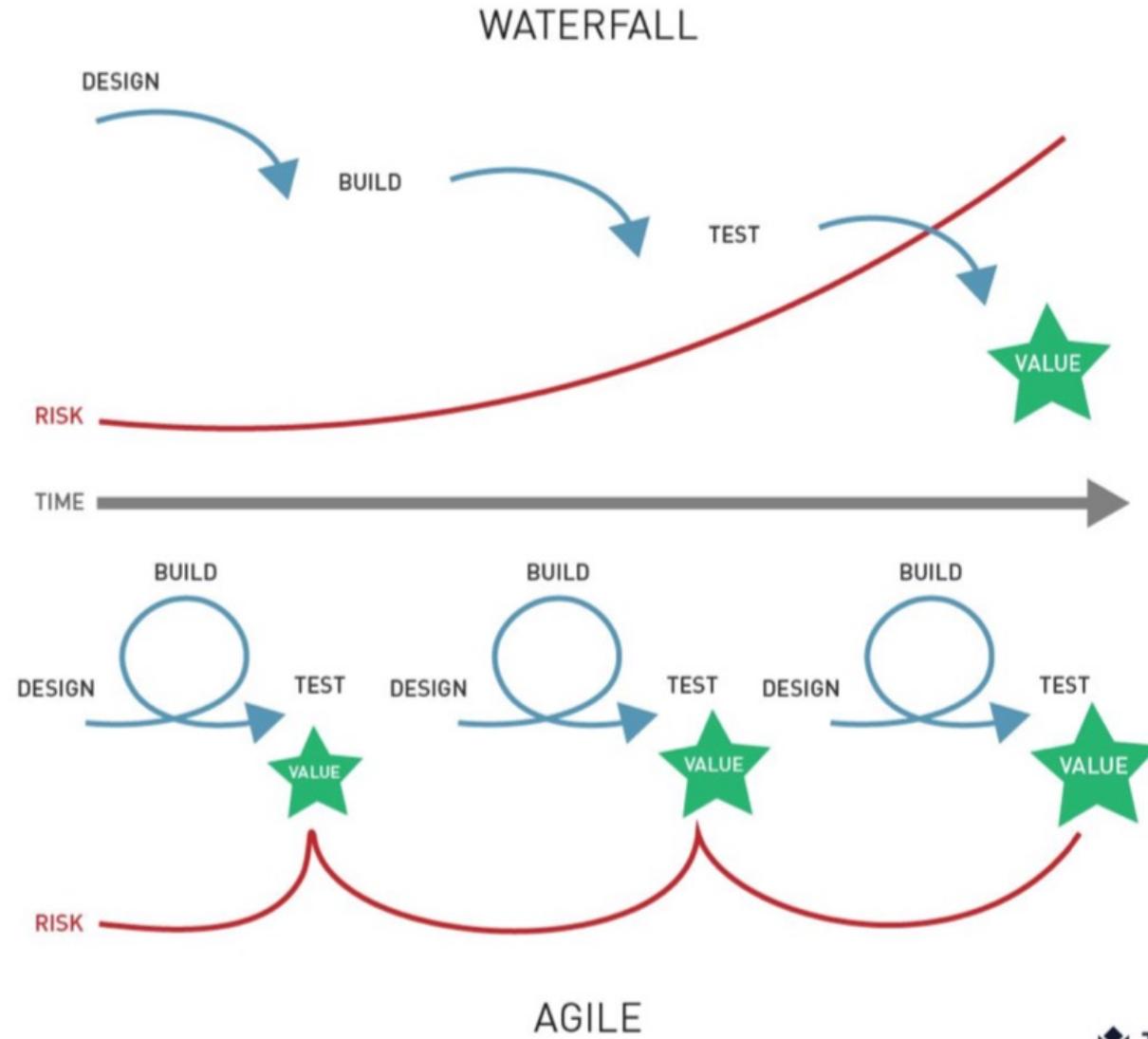


Scrum a fost utilizat pentru:

- Software comercial
- Dezvoltare personală
- Dezvoltare pe baza de contract
- Proiecte fixed-price
- Aplicații financiare
- ISO 9001-aplicații de certificare
- Embedded systems
- Dezvoltare de jocuri video
- Software de control al satelitilor
- Site-uri web
- Software pentru telefoane mobile/smartphones
- Aplicații pentru retele
- Multe dintre cele mai mari aplicații în uz



Istoria conceptului de agilitate



TULIP



"Agile Manufacturing Guide" – Tulip Interfaces

Mountain Goat Software, LLC

Caracteristici

- Echipe care se organizeaza singure
- Progresul produsului in “sprint-uri” de 2-4 saptamani
- Specificatiile sunt organizate ca articole intr-o lista cu denumirea de “product backlog”
- Nu se precizeaza nici o metoda specifica de inginerie
- Se utilizeaza reguli de generare pentru a crea un mediu agil pentru livrarea proiectelor



Agile Manifesto—o declaratie de valori

Indivizi si interactiuni

Produs (software) functional

Colaborarea clientilor

Raspuns la schimbare

peste

peste

peste

peste

Procese si unelte

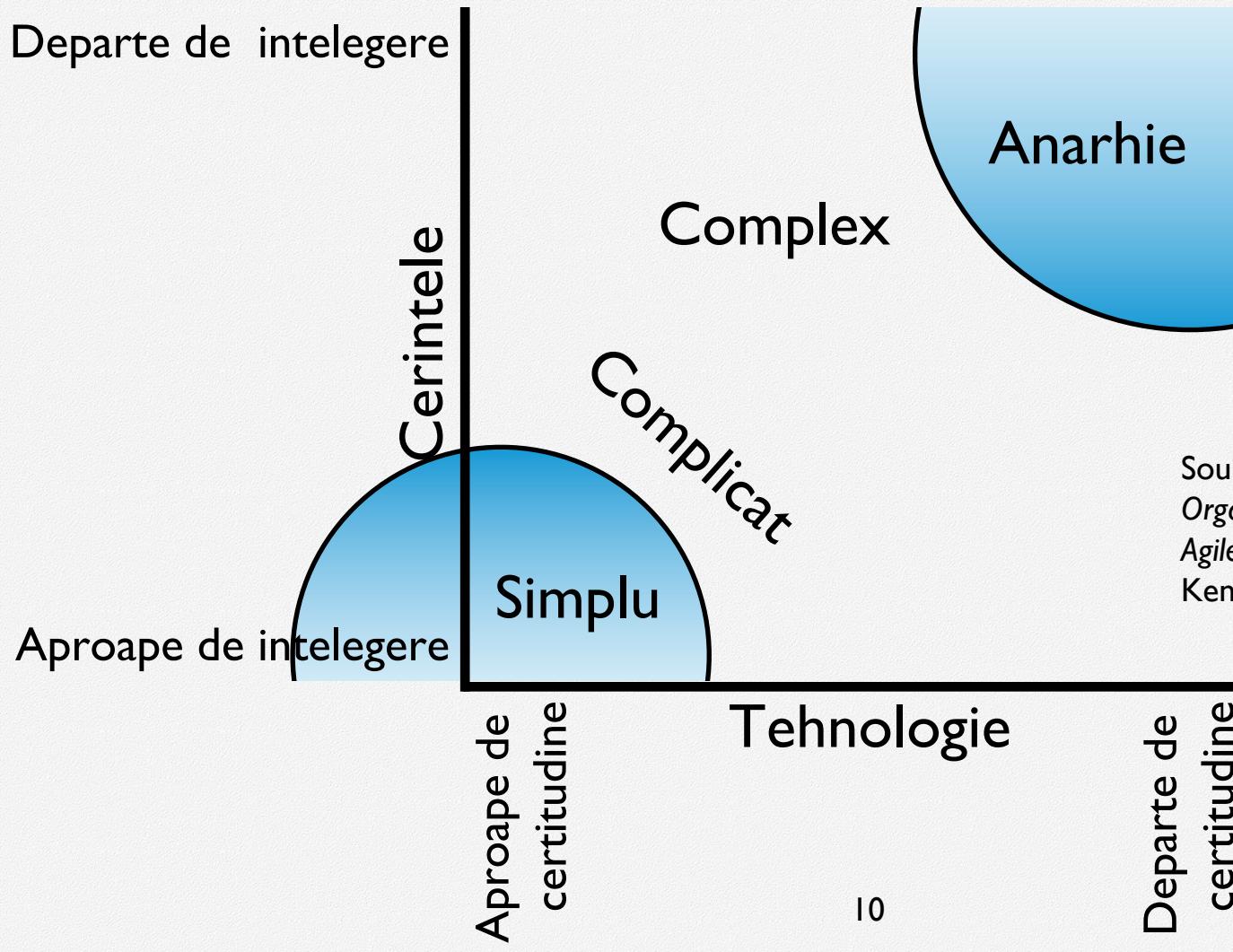
Documentatie cuprinsatoare

Negocierea contractelor

Urmarirea unui plan



Nivelul de zgomot al proiectelor



Source: *Strategic Management and Organizational Dynamics* by Ralph Stacey in *Agile Software Development with Scrum* by Ken Schwaber and Mike Beedle.

... metodologie iterativa de management de proiect, cu:

Trei roluri:

- 1. Membru al echipei
- 2. Scrum Master
- 3. Product Owner

Patru sedinte:

- 1. Planificare sprintului
- 2. Sedinta zilnica
- 3. Analiza sprintului
- 4. Retrospectiva sprintului

Patru artefacte:

- 1. Product backlog
- 2. Sprint backlog
- 3. Sprint burndown chart
- 4. Un nou increment al produsului

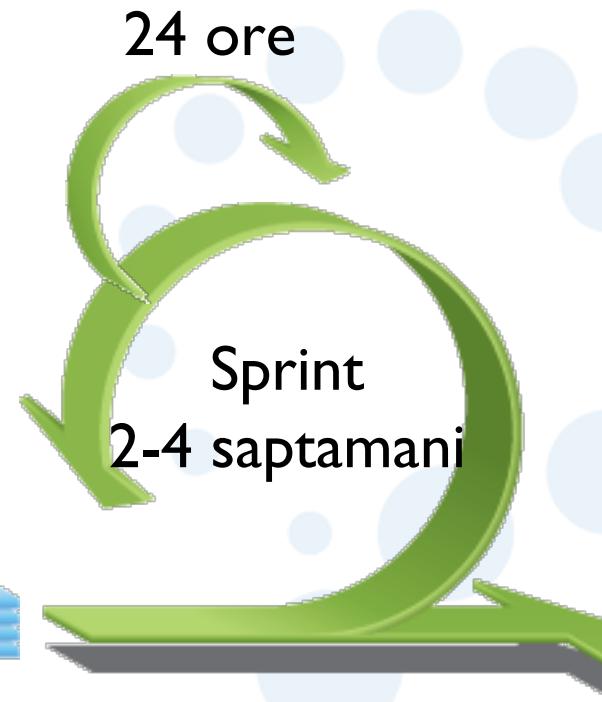
Doua nivele de implicare:

- 1. Chicken
- 2. Pigs



Scrum

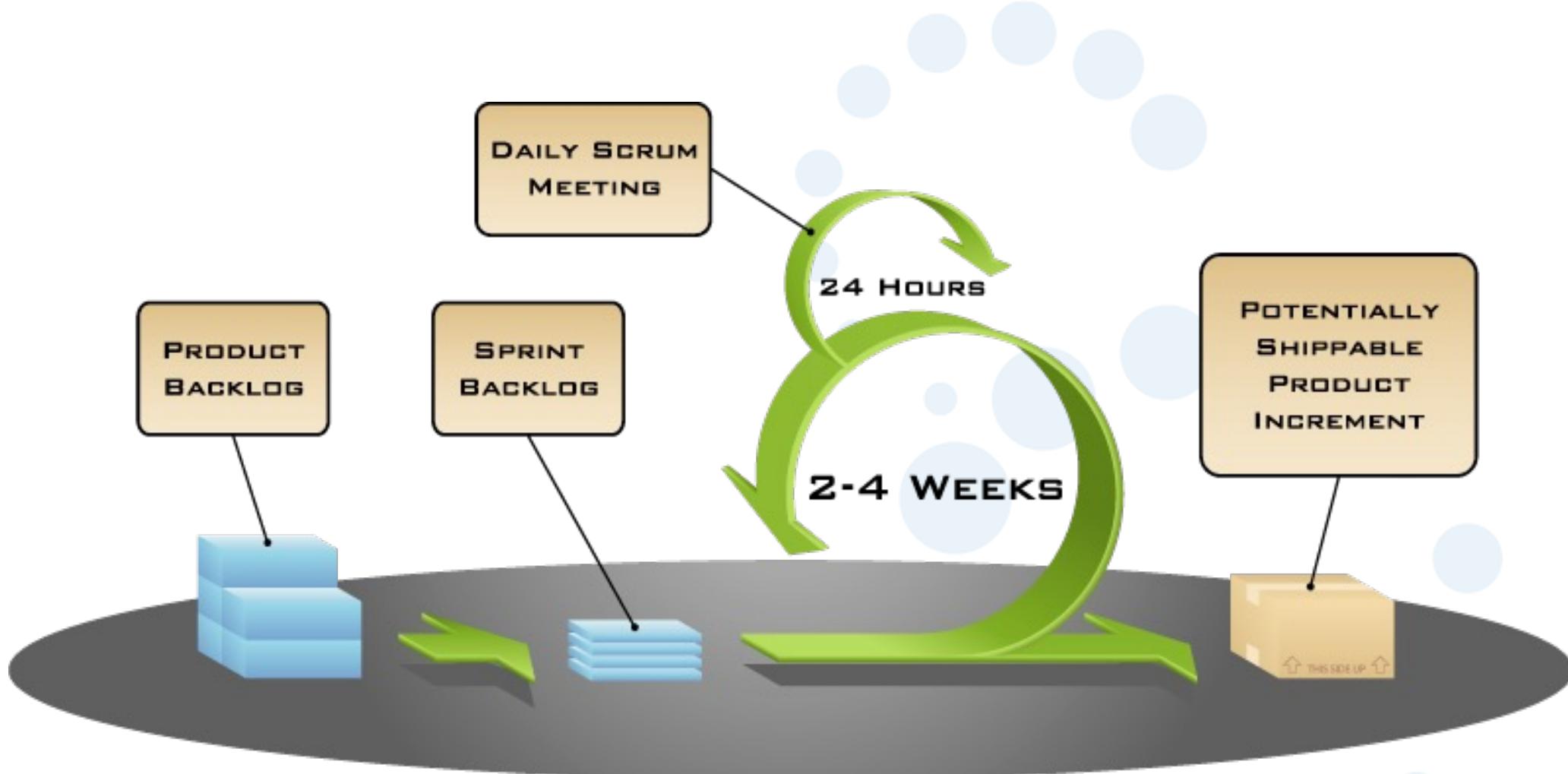
Obiectivul sprint-ului



Increment al produsului potential livrabil



Toate la un loc



COPYRIGHT © 2005, MOUNTAIN GOAT SOFTWARE

www.mountaingoatsoftware.com/scrum



Mountain Goat Software, LLC

Sprint-urile

- Proiectele Scrum avanseaza intr-o serie de “sprint-uri”
- Durata tipica este de 2-4 saptamani pana la maxim o luna calendaristica
- O durata constanta conduce la un ritm mai bun
- Produsul este proiectat, dezvoltat si testat pe parcursul sprint-ului



Dezvoltare secventiala vs. overlapping (prin suprapunere)

Cerinte

Design

Scrierea codului

Testare

Mai degraba decat de a face tot
dintr-un anumit lucru la un
moment dat

...Echipele Scrum fac putin din
fiecare lucru tot timpul



Nici o schimbare in timpul Sprint-ului

Schimbare



- Durata sprint-urilor se planifica cam cat se poate mentine activitatea fara nici o schimbare



Cadrul de lucru Scrum

Roluri

- Proprietarul produsului
- ScrumMaster
- Echipa

Activitati

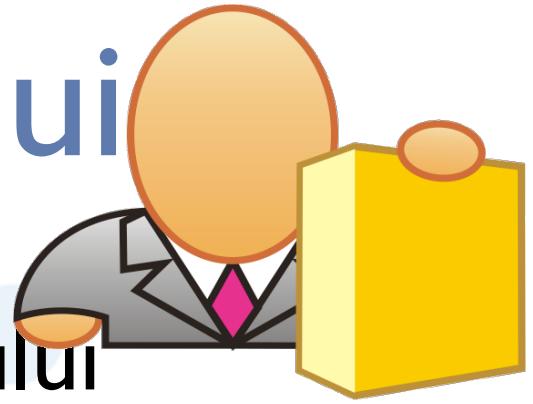
- Planificarea sprint-ului
- Revizuirea sprint-ului
- Retrospectiva sprint-ului
- Intalnirea zilnica

Artefacte

- Product backlog
- Sprint backlog
- Grafice (burndown charts)



Proprietarul produsului



- Defineste functionalitatile produsului
- Hotaraste data de livrare si continutul
- Este responsabil de profitabilitatea produsului (ROI)
- Prioritizeaza functionalitatile in functie de valoare lor pe piata
- Ajusteaza functionalitatile si prioritatile in fiecare iteratie, cum este nevoie
- Accepta sau respinge rezultatele



Mountain Goat Software, LLC

Scrum Master-ul



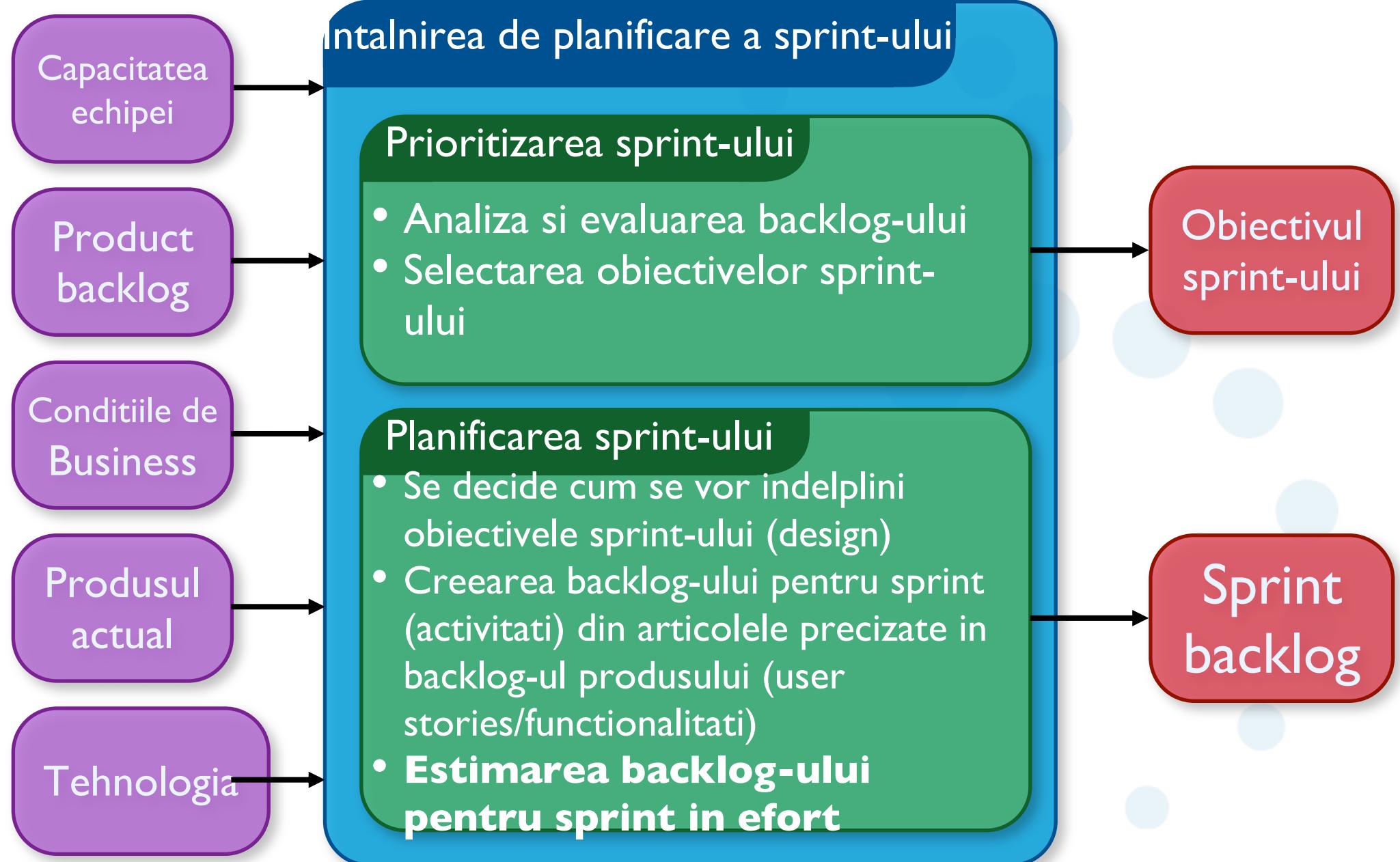
- Reprezinta managementul in proiect
- Responsabil pentru adoptarea valorilor si practicilor Scrum
- Inlatura impedimentele
- Se asigura ca echipa este complet functionala si productiva
- Activeaza o colaborare stransa intre toate rolurile si functiile
- Protejeaza echipa de interferentele exterioare



Echipa

- În mod normal 5-9 persoane
- Multi-functională:
 - Programatori, testeri, designeri cu experiență, etc.
- Membrii trebuie să lucreze full-time
 - Pot fi excepții (ex: administratorul de baza de date)
- Echipele se organizează singure
 - În mod ideal fără funcții, dar de obicei nu e posibil
- Calitatea de membru se poate schimba doar între sprinturi





Planificarea sprint-ului

- Echipa selecteaza activitatile din backlog-ul produsului pe care se angajeaza ca le pot indeplini
- Se creeaza backlog-ul sprint-ului
 - Activitatile sunt identificate si fiecare este estimata
 - Prin colaborare, nu doar de ScrumMaster

As a vacation planner, I want to see photos of the hotels.

Codarea nivelului de mijloc (8)
Interfata grafica (5)
Testarea (2)
Testele de performanta (2)



Intalnirea zilnica

- Parametrii:
 - Zilnic
 - 15-minute
 - În picioare
- Nu se rezolvă probleme
 - Toata lumea este invitată
 - Doar echipa, ScrumMaster, și proprietarul produsului pot vorbi;
- Ajuta în evitarea întâlnirilor inutile



Toata lumea raspunde la 3 intrebari

1

Ce ai facut ieri?

2

Ce vei face azi?

3

Este ceva ce iti sta in cale?

- Acestea **nu** reprezinta o raportare pentru ScrumMaster
 - Este un angajament in fata colegilor



Revizuirea sprint-ului

- Echipa prezinta ce a obtinut pe parcursul sprint-ului
- De obicei ia forma unei simulari a noilor functionalitati
- Informala
 - 2-ore de pregatire
 - Fara slide-uri
- Toata echipa participa
- Poate participa oricine



Retrospectiva Sprint-ului

- Periodic se analizeaza ce functioneaza sau nu functioneaza
- De obicei 15–30 minute
- Se face dupa fiecare sprint
- Toata echipa participa
 - ScrumMaster
 - Proprietarul produsului
 - Echipa
 - Potențiali clienti și alții



Start / Stop / Continua

- Toata echipa se aduna si discuta ce si-ar dori sa:

Inceapa sa faca

Nu mai faca

Acesta este
doar unul din
modurile de a
face
retrospectiva

Continue sa faca



Cadrul de lucru Scrum

Roles

- Product owner
- ScrumMaster
- Team

Ceremonies

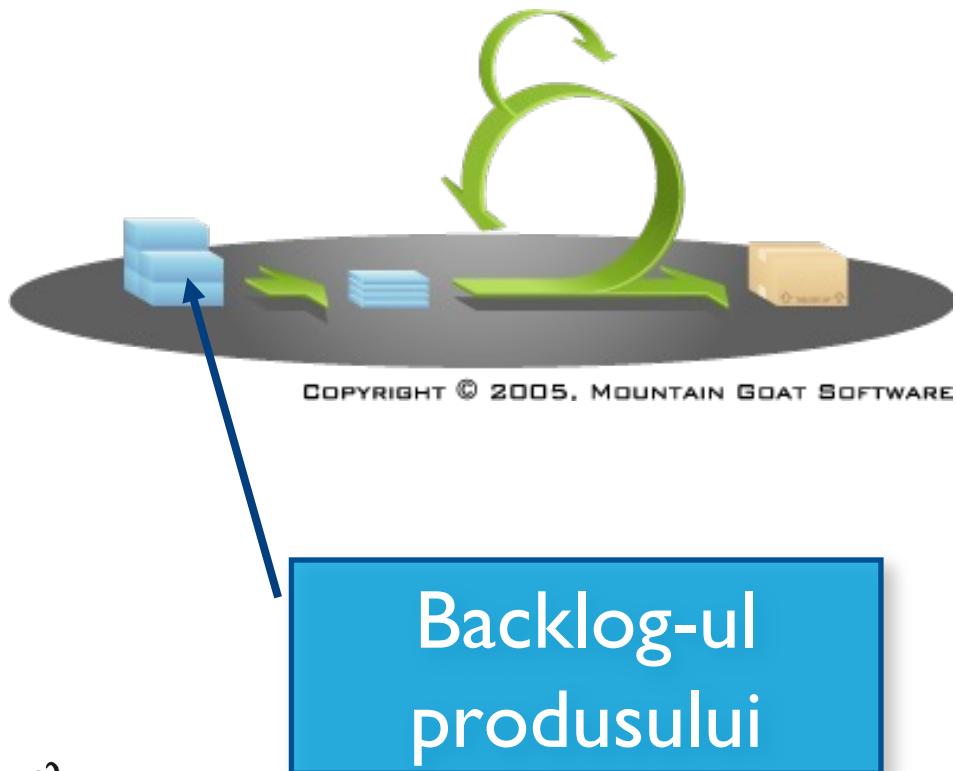
- Sprint planning
- Sprint review
- Sprint retrospective
- Daily scrum meeting

Artefacte

- Product backlog
- Sprint backlog
- Grafice (burndown charts)



Backlog-ul produsului



- Cerintele
- O lista cu tot ce trebuie realizat in proiect
- Ideal specificat incat fiecare element sa aiba valoare pentru utilizatorii sau clientii produsului
- Prioritizat de catre proprietarul produsului
- Reprioritizat la inceputul fiecarui sprint



Un exemplu de backlog

Lista cu cerinte	Estimare
Permite unui client sa faca o rezervare	3
Ca vizitator, vreau sa anulez o rezervare.	5
Ca vizitator, vreau sa pot schimba datele rezervarii.	3
Ca angajat al hotelului, vreau sa vad rapoarte RevRap (incasari/camera disponibila)	8
	8
...	30
...	50



Obiectivul sprint-ului

- O scurta sinteza asupra lucrurilor pe care se axeaza munca pe parcursul sprint-ului

Database Application

Sa faca aplicatia sa meargă pe un server SQL in loc de Oracle.

Life Sciences

Suporta functionalitati necesare pentru studiile de genetica.

Financial services

Suporta indicatori mai tehnici decat compania ABC in timp real.



Coordonarea backlog-ului pentru sprint

- Indivizii isi aleg singuri activitatiiile pe care doresc sa le indeplineasca (munca nu este niciodata asignata);
- Timpul ramas de lucru este actualizat zilnic;
- Orice membru al echipei poate adauga, sterge sau schimba backlog-ul sprint-ului;
- Rezulta munca pentru sprint;
- Daca munca este neclara se defineste un element al sprint backlog-ului cu o durata mai mare de timp care va fi impartit in activitati mai mici mai tarziu;

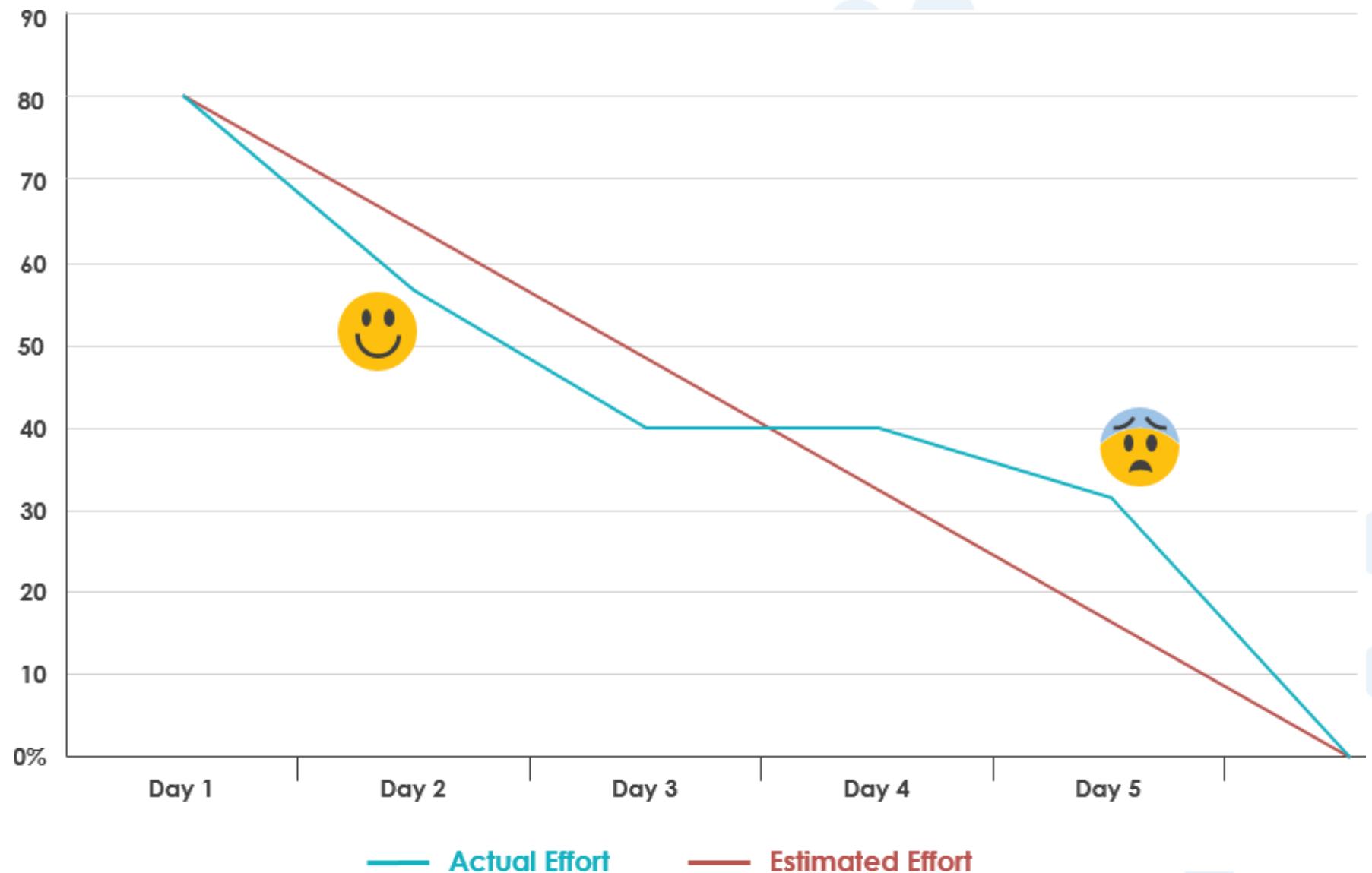


Un sprint backlog

Activitati	Luni	Ma	Mi	Joi	Vi
Interfata grafica	8	4	8		
Dezv. nivelului de mijloc	16	12	10	4	
Testarea nivelului de mijloc	8	16	16	11	8
Scrierea functiei help	12				
....	8	8	8	8	8
....			8	4	



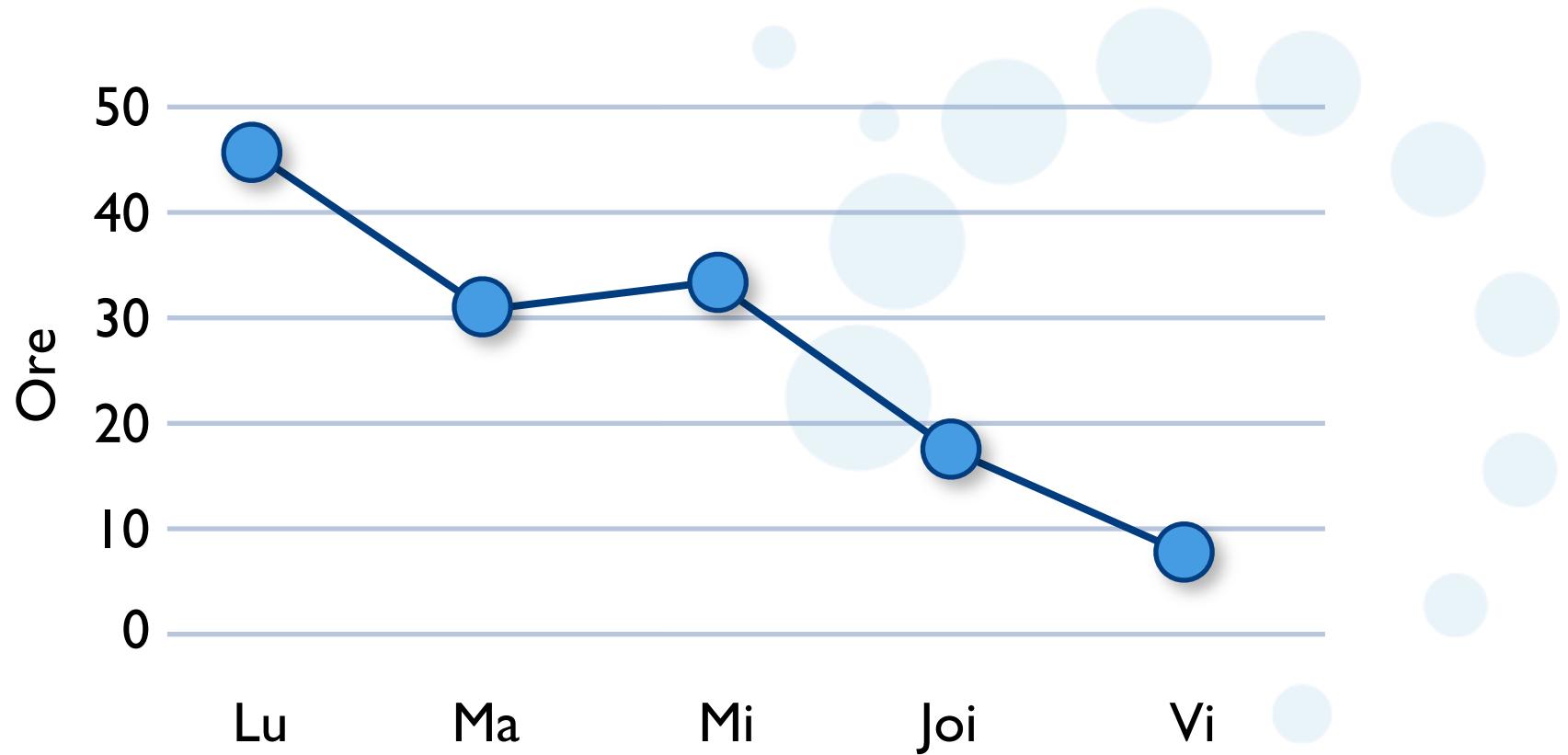
Un grafic al sprint-ului (burndown chart)



sursa: <https://www.visual-paradigm.com/scrum/scrum-burndown-chart/>

Mountain Goat Software, LLC

Activitati	Lu	Ma	Mi	Joi	Vi
Interfata grafica	8	4	8		
Dezv. nivelului de mijloc	16	12	10	7	
Testarea nivelului de mij.	8	16	16	11	8
Scrierea fuctiei help	12				

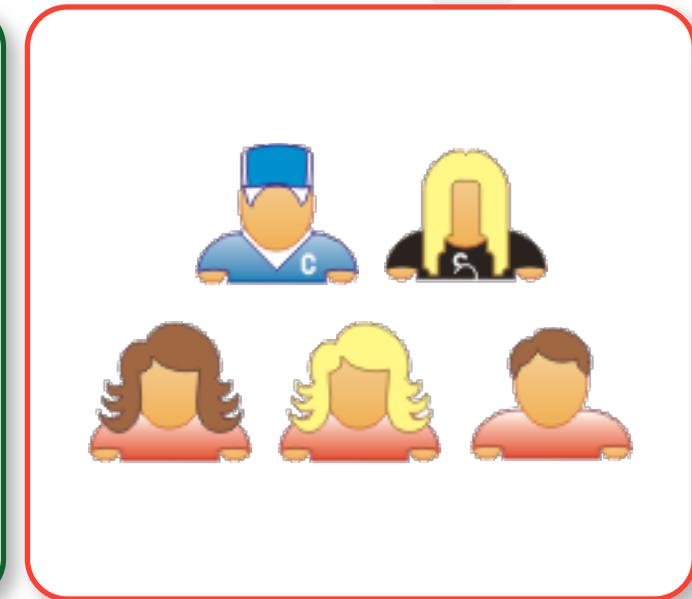
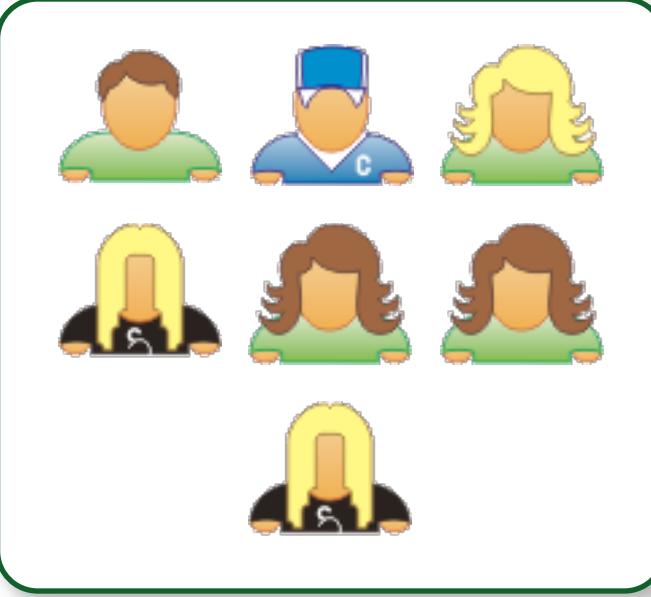
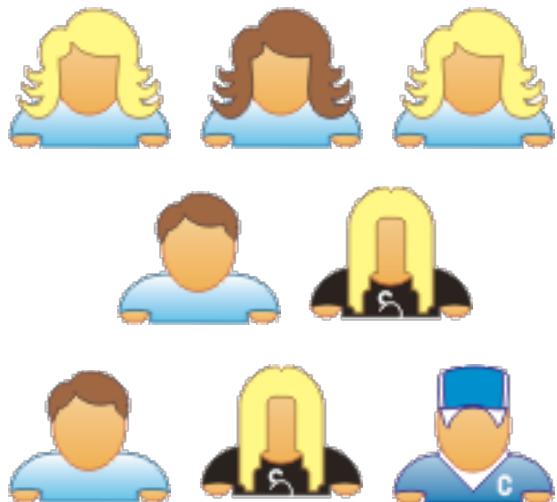
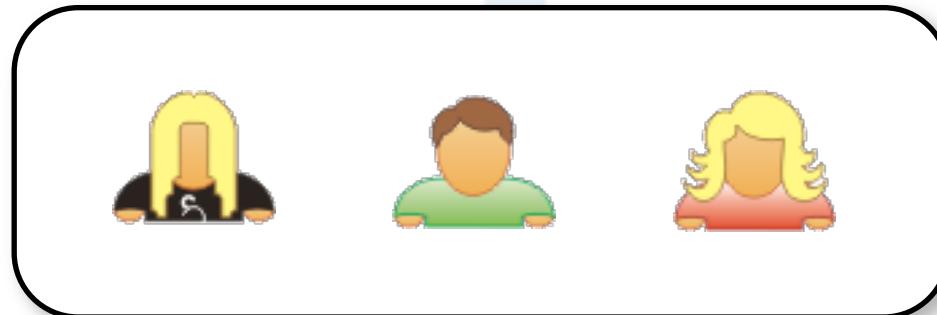


Scalabilitatea

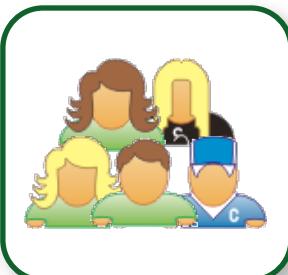
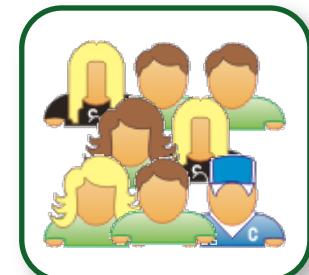
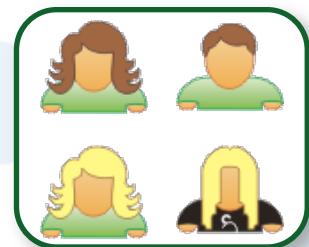
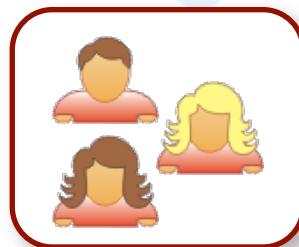
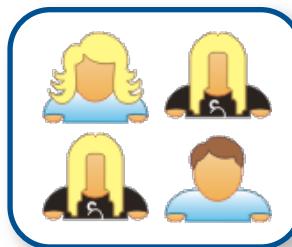
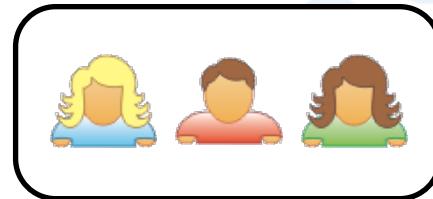
- Echipele tipice sunt de 7 ± 2 oameni
 - Scalabilitate vine din echipe de echipe
- Factori in scalare
 - Tipul aplicatiei
 - Dimensiunea echipei
 - Dispersarea echipei
 - Durata proiectului
- Scrum a fost folosit pe proiecte cu 500+ persoane



Scalare prin Scrum de scrums



Scrum de scrums de scrums

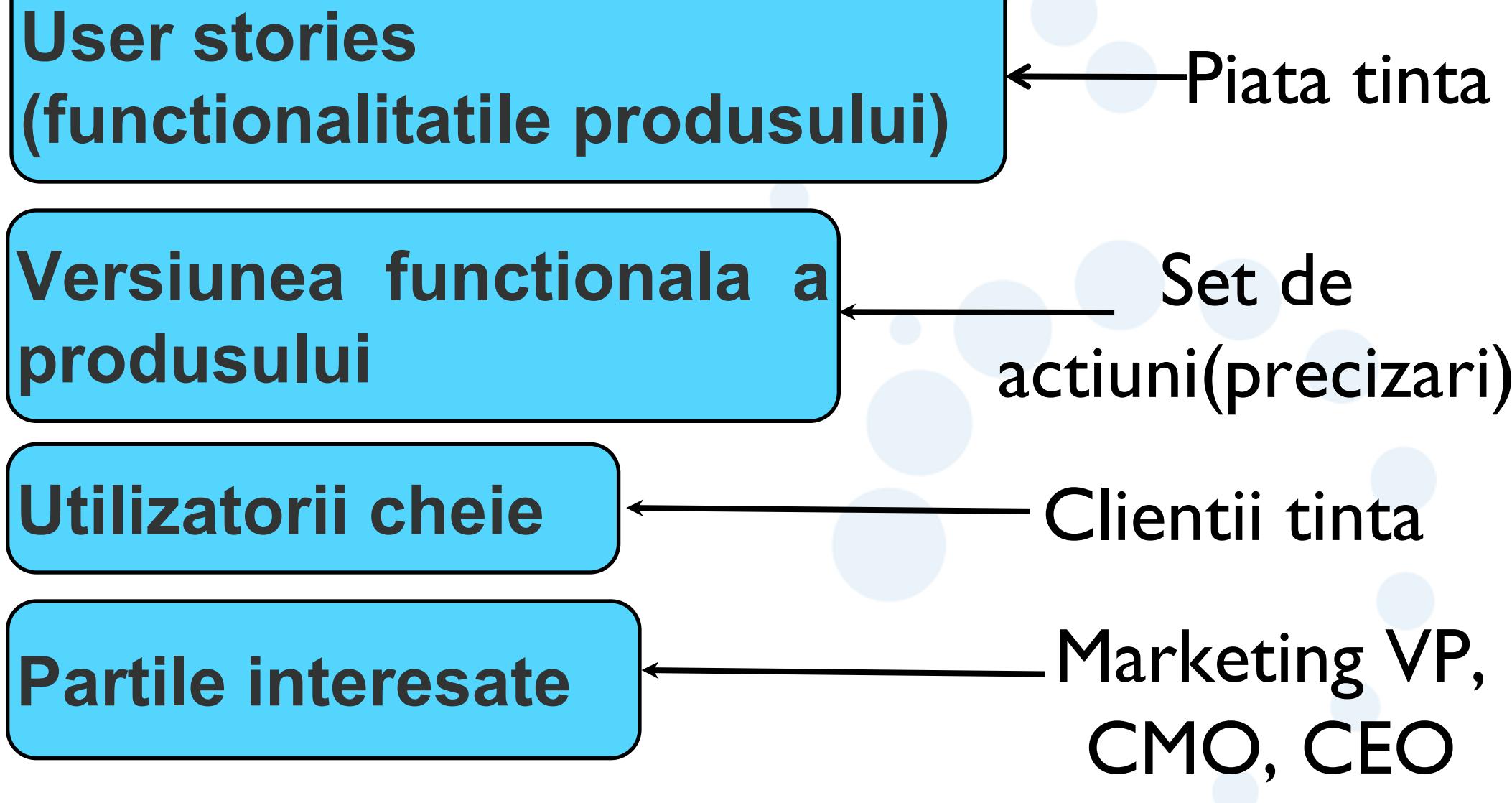


Scrum in marketing

- De cele mai multe ori marketingul se bazeaza pe realizarea unor proiecte.
- Metodele agile pot organiza eforturile de marketing: devoltare de brand, campanie de promovare, proiecte de marketing online, site-uri web de promovare, platforme de marketing online etc.



Un exemplu de Scrum in Marketing:



in the classroom

product owner



teacher

scrum master



student

development
team



students



<http://namok.be/public/documents/esi-scrumforstudents.pdf>

Mountain Goat Software, LLC

1. Ce este leadership-ul?

*"Arta comunicării este limbajul
leadership-ului"*

James Humes

Leadership-ul este un proces care presupune în primul rând o influență socială cu scopul îndeplinirii unui obiectiv.

Cuvantul “leadership” poate aduce în
minte o varietate de imagini:

- un lider politic, ce urmează cu pasiune o cauză personală;



Cuvantul “leadership” poate aduce în
minte o varietate de imagini:

- un explorator, croind drum prin jungla pentru el și grupul care îl urmează;



Cuvantul “leadership” poate aduce în minte o varietate de imagini:

- un director executiv, care elaborează o strategie de business pentru a înfrange concurența;



Cuvantul “leadership” poate aduce în minte o varietate de imagini:

- un conducător religios, care crede în puterea sa de a îndruma oamenii;



Leadership-ul: o definitie

Un leader eficient este o persoana care:

1. Creeaza o viziune inspirationala a viitorului;
2. Motiveaza si inspira oamenii sa adopte viziunea respectiva;
3. Gestioneaza livrarea viziunii respective;
4. Antreneaza si construieste echipa astfel incat sa contribuie la indeplinirea misiunii;

Diferența dintre lider și manager

Managerul se întreabă : “Fac lucrurile **bine**? ”

Liderul se întreabă: “Fac **ceea ce este** bine?/Fac lucrurile **bune**? ”

!!!! Deși liderii sunt cei care stabilesc direcția în care merge organizația în fruntea căreia se găsesc, ei au nevoie de abilități de management pentru a-și ghida echipa și a eficientiza procesele/comunicarea atât la nivel intern cât și extern.

Diferența dintre lider și manager

- un **manager** poate deveni lider în momentul în care își asumă un rol specific de leadership, de influențare a angajaților, de proiectare și schimbare a modurilor de acțiune într-o organizație;
- un **lider** reprezintă un manager care influențează oameni și procese pe termen lung.

Exemplu leader – Dancing Guy

<https://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ>



Leadership

Stabilirea și comunicarea direcției de acțiune

Promovarea muncii în echipă, dezvoltare de relații cheie

Accent pe motivare, apropierea de oameni, sprijin în dezvoltarea lor

Promovarea autocontrolului, accent pe îmbunătățirea activității

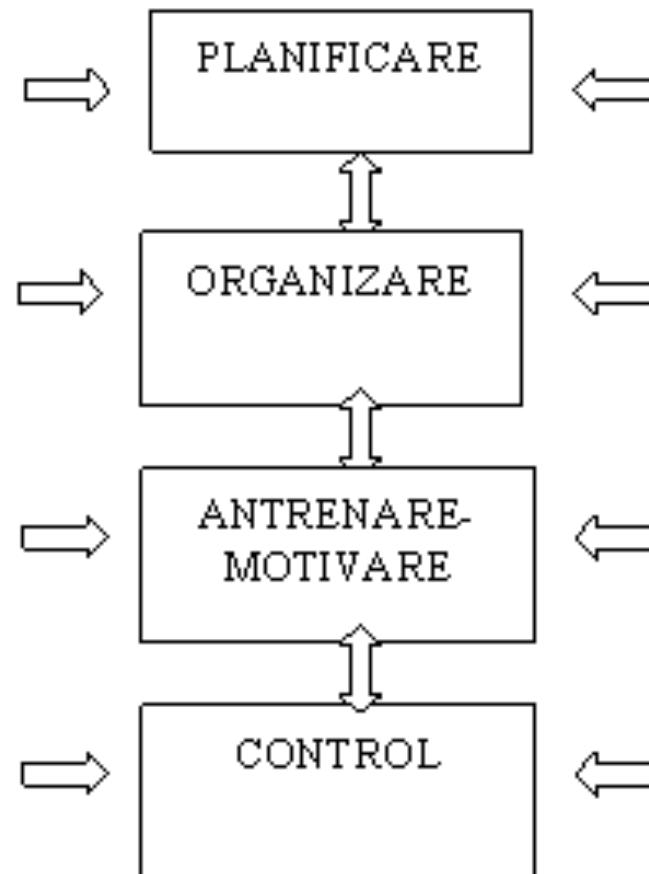
Management

Stabilirea planuri/ programe de acțiune și alocare resursele

Stabilirea structurii organizatorice și a regulilor de lucru

Evaluarea personalului, recompensarea performanțelor

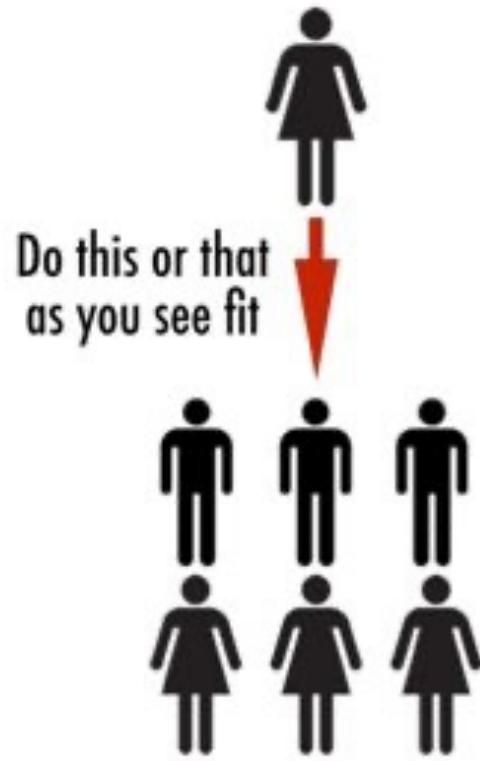
Măsurarea și analiza rezultatelor, reglarea activității



Autocratic



Laissez-faire



Democratic



www.RedShoeMovement.com



Stiluri de leadership

stilul autocratic – își influențează angajații prin ordine și un control permanent (domeniul militar);

stilul democratic – presupune consultarea cu angajații înaintea luării deciziilor importante. Astfel acest lider nu obligă adoptarea deciziilor care nu sunt agreate și încurajează grupul să se implice (motivarea angajaților și ascultarea lor);

stilul “laissez faire” – abordare mai detașată privind influența manifestată asupra altor persoane. Liderul nu intervine în organizarea muncii, după ideea că direcția netrasată lasă mai multă libertate echipei;

Trăsăturile unui lider de succes

- inteligență, **inteligență emoțională** și competență în domeniu;
- încredere în sine și în ceilalți;
- abilități sociale și de comunicare;
- abilități administrative privind organizarea muncii, controlul și evaluarea rezultatelor, managementul conflictelor, etc.
- persoană care privește mereu înainte;

Trăsăturile unui lider de succes

- sinceritate și entuziasm;
- persoană care inspiră oamenii din jur și care crează o viziune;
- abilități de argumentare;
- abilitatea de a învăța din greseli;
- curaj de a spune lucrurilor pe nume și de a rămâne puternic;
- adaptabilitate și dorință de schimbare;
- determinarea subordonaților să gândească în moduri diferite, inovative.

Inteligenta emotionala reprezinta abilitatea de a **percepe** atat propriile emotii cat si pe cele ale celorlalți, de a **intelege** semnalele pe care le trimit emotiile noastre în privința relațiilor cu ceilalți, precum și abilitatea de a **gestiona**, atat propriile emotii cat si pe ale celor din jur.

3. Lideri de succes

Steve Jobs (1955- 2011) :

- cofondatorul și directorul Apple Computer
- 1985 pierde lupta cu consiliul director de la Apple și înființează compania NeXT, revenind în 1997 în fruntea Apple după achiziția Next de către aceștia
- se retrage la începutul lui 2011 de la conducere, însă lansează produsele companiei, iar în toamna lui 2011 are loc decesul său (cancer pancreatic)
- un maniac al detaliilor, vine mereu cu idei noi și cu o promovare personală a tuturor produselor Apple

<https://www.youtube.com/watch?v=YjoWwN4uVnc>

Steve Jobs
1955-2011



Top 3 calitati ale unui lider

1. abilitatea de a motiva personalul (35%);
2. abilitatea de a lucra eficient cu persoane din culturi diferite (34%);
3. abilitatea de a facilita schimbarea (31%);

Interculturalitatea in Leadership

<https://www.youtube.com/watch?v=2m3WsAeCOxk>

What is intercultural leadership? by Gábor Holch



Leaders of culturally diverse teams, projects, and markets often find their best ideas 'lost in translation'. Repeating them slower and louder won't help: map cultural differences and turn them into clear directions.

4. Leadership-ul agil

“Aşa cum apa se mulează după vasul care o conține, în același mod, omul înțelept se adaptează circumstanțelor.”

Confucius

Conceptul de “agilitate”

- ***Agilitatea*** este conceptul care încorporează noțiunile de:
 - flexibilitate;
 - balans;
 - adaptabilitate;
 - coordonare;

Adevaratii lideri agili...

- sunt deschisi la fiecare aspect care characterizeaza agilitatea;

Adevaratii lideri agili...

- sunt deschisi la fiecare aspect care characterizeaza agilitatea;
- stabilesc o viziune noua pe care echipa lor o poate intelege si integra in activitate;

Adevaratii lideri agili...

- sunt deschisi la fiecare aspect care characterizeaza agilitatea;
- stabilesc o viziune noua pe care echipa lor o poate intelege si integra in activitate;
- cred in misiunea lor si traiesc in fiecare zi dupa principiile acestei misiuni;

Adevaratii lideri agili...

- sunt deschisi la fiecare aspect care characterizeaza agilitatea;
- stabilesc o viziune noua pe care echipa lor o poate intelege si integra in activitate;
- cred in misiunea lor si traiesc in fiecare zi dupa principiile acestei misiuni;
- construiesc o cultura baza pe auto-organizare si auto-conducere a echipelor;

Adevaratii lideri agili...

- sunt deschisi la fiecare aspect care caracterizeaza agilitatea;
- stabilesc o viziune noua pe care echipa lor o poate intelege si integra in activitate;
- cred in misiunea lor si traiesc in fiecare zi dupa principiile acestei misiuni;
- construiesc o cultura baza pe auto-organizare si auto-conducere a echipelor;
- se focuseaza pe ce este important, livrand valoare;

Adevaratii lideri agili...

- sunt deschisi la fiecare aspect care caracterizeaza agilitatea;
- stabilesc o viziune noua pe care echipa lor o poate intelege si integra in activitate;
- cred in misiunea lor si traiesc in fiecare zi dupa principiile acestei misiuni;
- construiesc o cultura baza pe auto-organizare si auto-conducere a echipelor;
- se focuseaza pe ce este important, livrand valoare;
- isi ajuta echipele sa aiba grija de clienti;

Establish
Teams

Shape the
Environment

AGILE LEADERSHIP

Lead Through
Change

coach
people



- 1. Shower** - Dress confidently even if you don't have to
- 2. Set example for others** - set the bar on how hard you want others to work
- 3. Strech Goal** - Aim for a higher goal
- 4. Develop wide knowledge base** - Develop specific knowledge but also try to learn more broad things to help you
- 5. Always assume you could improve**

Procesul de luare a deciziei

1. Definirea deciziilor
2. Clasificarea deciziilor
3. Comunicarea internă
4. Gestionarea conflictelor

1. Definirea deciziilor

Decizia este cursul de actiune ales pentru realizarea unuia sau a mai multor obiective.

Decizia este o alegere facuta dintr-un set de alternative.

Luarea deciziilor este procesul de identificare, evaluare si alegere intre mai multe alternative.

De ce luarea deciziilor conteaza?



- comportament organizational;
- psihologie;
- sociologie;
- neurologie;
- strategie;
- management;
- filozofie;
- logica;

Optim vs. Satisfacator



maximizers

exhaustively seek the best

compare decisions with others

expend more time and energy

unhappier with outcomes



satisficers

accept good enough

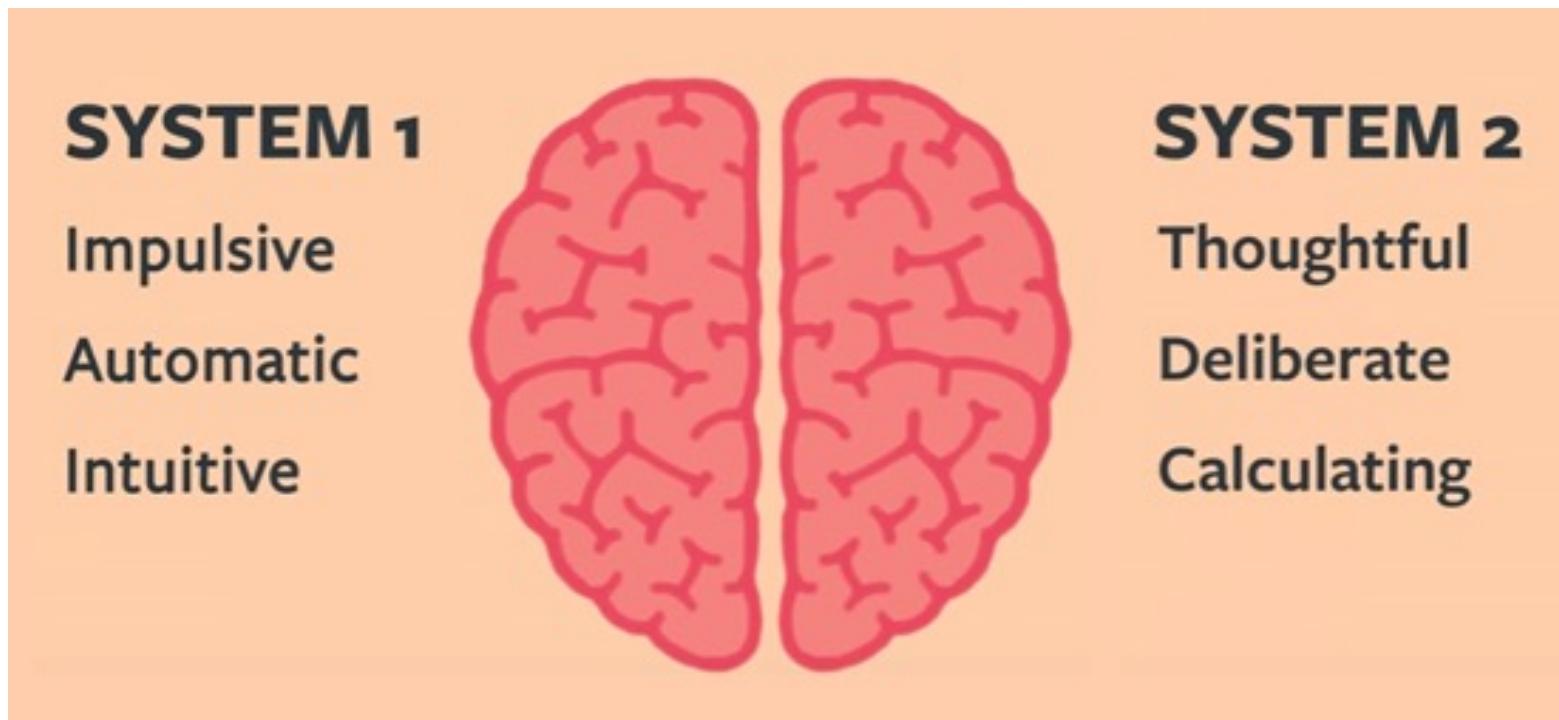
don't obsess over other options

can move on after deciding

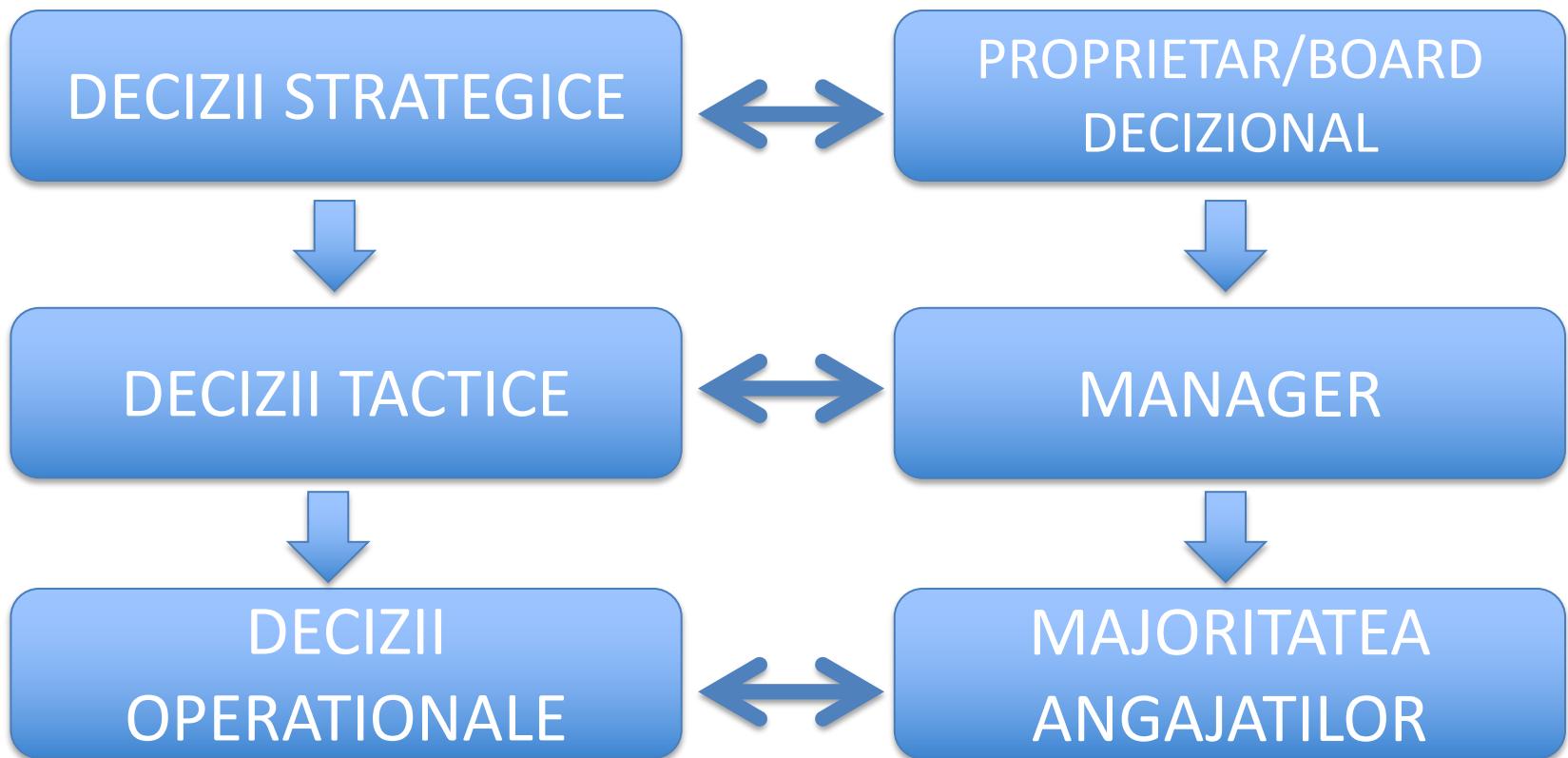
happier with outcomes



Intuitiv vs. Rational



1. Dupa orizontul de timp pentru care se adopta deciziile:



2. Dupa frecventa aparitiilor

- decizii programate – apar frecvent;
- decizii neprogramate – se iau rar;

3. Dupa gradul de risc

- **decizii sigure:** in momentul in care se ia decizia, se stie sigur ca are un rezultat;
- **decizii riscante:** in momentul in care se ia decizia, se cunosc mai multe efecte viitoare posibile;
- **decizii nesigure:** in momentul in care se ia decizia, nu se cunosc toate efectele posibile ale acesteia;

4. Dupa numarul de persoane implicate in luarea deciziei

- decizii individuale;
- decizii de grup;

Procesul decizional cuprinde urmatoarele etape:

- 1. Recunoasterea nevoii**
- 2. Diagnosticarea problemei**
- 3. Dezvoltarea alternativelor**
- 4. Selectarea alternativei optime**
- 5. Implementarea solutiei optime**
- 6. Controlul si urmarirea aplicarii deciziei**

Tipuri de luare a deciziei:

Mod autoritar		Mod consultativ		Decizii in grup
AI	All	CI	CII	GII
Managerii rezolva problema si iau decizia singuri	Managerii rezolva problema si iau decizia		Impreuna manageri si subordonati genereaza si evalueaza alternative pentru a atinge consensul	
Managerii au informatia necesara	Managerii obtin informatia necesara de la subordonati	Managerii impartasesc problema subordonatilor separat	Managerii impartasesc problema subordonatilor ca grup	
Nu dau nici un fel de informatie de la subordonati	Pot oferi anumite informatii subordonatilor	Posibil ca decizia sa fie influentata de ideile sau sugestiile acestora	Mangerii nu incearca sa influenteze grupul sa adopte solutia preferata de el, ci accepta si implementeaza orice solutie sustinuta de intregul grup	
Subordonatii nu joaca nici un rol	Rolul subordonatilor este de a oferi informatii			

Avantajele deciziei de grup

- sunt elaborate mai multe alternative;
- comunicarea intre persoanele decidente face ca acceptarea si implementarea deciziei sa se faca mai usor.
- in selectarea alternativei optime, grupurile pot fi mai dispuse sa isi asume riscuri mai mari decat decidentii individuali.
- creste creativitatea pe baza experientei mai multor aborbari si puncte de vedere diferite.
- subalternii isi imbunatatesc capacitatea de a lua decizii.

Dezavantajele deciziei de grup

- Timp mai lung pentru luarea deciziei;
- Poate duce la compromisuri atunci cand este nevoie de o actiune puternica;
- Poate conduce la o gandire de grup;
- Membrii grupului pot fi presati sa accepte decizia preferata de majoritate; de asemenea, unul sau mai multi membrii pot domina grupul, reducandu-i eficacitatea;
- Deciziile de grup pot fi, in unele situatii, rezultatul compromisului sau al indeciziei unei parti a grupului;
- Indivizii pot începe sa creada ca ar trebui sa fie implicați în toate deciziile, inclusiv în cele care în mod normal sunt unilaterale și impuse din partea superiorilor;

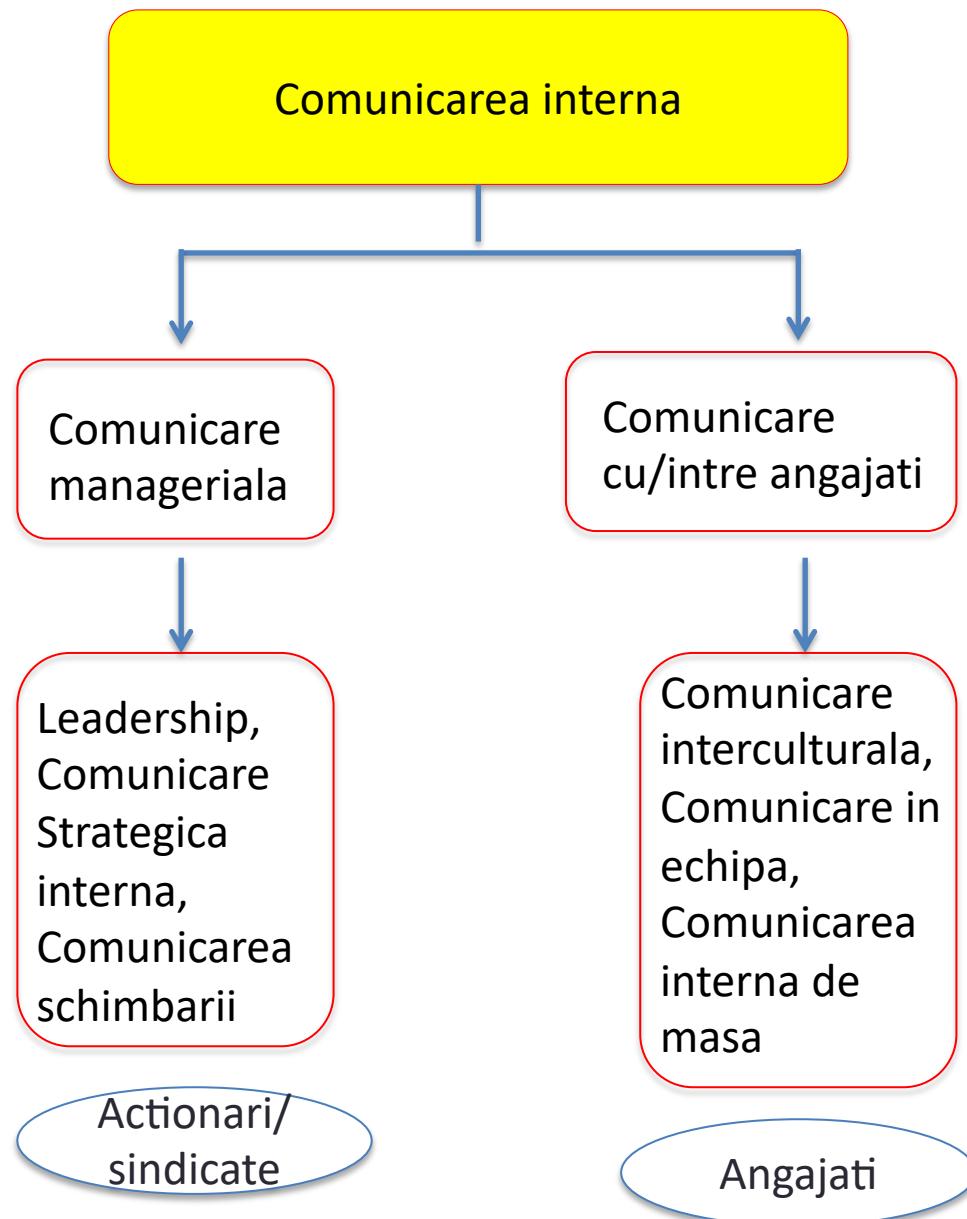
3. Ce este comunicarea internă?



Un ansamblu de activități și de mijloace folosite de către o organizație pentru a-și informa personalul (eventualii stakeholderi) într-o maniera continua privind orientările și deciziile organizatiei și pentru a-i încuraja să adere la valorile organizatiei și să își adapteze comportamentul în consecință.

Cine se ocupa de comunicarea internă?

- Managerul;
- Specialiștii în comunicare internă;
- Toți angajații în diferite situații formale și informale;



Elemente si bariere ale comunicarii

- interpretari diferite datorate codificarii sau decodificarii gresite;
- perceptie selectiva;
- **deprinderi scazute de ascultare activă;**
- judecatile de valoare facute de catre receptor despre comunicator;
- credibilitatea sursei;
- filtrarea – transmiterea doar a informatiei pozitive;
- presiunea timpului;
- cantitatea prea mare de informatie.

Comunicarea intre barbati si femei

Feminin	Masculin
Stil de comunicare indirect	Stil de comunicarea direct
Comunicare orientata pe proces	Comunicare orientata pe solutie
Elimina stresul prin relationare	Elimina stresul prin izolare



Lucrul în echipă: ASCULTAREA

45% dintr-o zi obișnuită ascultăm

! Cu toate acestea, ascultarea activă este precară !



Dilema ascultătorului

- vorbim în medie 125 de cuvinte pe minut;
- avem o capacitate de procesare de aproximativ 800 de cuvinte pe minut;

TIMP LIBER



Listă cu obiceiuri greșite de ascultare:

- luam decizii înainte de a auzi toate informațiile relevante;
- luam notițe pentru orice sau nu luam deloc;
- nu oferim un răspuns după o discutie chiar dacă spunem că o veți face;



Listă cu obiceiuri greșite de ascultare:

- ne pierdem repede răbdarea;
- vă pierdem cu firea atunci când auzim idei/informării cu care nu sunteți de acord;



<https://www.shutterstock.com/ro/image-photo/asian-boy-student-online-learning-class-1741874234>

Listă cu obiceiuri greșite de ascultare:

- Încercam să schimbam subiectul spre propriile experiențe/domenii de interes;
- ne gandim mai mult la ce vom răspunde decât la ceea ce vorbește interlocutorul;



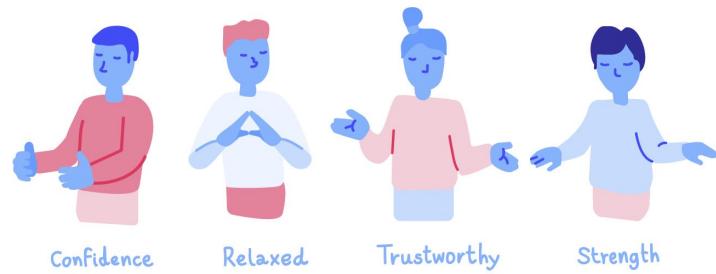
Listă cu obiceiuri greșite de ascultare:

- ascultam numai cifre exacte, fapte care pot fi măsurate procentual, iar expunerile cu tentă filosofică plăcătisesc;
- suntem ușor distrasi de orice șoaptă, zgromot sau peisaj;



Listă cu obiceiuri greșite de ascultare:

- Ignoram cu ușurință limbajul nonverbal al persoanei care vorbește;





un lucru foarte important care ajută la reținerea informației: **ASCULTAREA**

cuvântul ascultare în limba chineză poate fi reprezentat astfel:

A large, stylized black Chinese character for 'listening' (听), composed of a vertical ear-like stroke on the left and a horizontal heart-like stroke on the right.

dintre care, dacă ar fi să analizăm fiecare element...



... ureche



... rege ... în primul rând



... ochi ... contact vizual



... o inimă



Așadar, ascultarea necesită în primul rând **urechi**, pe urmă un **contact vizual** și o **inimă dedicată** (attenție sporită/concentrare)

4. Gestionarea conflictelor



CONFLICTUL - apare când o diferență între două sau mai multe persoane necesită o schimbare cel puțin la una dintre ele pentru ca relația să continue să se dezvolte.

Managementul conflictelor - ține de natura conflictelor (intelectuale, emoționale) - COMPLEX

4. Gestionarea conflictelor

- **Adaptarea** – în cazul în care conflictul e minor și nu dorim să escaladeze. Persoanele care tot lasă de la ele pot ajunge la resentimente (dușmănii datorate unor conflicte mai vechi);
- **Colaborarea** – nu vom colabora și pentru achiziționarea unor pixuri. Nu este eficientă în cazuri urgente cand avem nevoie de decizii rapide. Iar dacă una dintre tabere își pierde încrederea în cealaltă, totul se poate nărui;
- **Compromisul** – această strategie apare în momentul în care ambele tabere au aceeași putere/sunt pe picior de egalitate;
- **Competiția** – merge în cazuri urgente;

Gestionarea conflictelor



Cel mai important aspect în gestionarea conflictelor este legat de implementarea unor strategii pentru **unificarea** oamenilor

Colaborăm sau nu?

Comunicarea în limbajul colaborării:

- Stanford: jocul comunității (Prisoner's Dilemma)

		Opțiunea lui Mihai	
		Cooperați	Concurați
Opțiunea dvs.	Cooperați	Câștigați 40 dolari Mihai câștigă 40 dolari	Plătiți băncii 20 dolari Mihai câștigă 80 dolari
	Concurați	Câștigați 80 dolari Mihai plătește 20 dolari	Câștigați 0 dolari Mihai câștigă 0 dolari

Colaborăm sau nu?

Comunicarea în limbajul colaborării:

- Jocul comunității: 70% dintre studenți aleg să colaboreze, doar 30% să joace împotrivă
- Wall Street Game: 70% dintre studenți aleg să joace împotrivă și 30% să colaboreze



Colaborăm sau nu?

Comunicarea în limbajul colaborării:

- cuvintele, limbajul și teoria managementului modeleză comportamentele, iar rezultatul e că acestea devin “adevărul”.

Ex: studenții de la un colegiu care urmează un curs de economie la care li se vorbește despre virtuțiile propriului interes, la final consideră că este mai potrivit să acționeze în propriul interes.

Definitie

Managementul timpului (Time Management) – reprezinta procesul planificarii si alocarii constiente a timpului petrecut pentru a executa activitati specifice, intr-un mod eficient, eficace si productiv.

Este timpul important pentru tine?

- Ce lucru grozav poti face intr-un minut?
- Care este cel mai bun mod in care imi pot petrece timpul chiar acum?



Cum ne pierdem timpul?

***THE PROBLEM IS WHEN WASTING TIME
BECOMES NORMAL.***

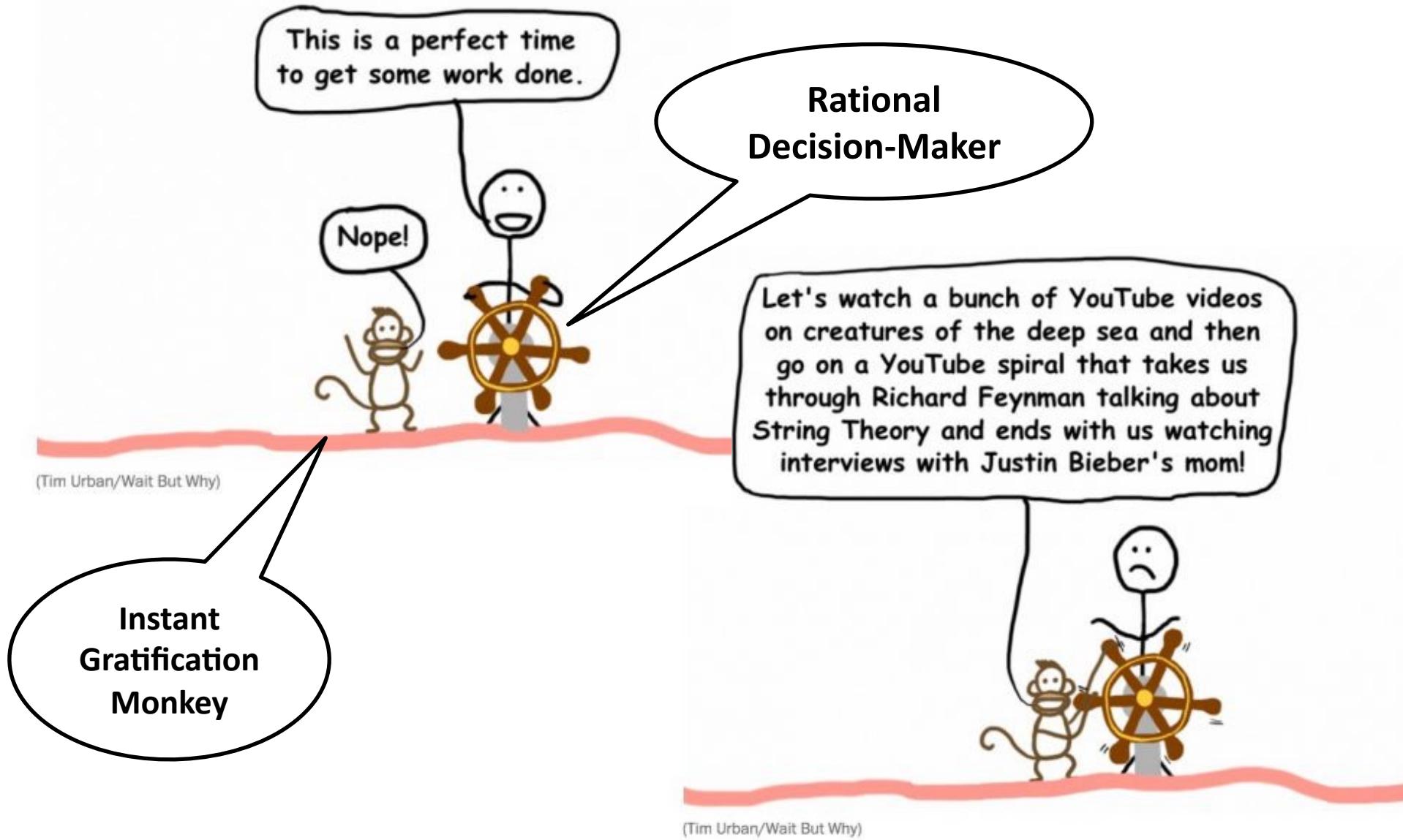
“Tell me how you use your spare time, and how you spend your money, and I will tell you where and what you will be in ten years from now.”

Napoleon Hill

“When you kill time, remember that it has no resurrection.”

A.W. Tozer

Procrastinarea



De ce procrastinam?

- **insuficiente informatii, lipsa abilitatilor sau a cunostintelor necesare in rezolvarea problemei ce apare;**
- perfectionismul provenit dintr-o continua nemultumire;
- **lipsa unor recompense asteptate in trecut, pentru ducerea la bun sfarsit a anumitor sarcini;**
- lipsa perspectivei de a avea anumite avantaje prin indeplinirea sarcinii respective;

De ce procrastinam?

- programul supraincarcat => deadline-uri nerealiste;
- feedback livrat constant intr-un mod neconstructiv;
- **lipsa de organizare;**

Cum sa scapi de procrastinare pe termen scurt ?

Strategii:

- **Identifica precis sarcinile aferente fiecarui proiect;**
- Cauta motivul din cauza caruia nu ai initiativa;
- Obisnuieste-te cu disconfortul pentru a-l putea contracara;
- Nu-ti crea scuze comode;
- **Prioritizeaza-ti actiunile, in functie de importanta lor;**
- Imparte in etape proiectul la care lucrezi.

Cum sa scapi de procrastinare pe termen scurt ?

Actiune:

- Creeaza-ti un mediu de lucru ordonat, cu tot ce iti este util, cat mai la indemana;
- Incepe rezolvarea proiectului cu punctele lui cele mai dificile;
- Foloseste momentele in care manifesti un minim de energie pentru a-ti da curaj;
- Seteaza-ti intervale scurte de lucru, iar apoi invata sa le prelungesti;
- Rezolva fiecare sarcina imediat cum iti amintesti de ea;
- Formeaza-ti obiceiul de a te recompensa pentru proiectele reusite.

Cum sa scapi de procrastinare pe termen lung ?

- Stabileste-ti foarte clar un moment incepand cu care sa nu mai amani lucrurile;
- Intocmeste o lista realista de obiective personale si profesionale;
- Fii consecvent cu ambitiile tale si nu lasa tentatiile sa te abata;

Cum sa scapi de procrastinare pe termen lung ?

- Lucreaza intens la time management si imbunatateste-l in fiecare zi;
- Evita sa faci multitasking daca ai aceasta optiune;
- Refuza sarcinile suplimentare si ramai angrenat in ceea ce faci deja;
- Ofera-ti recompense dupa o perioada mai mare in care ai performat.

Cum ne pierdem timpul?

- **2.34 h** - verificare email (30% nu sunt urgente sau importante) (*Carleton University*);
- **35 min** – ne decidem ce mancam (*New York Post*);
- **16 min** – ne hotaram cu ce sa ne imbracam (la femei) (*The Telegraph*), **14 min** (la barbati) (*Marks and Spencer*);
- **7 min** – ne gandim sa facem sport (dar nu facem nimic) (*Kettler*);

Cum ne pierdem timpul?

- 37 min – Facebook (*Verto Analytics*);
- 27 min – alte conturi social media (*eMarketer*);
- 40 min – Youtube (*Mediakix*); ???
- 1h – intalniri (*Inc*) din care 50% nu facem nimic (*Atlassian*) ;
- 4h – TV (*Statista*) ; ???

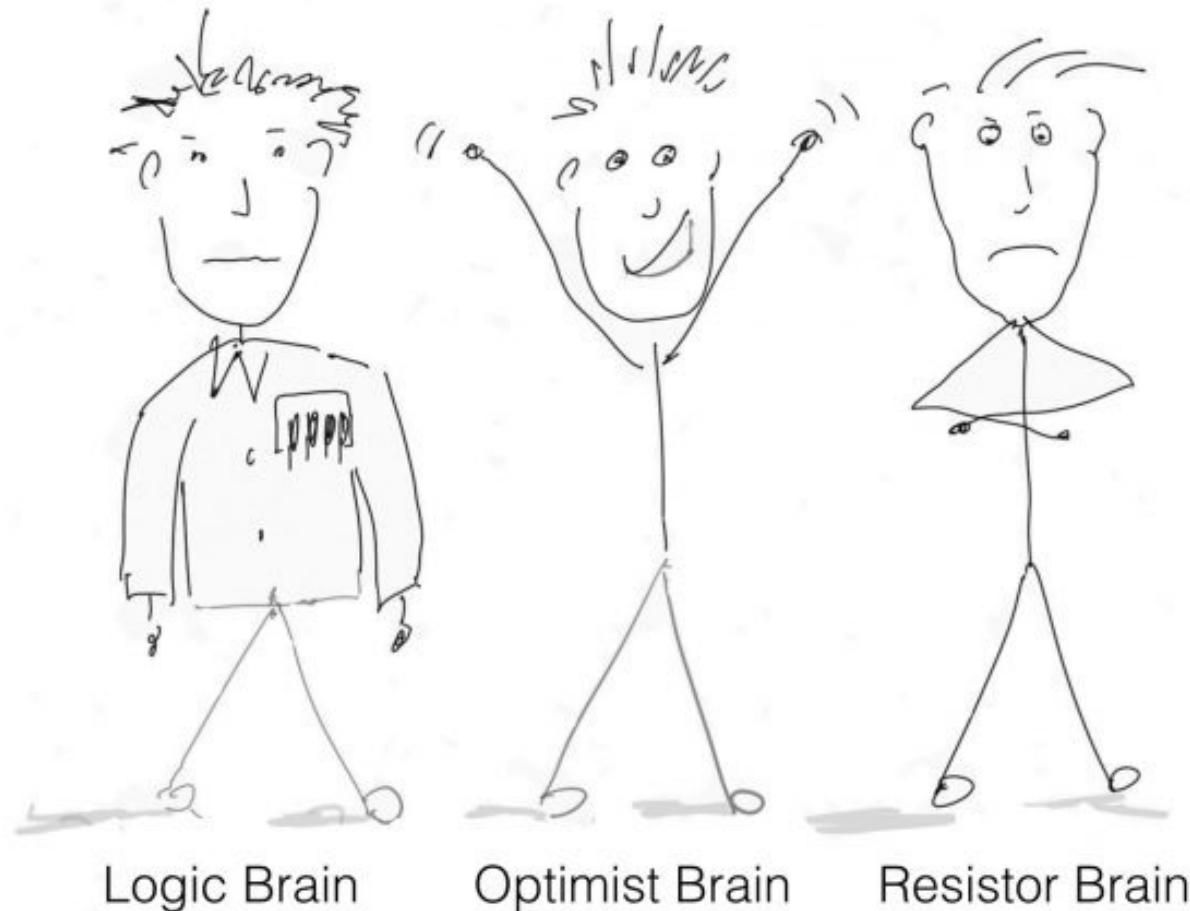
Cum ne pierdem timpul?

- **96 min** – surfing site-uri non-work (*CNBC*);
- **171 min** – pe smartphone (*comScore*);
- **90 min** – intreruperi zilnice (ex: colegi care intreaba diverse lucruri) (*WashingtonPost*);

Lista nu include lucruri precum:

- timp petrecut ingrijorandu-ne pe diverse scenarii care de regula nu se intampla niciodata;
- timp petrecut frustrandu-ne de atitudinea sau reactia cuiva;
- timp petrecut gandindu-ne cum lucram la ceva ce avem de facut dar de fapt nefacand nimic;
- timp petrecut invatand ceva;
- timp petrecut facand liste;
- timp petrecut in trafic;
- ...

Inceputul e cel mai greu pas, dar acest pas poate schimba totul



Logic Brain

Optimist Brain

Resistor Brain

Inceputul e cel mai greu pas, dar acest pas poate schimba totul



Inceputul e cel mai greu pas, dar acest pas poate schimba totul



Inceputul e cel mai greu pas, dar acest pas poate schimba totul



O buna gestionare a timpului conduce catre:

- cresterea productivitatii si a eficientei;
- o reputatie profesionala crescuta;
- mai putin stres;
- oportunitati crescute de avansare;
- mai multe oportunitati in a atinge obiective personale si profesionale importante;

A esua in a-ti gestiona eficient timpul poate conduce la:

- termene depasite;
- workflow ineficient;
- calitate scazuta a muncii;
- o slaba reputatie pe plan profesional;
- **nivel ridicat de stres;**



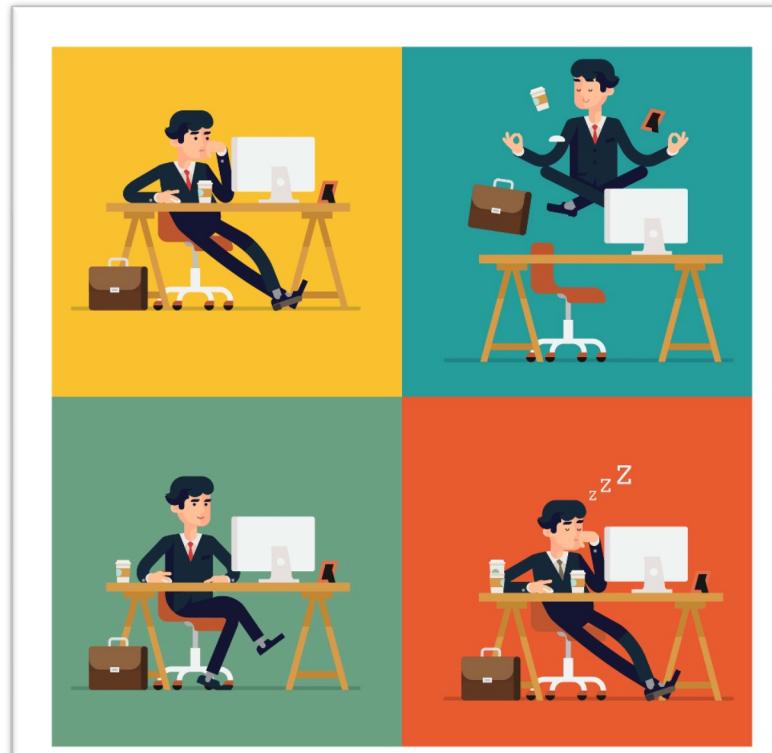
Principiul Pareto 80/20 în managementul timpului



Tehnicile existente pentru eficientizarea timpului managerului

“Timpul înseamnă bani”

Benjamin Franklin



Tehnicile existente pentru eficientizarea timpului managerului

Greșeli de gestionare a timpului la managerii români:

- Folosirea excesivă a telefonului, în locul altor mijloace de comunicare care necesită mai puțin timp (e-mail, rapoarte);
- Ignorarea programelor de raportare;
- Ședințe care se desfașoară fără o agendă;
- Perfecționismul;
- Nedepistarea urgențelor artificiale.

a) Regula celor 5 minute



5
Minute Rule

b) Regula orei de liniste



c) Delegarea, incurajarea angajatilor sa ia decizii



d) Investirea timpului în explicarea clară a obiectivelor



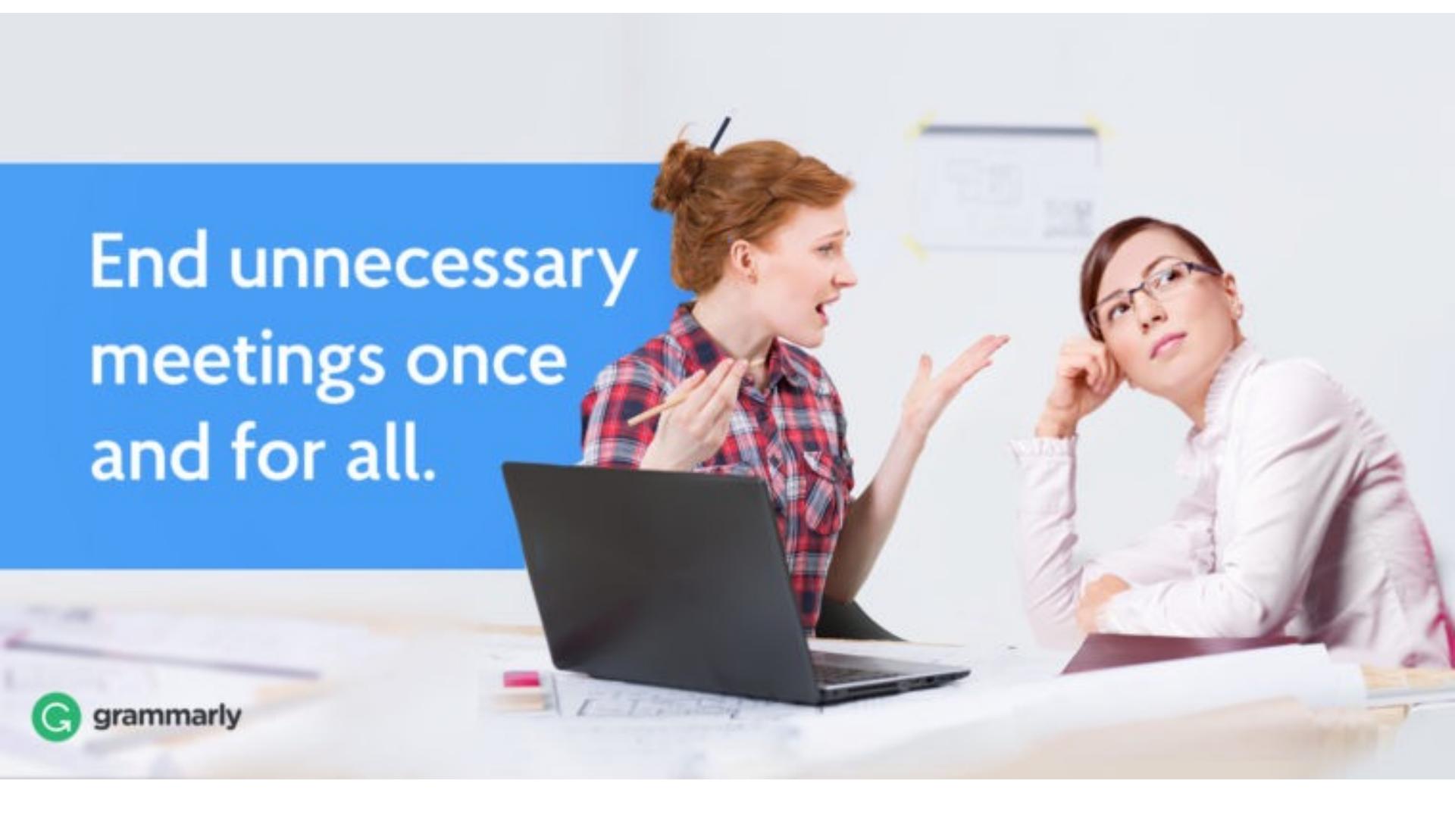
e) Folosirea e-mail-ului pentru a ține legătura cu vorbărești



f) Stabilirea întâlnirilor la sfârșitul programului



g) Evitarea persoanelor care ocupă mult timp



End unnecessary meetings once and for all.

Tehnici de planificare a timpului

- Managementul prin obiective (MBO);
- Spreadsheets;
- analiza SWOT;
- grafice GANTT;
- lista de prioritati;
- Mind Maps;

Sfaturi de time management

1. Dacă nu îți planifici tu timpul, și-l vor planifica alții;
2. Descoperă orele la care dai randament maxim și profită de ele;
3. Care e rutina ta de dimineață?
4. Impartirea timpului pe categorii;
5. Ia pauza cand simti ca trebuie;
6. Aplicarea principiului Pareto;
7. Fa ordine dupa fiecare saptamana;