

# Syllabus Curs Management

---

- 1. EVOLUTIA MANAGEMENTULUI (Conceptul de Management, Functiile managementului, Ramurile managementului). 2h**
- 2. ANALIZA MEDIULUI ORGANIZATIONAL. Tehnici de analiza si modalitati de aplicare in situatii reale de business. 2h**
- 3. BUSINESS MODEL CANVAS. DESIGN THINKING APPROACH – realizarea unui interviu de cercetare de piata. 4h**
- 4. MANAGEMENTUL PROIECTELOR. METODOLOGII DE DEZVOLTARE DE PROIECT. 6h**
- 5. MANAGEMENTUL PERFORMANTEI. PROIECTAREA UNUI SISTEM DE MANAGEMENT AL PERFORMANTEI. 2h**
- 6. DECIZII SI GESTIONAREA CONFLICTELOR. 2h**
- 7. TIME MANAGEMENT. MANAGEMENTUL BAZAT PE OBIECTIVE. 2h**
- 8. CONCEPTUL DE LEADERSHIP SI IMPORTANTA DEZVOLTARII INTELIGENTEI EMOTIONALE IN CONTEXTUL LEADERSHIPULUI. 2h**

# Evaluare finală Management INFO

- Saptamanile 12,14;
- Nota finală =  $(1/2 \text{ nota evaluare} + 1/2 \text{ nota activitate})/2$ ;
- 16 subiecte (14 grila și 2 răspuns liber);

**CEL MAI BUN CURS DIN VIATA MEA...**

**CEL MAI NASOL CURS DIN VIATA MEA...**

# Management

## -curs 1-



s.l.dr.ing. CELLA BUCIUMAN  
[cella.buciuman@upt.ro](mailto:cella.buciuman@upt.ro)

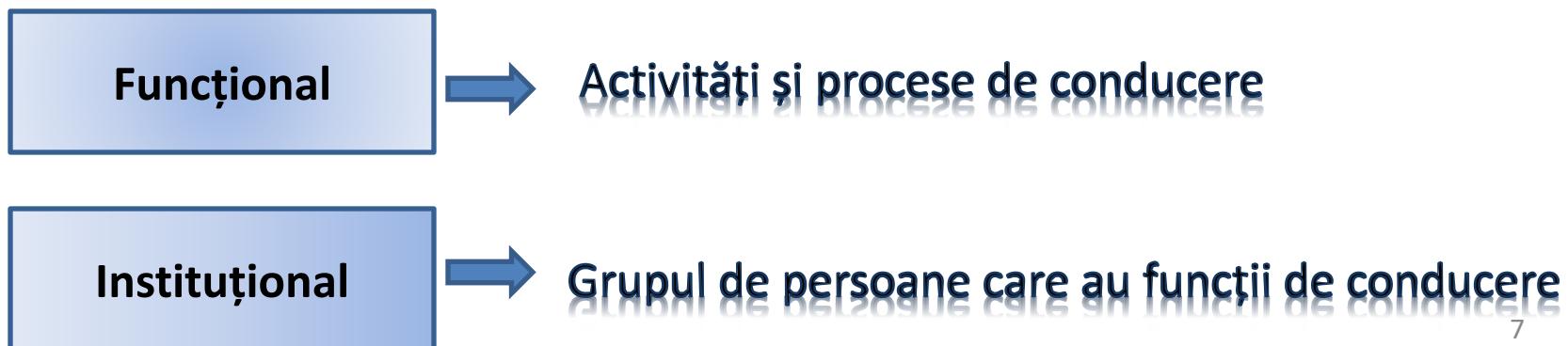
# CUPRINS

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

# 1. Ce este managementul?

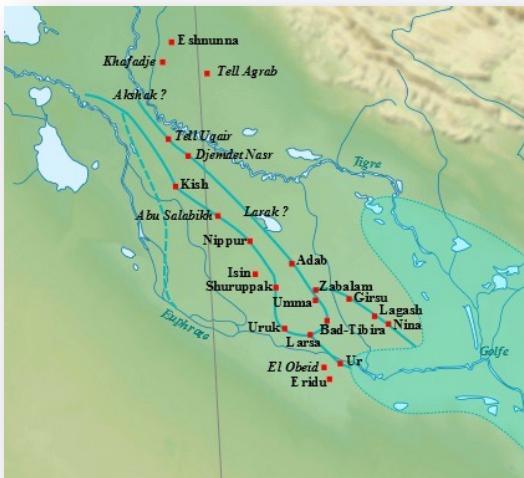
**Management** = atingerea scopurilor unei organizații într-o manieră eficientă și efectivă prin planificarea, organizarea, conducerea și controlul resurselor.

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



## 2. Istoria managementului

- Existența unei gândiri de management – tipică comercianților din Sumer (civilizație veche situată la sud de Mesopotamia la începutul erei bronzului) și constructorilor piramidelor din Egipt (3000 î.Hr.)



## 2. Istoria managementului

- Primele unelte pentru planificarea de management și realizarea controlului activităților (odată cu apariția numerelor arabe sec. 5 d.Hr. și cu contabilitatea în partidă dublă anul 1494)

I	II	+	۶	۶	۳	۰	۴	۲	۱
1	2	4	6	6	30	50	200	200	200

primele numere (250 î.Hr.)



## ■ Transformarea gândirii de management pe baza unor scrieri emblematicice:

Sun Tzu, sec.6 î. Hr, Arta războiului

Al-Farabi, 900 î.Hr, Trăsăturile unui lider

Platon, 350 î.Hr, Specializarea locului de muncă

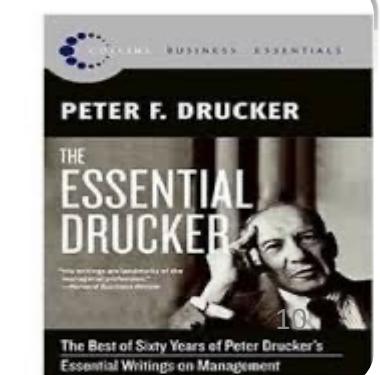
Machiavelly, 1531, Eficiența organizațiilor

Adam Smith, 1776 d.Hr, Avuția națiunilor

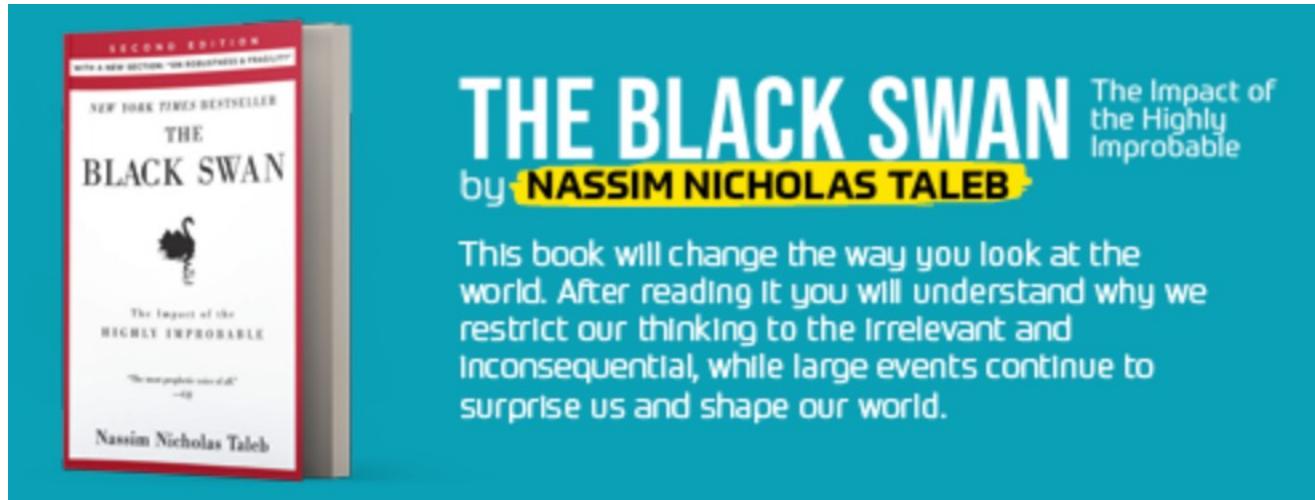
Frederick Taylor, 1911, Prințipiiile managementului științific

Henry Fayol, 1925, Funcțiile managementului

Peter Drucker, 2005, Managementul aplicat

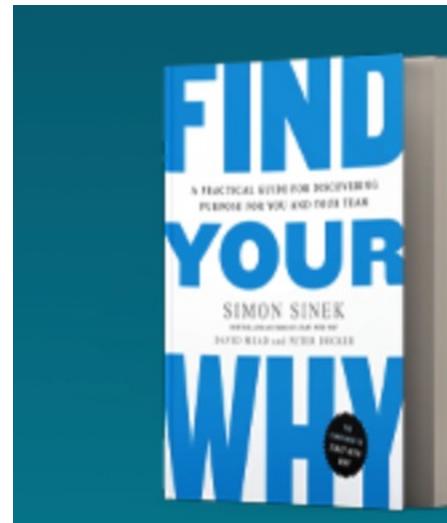


# Bibliografie recomandata – carti de business – MUST READ



## THE BLACK SWAN by NASSIM NICHOLAS TALEB

This book will change the way you look at the world. After reading it you will understand why we restrict our thinking to the irrelevant and inconsequential, while large events continue to surprise us and shape our world.



## FIND YOUR WHY by SIMON SINEK

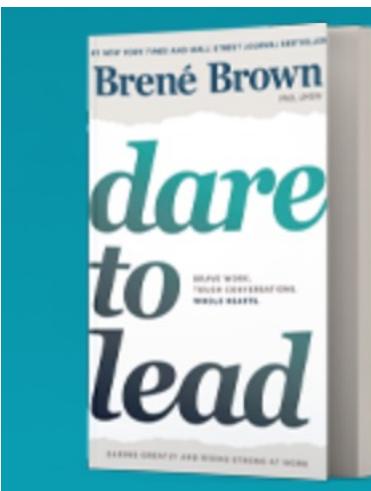
This book is an easy-to-follow guide to help you with the search for **your personal why** and then expands to helping your colleagues to find **your organization's why**. These steps will lead you on a path to a more fulfilling life and long-term success.

# Bibliografie recomandata – carti de business – MUST READ

**LEAN IN**  
by **SHERYL SANDBERG**

This book is a revelatory, inspiring call to action and a blueprint for individual growth that will empower women around the world to achieve their full potential through practical advice on negotiation techniques, mentorship, and building a satisfying career.

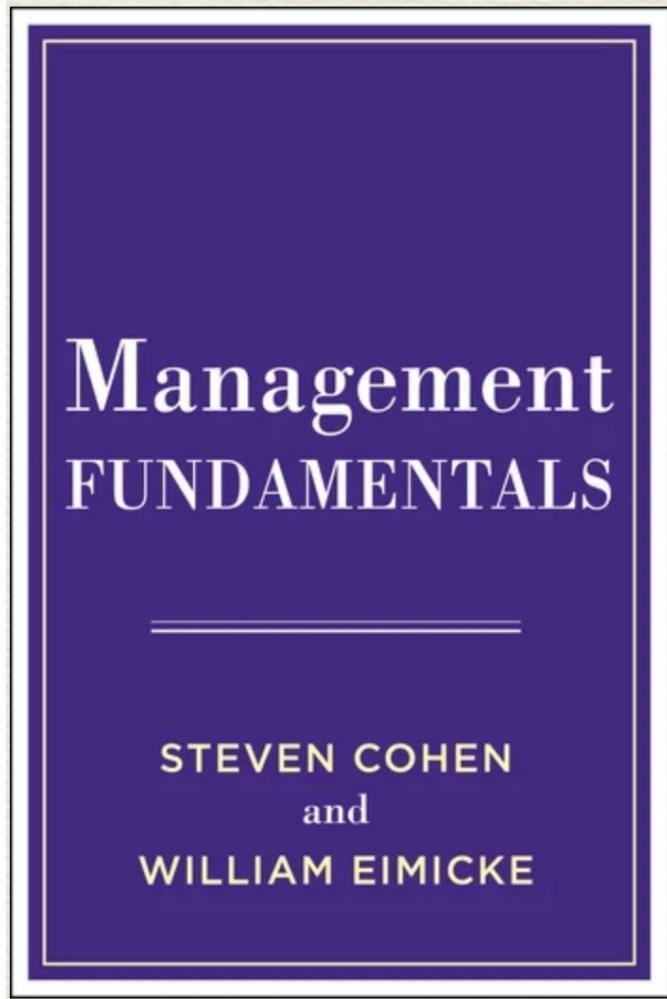




**DARE TO LEAD**  
by **BRENÉ BROWN**

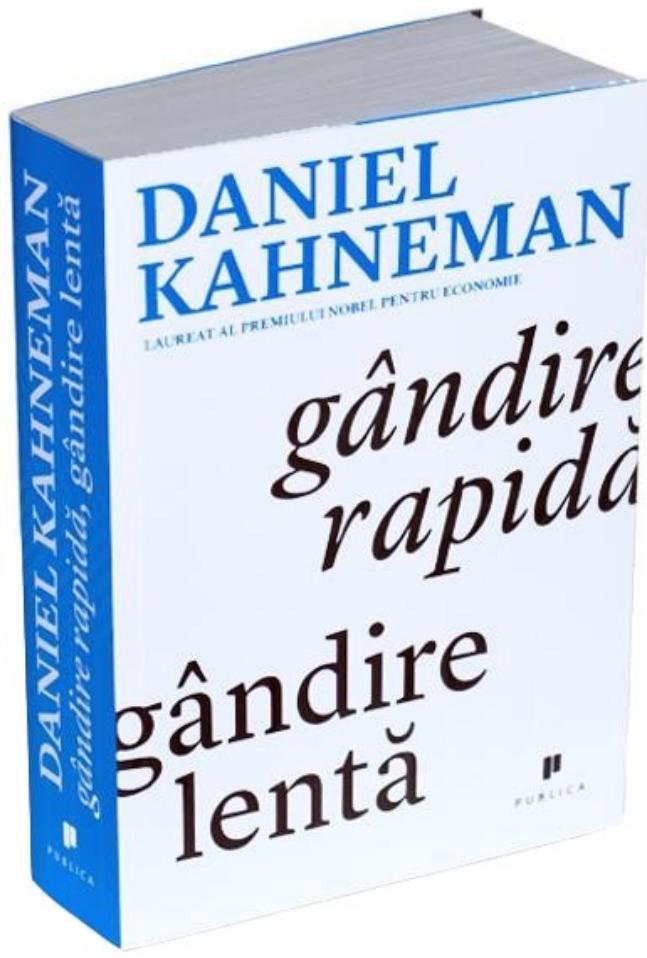
In this new book, Brene Brown uses research, stories, and examples to find out how to cultivate braver, more daring leaders, and how to embed the value of courage in your culture.

# Bibliografie recomandata – carti de business – MUST READ



Această carte este un manual succint al noțiunilor esențiale de management pentru practicienii actuali și viitori. Expertii în leadership Steven Cohen și William Eimicke explică concis cele mai bune practici de management, urmărind să ofere managerilor instrumentele profesionale necesare pentru a-i pregăti cum să abordeze procesul decizional.

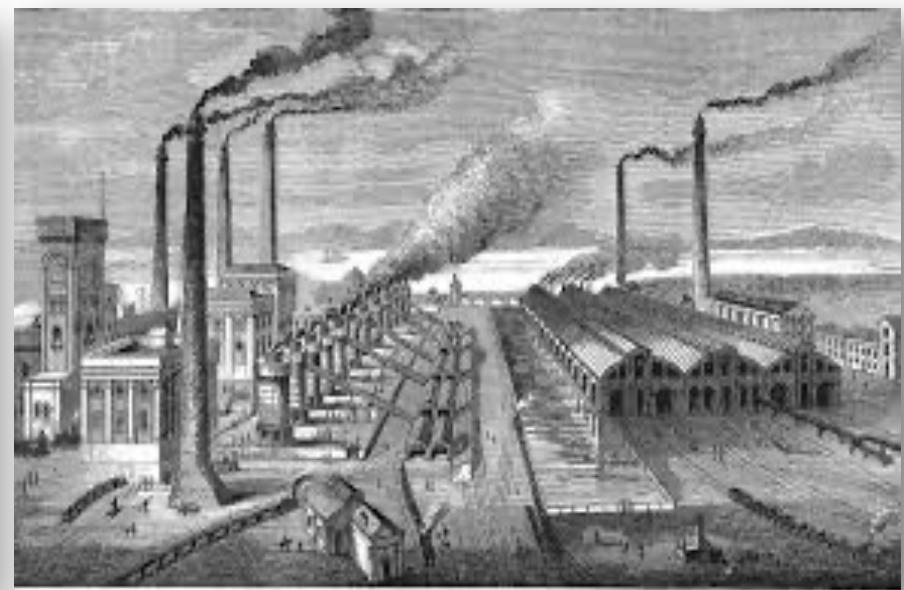
# Bibliografie recomandata – carti de business – MUST READ



Explica cele doua sisteme care conduc modul nostru de a gandi si cum ne influenteaza modul in care luam decizii.

## 2. Istoria managementului

- Odată cu revoluția industrială (1700-1840) și cu angajarea unui număr foarte mare de persoane în procese complexe, au apărut managerii de operațiuni și s-au abordat teorii din registrul militar în managementul fabricilor (munca rutinizată, managementul angajaților)



# Ferrero Rocher – o afacere de succes



## 2. Istoria managementului

- La sfârșitul sec. 20, managementul este văzut ca fiind compus din 6 ramuri:

- management financiar
- managementul resurselor umane
- managementul sistemului informatic
- marketing management
- managementul producției și al operațiilor
- management strategic



- și mai putem adăuga la inceput de sec.XXI o a saptea ramură:

## MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

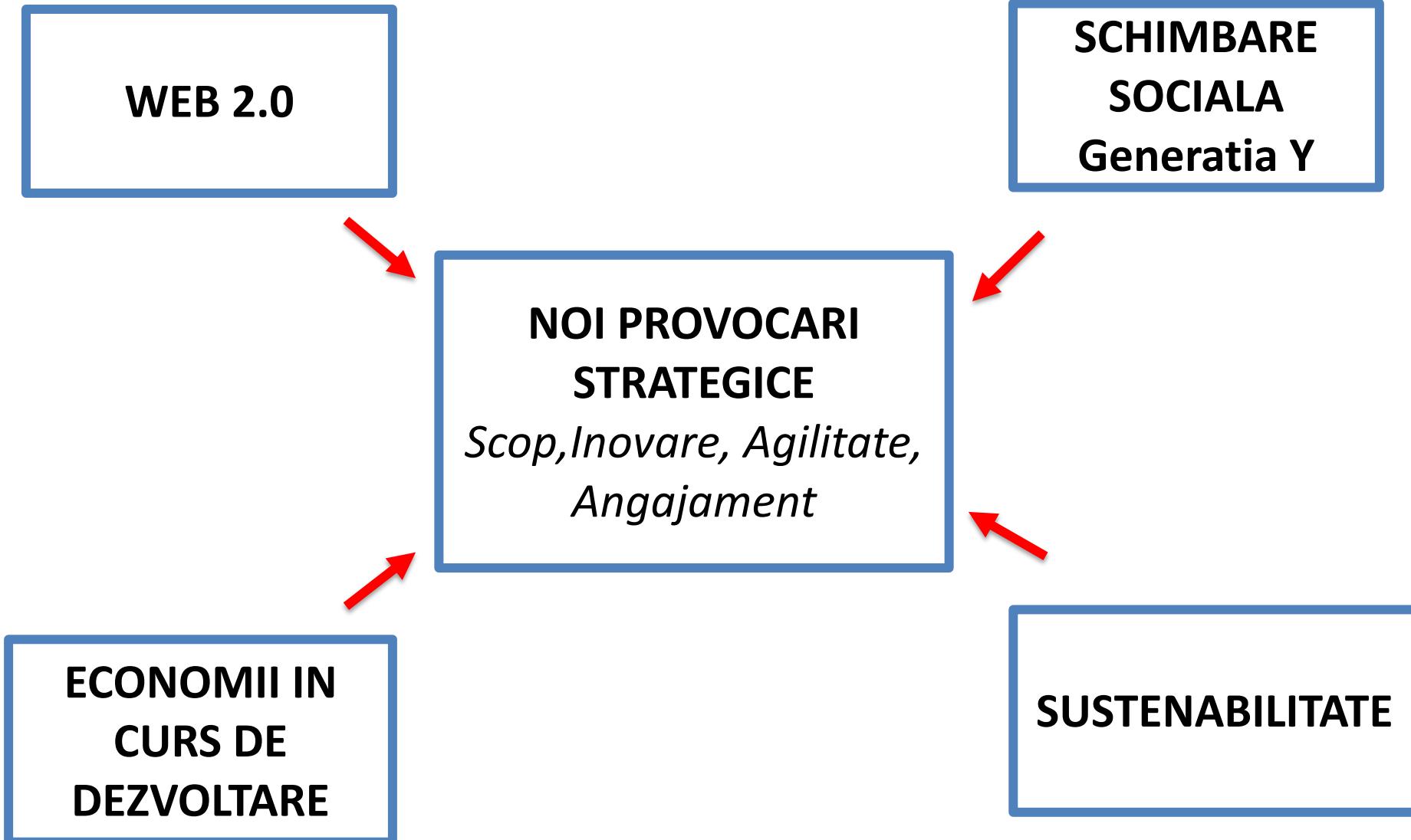


- in contextul actual e important sa discutam si despre:

## MANAGEMENTUL MATERIALELOR SUSTENABILE



# Managementul viitorului





### 3. Funcțiile managementului

1. Previziune (planificare)
2. Organizare
3. Coordonare (decizie)
4. Antrenare-motivare
5. Control-evaluare

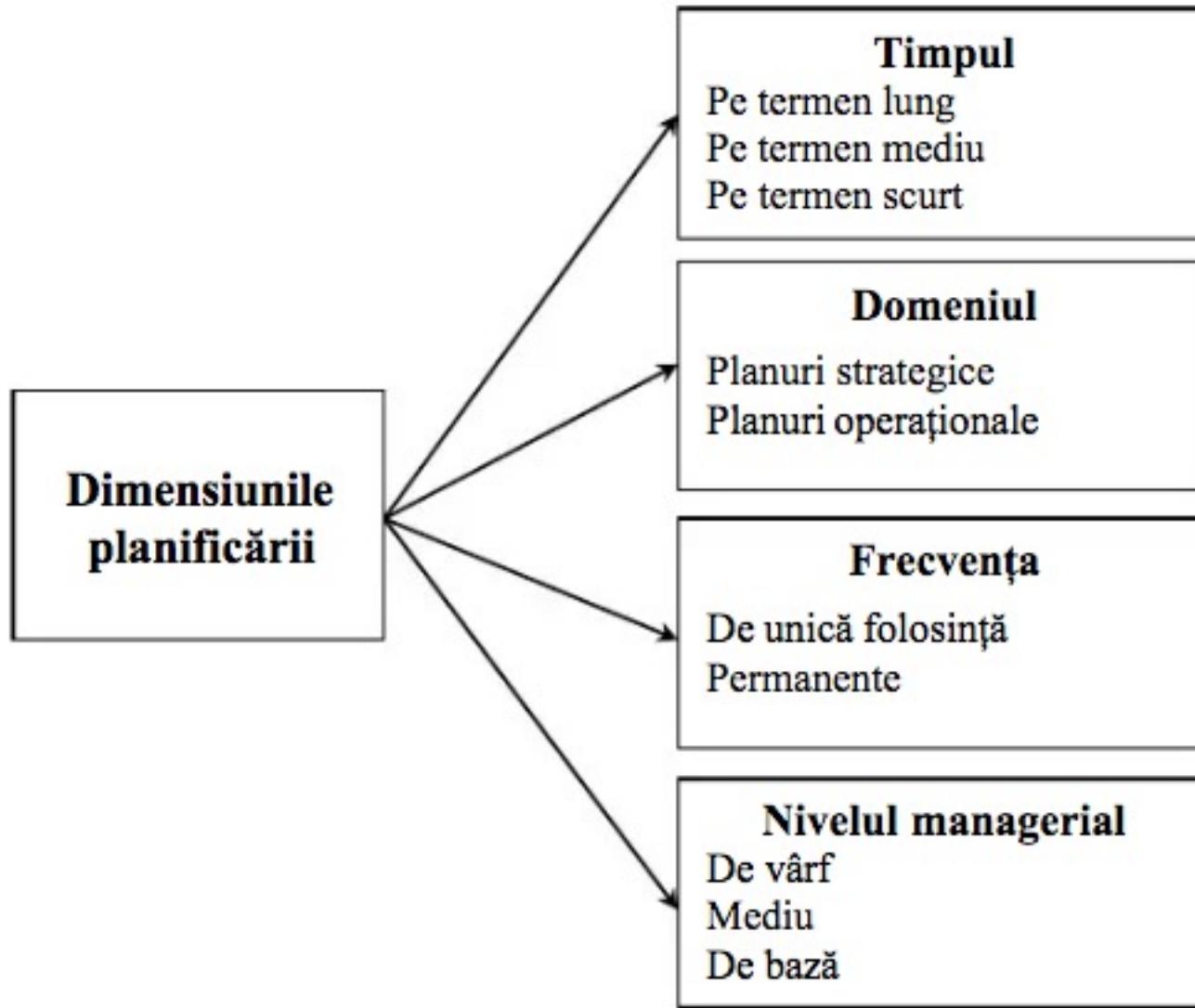


# 3. Funcțiile managementului

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

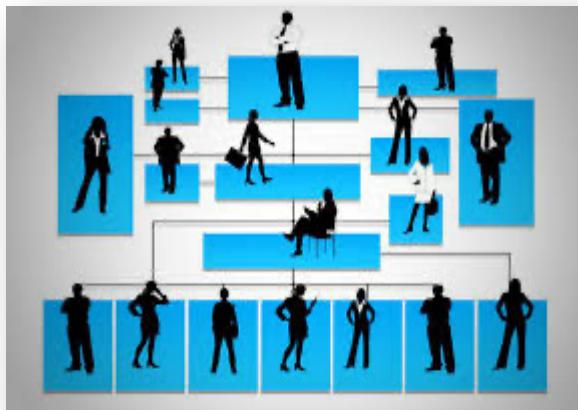


If you don't have a plan  
to *succeed*, you really  
have a plan to *fail* !



# 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;



*“Motivarea este arta de a  
face oamenii  
să facă ceea ce vrei tu,  
pentru că ei doresc să o  
facă”*

Dwight Eisenhower

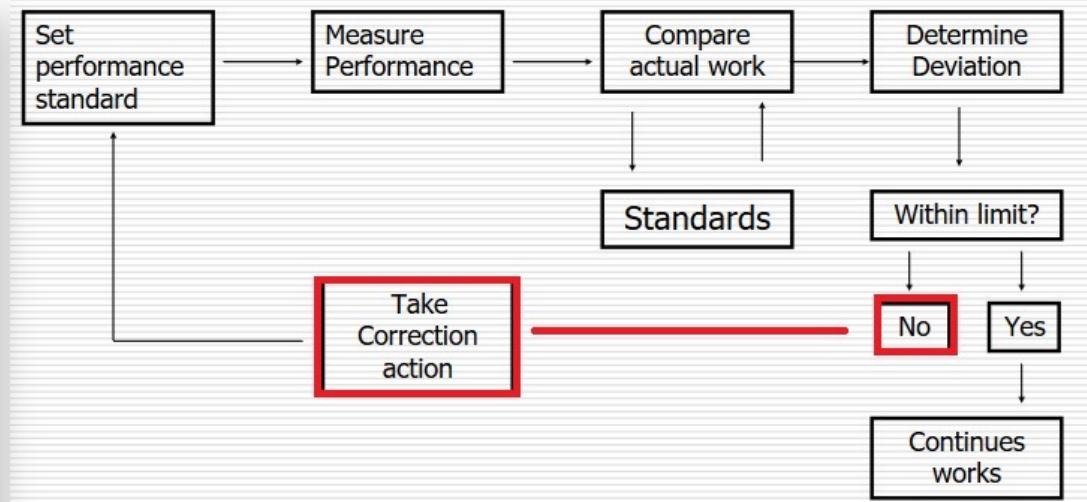
### **3. Funcțiile managementului**

#### **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

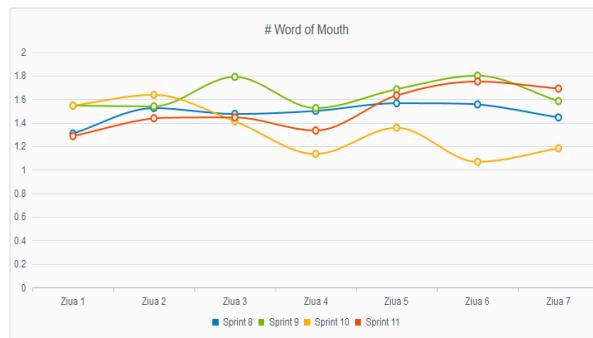
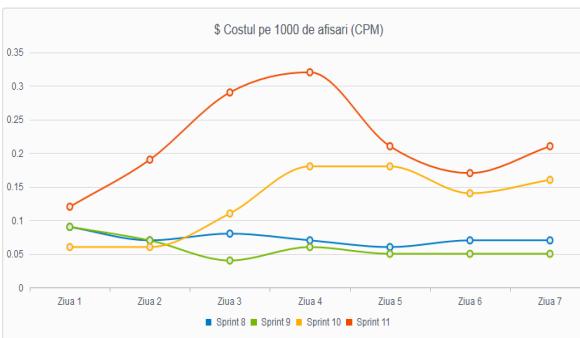
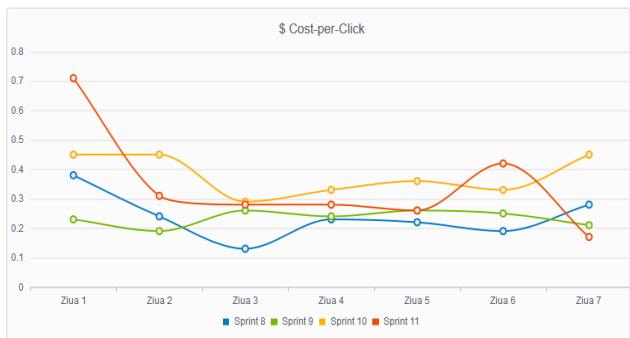
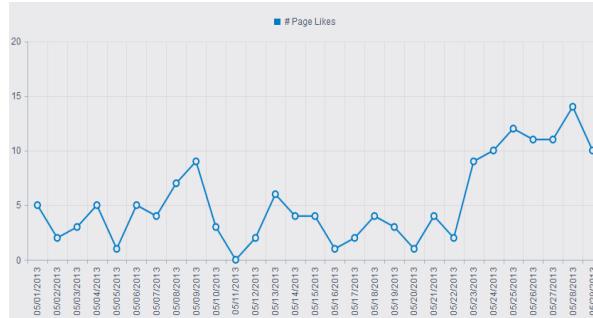
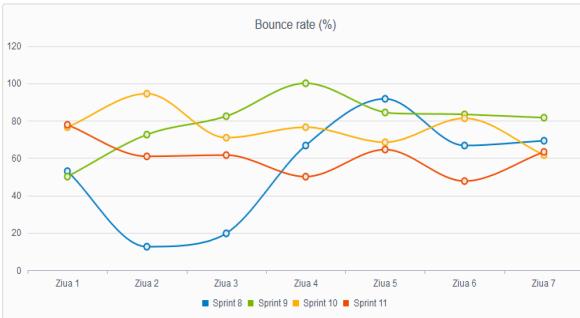
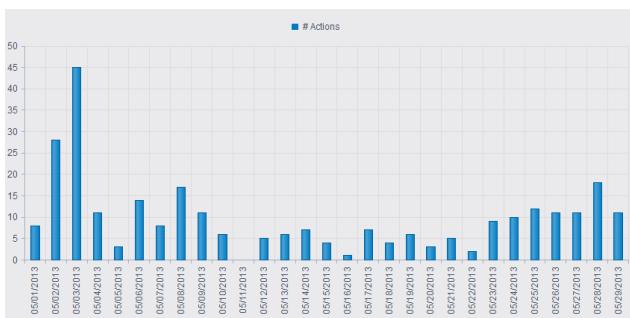


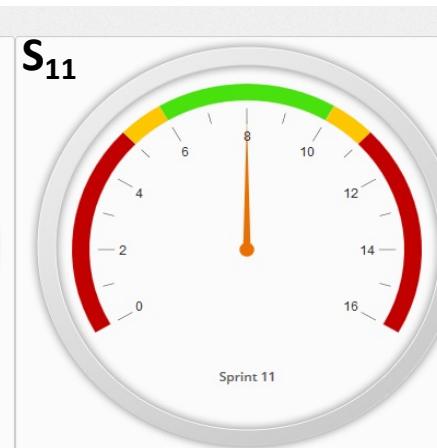
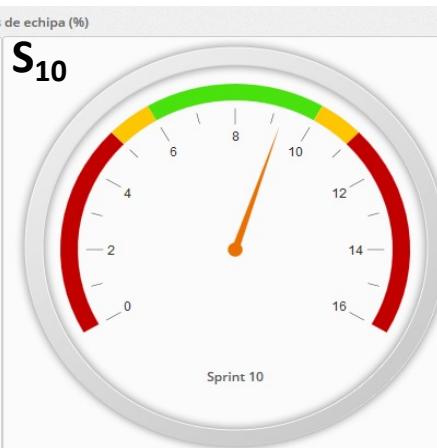
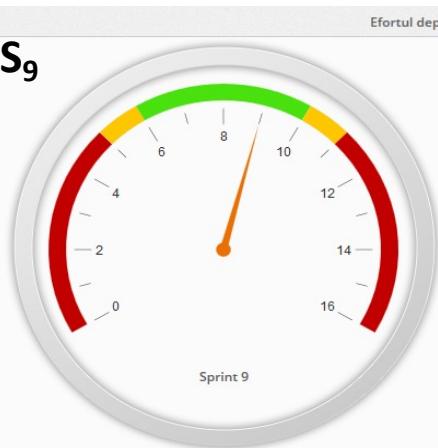
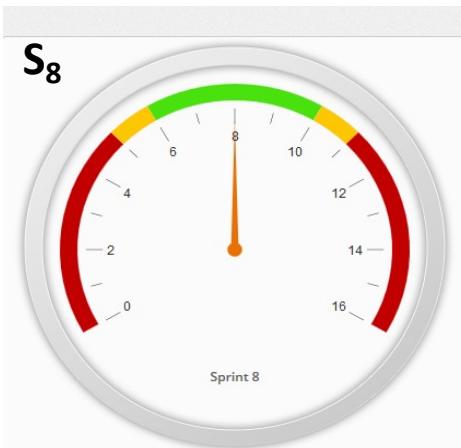
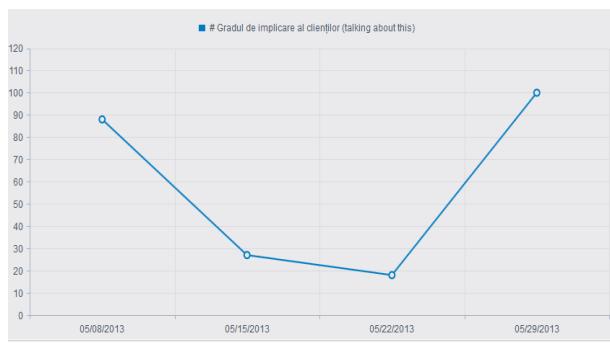
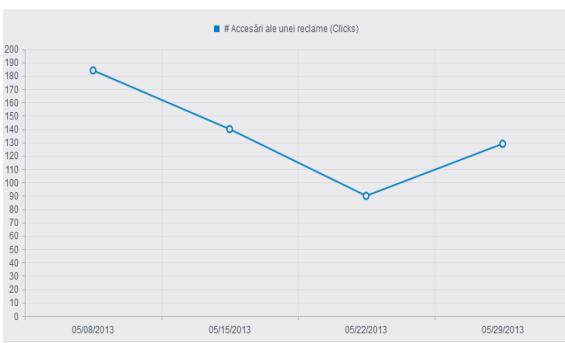
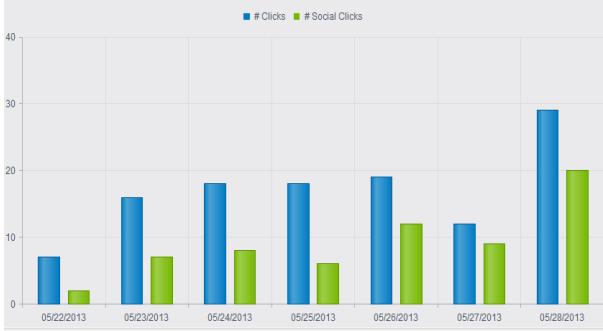
# **3. Funcțiile managementului**

## **5. Evaluarea și controlul**

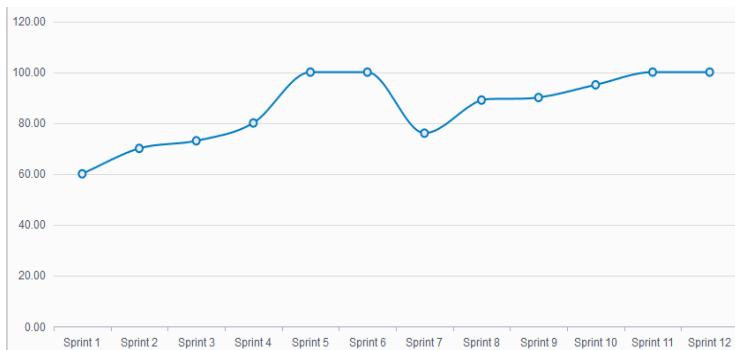
- măsurarea performanțelor companiei
- compararea realizărilor cu obiectivele inițiale
- stabilirea standardelor
- identificarea și explicarea cauzelor care au produs abateri

# Monitorizarea și măsurarea performanței în marketing a campaniei prin Facebook

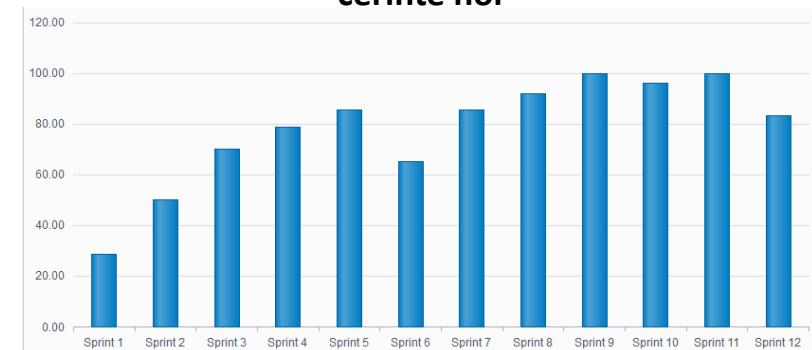




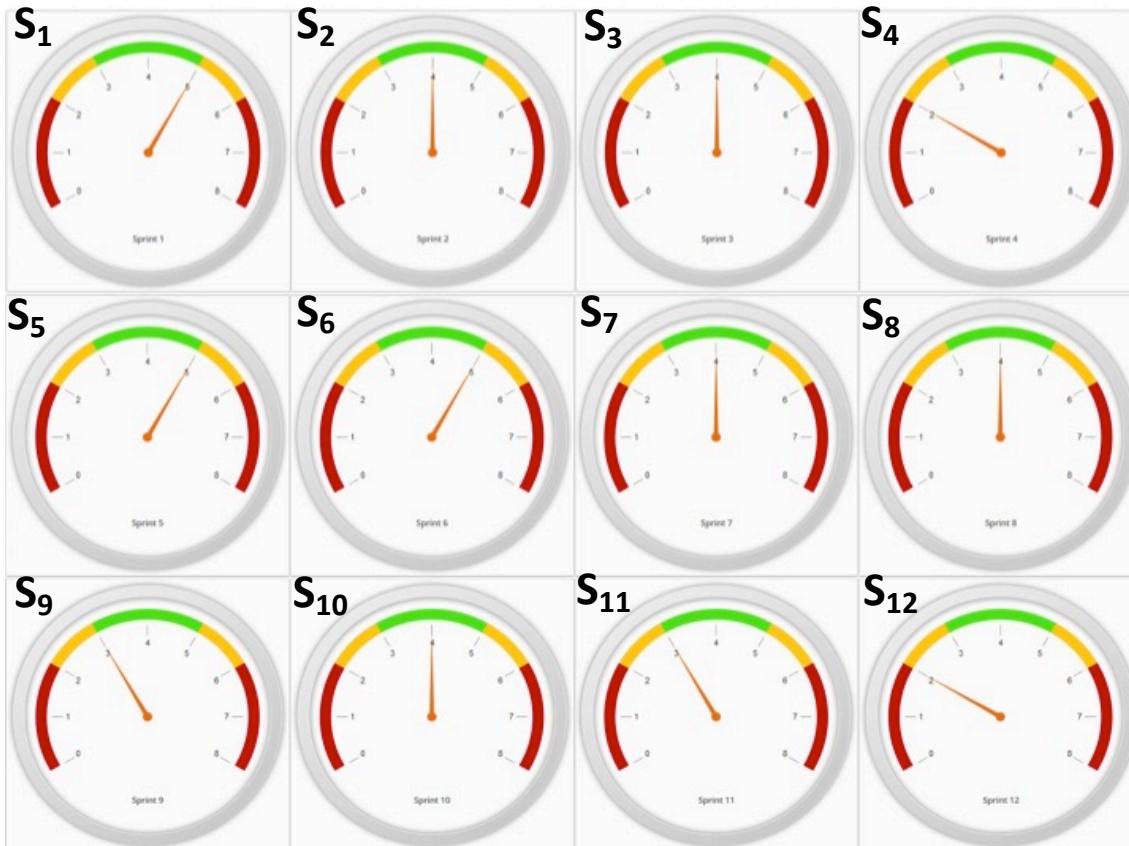
## % Sprinturi finalizeate cu succes



## % Gradul de adaptabilitate al campaniei la cerinte noi



## # Gradul de interacțiune dintre membrii echipei de marketing



# Modelul „actual” de management

Coordonare prin:  
**REGULI&PROCEDURI**

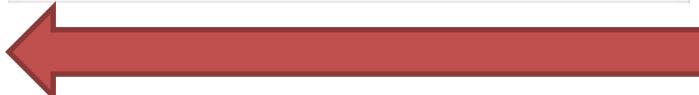
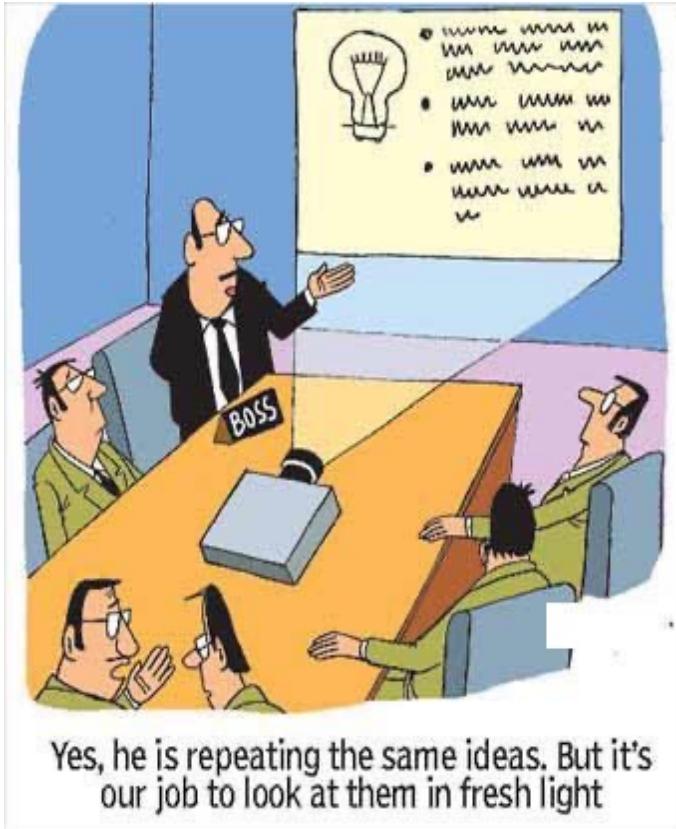
Decizii luate în acord cu:  
**IERARHIA**

Personal motivat prin:  
**RECOMPENSE EXTRINSECI**

Obiective setate printr-o:  
**ABORDARE LINIARA**

# Doua viziuni asupra viitorului

Aceeasi ca intotdeauna



REZILIENȚA

Radical diferita



SCHIMBARE

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

# Declaratii de viziune si misiune:

<https://www.youtube.com/watch?v=idgDbiq9NOE>

The slide has a teal background. In the top left corner, there is a white rectangular box containing the text "HOW TO" in green. Below this, the main title "Write Mission & Vision Statements" is displayed in large, bold, white letters. In the bottom left corner, there is a white icon of a shopping bag with a large letter "S" on it, representing SharePoint. On the right side of the slide, there is a circular portrait of a woman with dark hair, smiling. Above the portrait, a yellow pencil lies diagonally across a light blue rectangular area.



# **SFARSIT !**

# Management

## -curs 2-



s.l.dr.ing. CELLA BUCIUMAN  
cella.bucuman@upt.ro

# CUPRINS

1. Analiza mediului intern și extern al unei organizații – scop și elemente cheie
2. **Analiza SWOT** – principii și complexitate
3. Tipuri de societăți comerciale în România

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

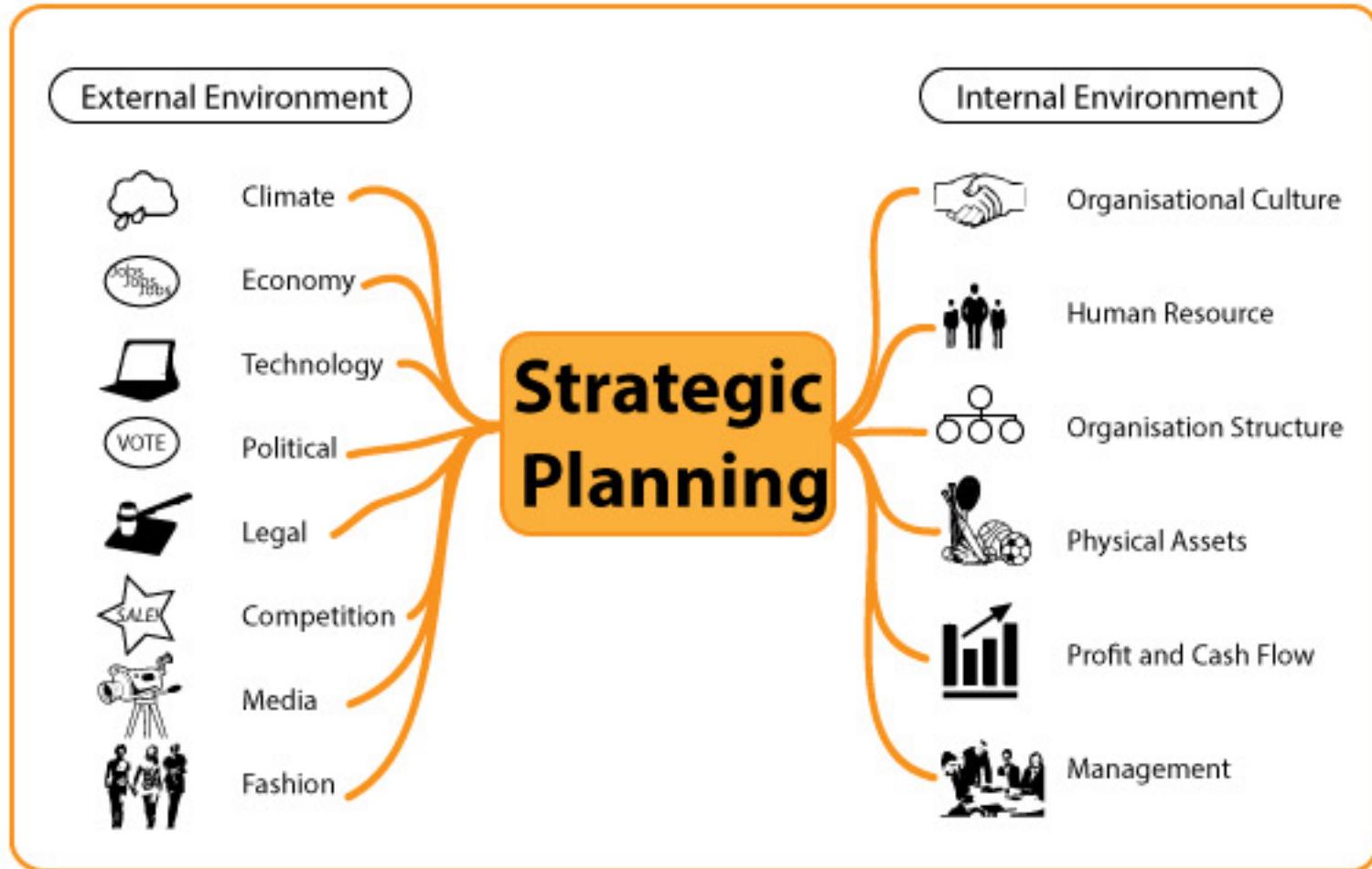
- Nicio organizație nu își desfășoară activitatea într-un “vid” social, politic, economic, demografic, etc.
- Indiferent de tipul, profilul de activitate și localizarea ei, orice firmă se confruntă cu o multitudine de **factori direcți sau indirecți** care o afectează.



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

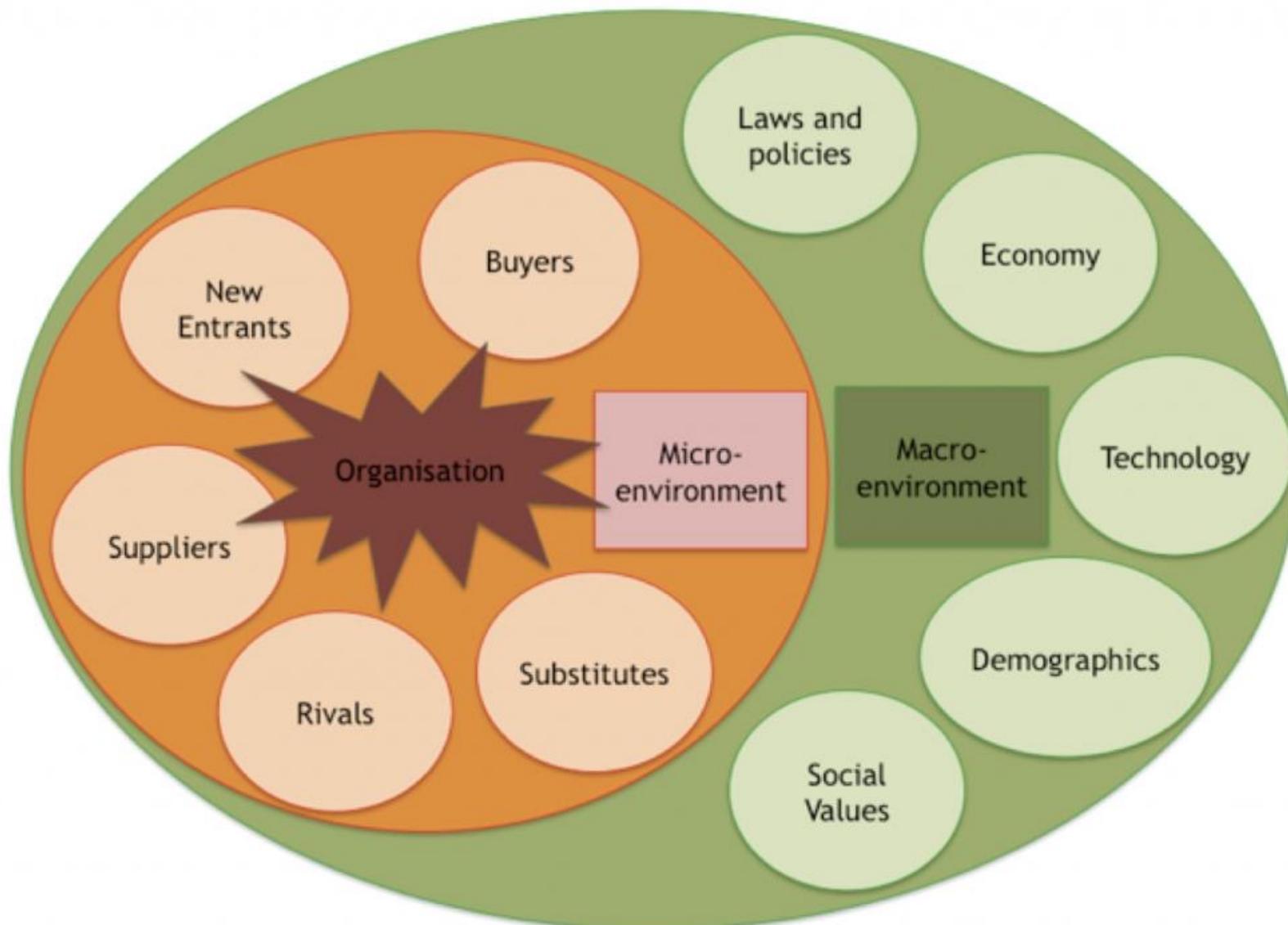
Mediul firmei poate fi privit și analizat din două perspective:

- **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

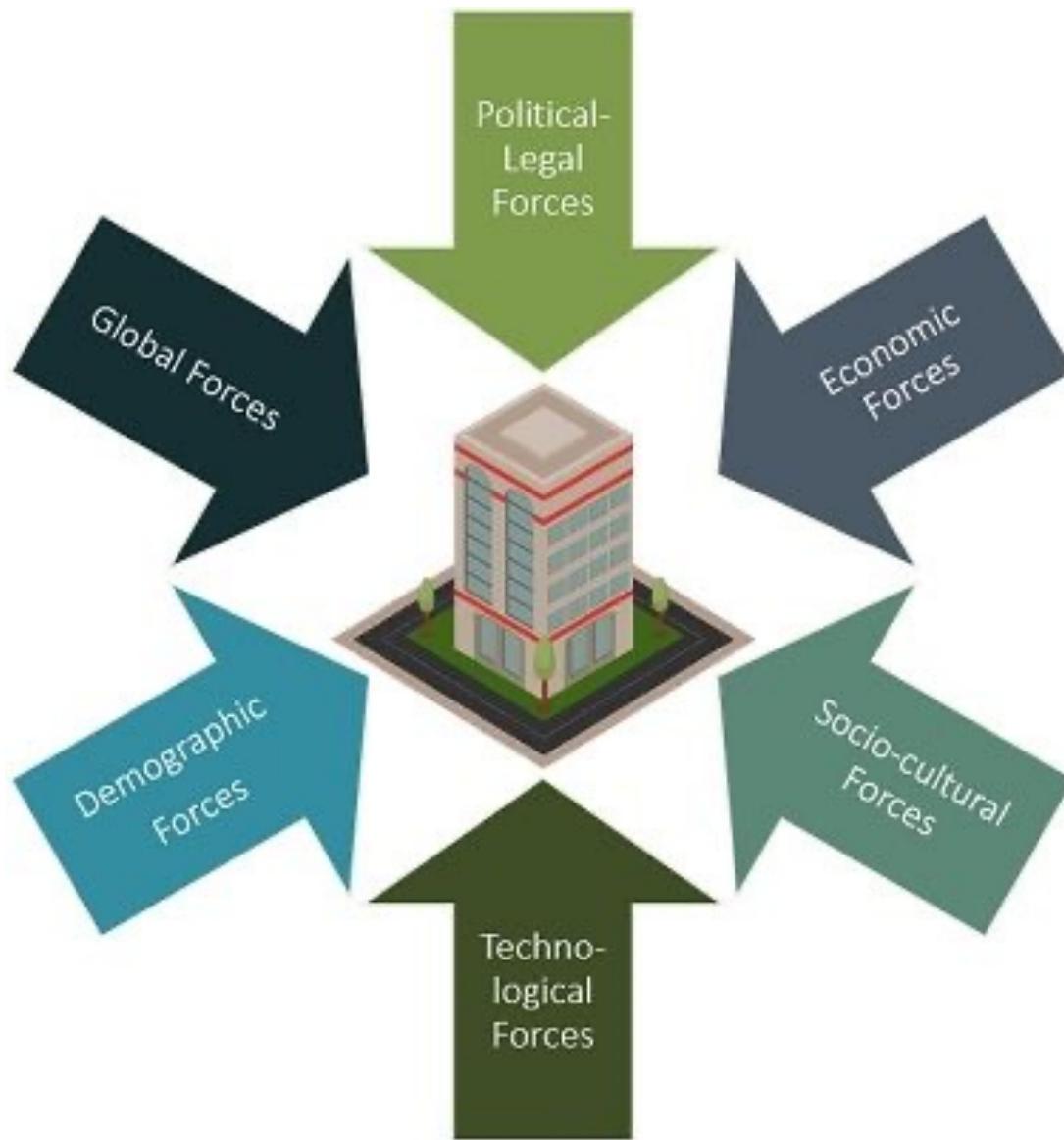


# 1.1. Analiza mediului **extern**

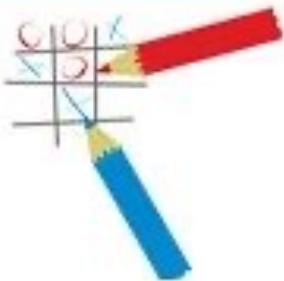
În contextul mondializării produselor și al sistemelor de producție, cele patru componente ale mediului înconjurator al întreprinderii sunt (**MACROMEDIUL**):

- **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

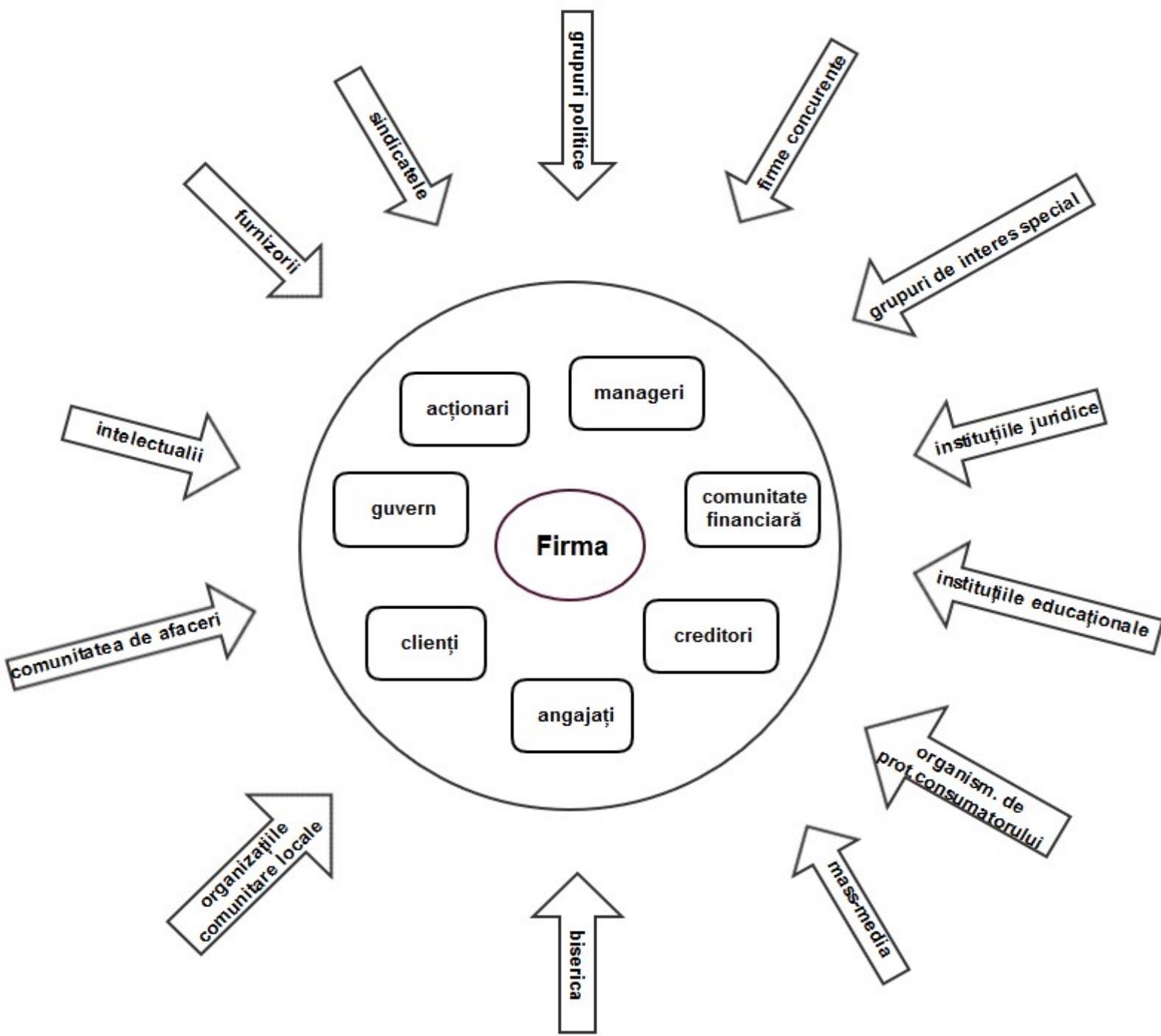


Media

# Politica Zero Covid din China si impactul asupra lanturilor de aprovizionare

<https://www.youtube.com/watch?v=cug3YJpF6TY>

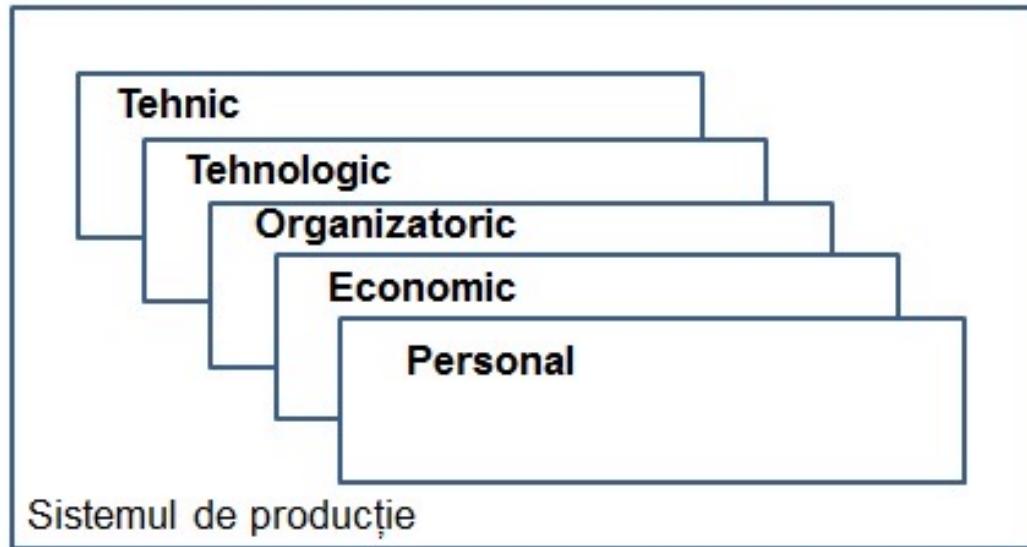




# Modelul “Celor 5 forte” al lui Porter de analiza a mediului competitive



## 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:

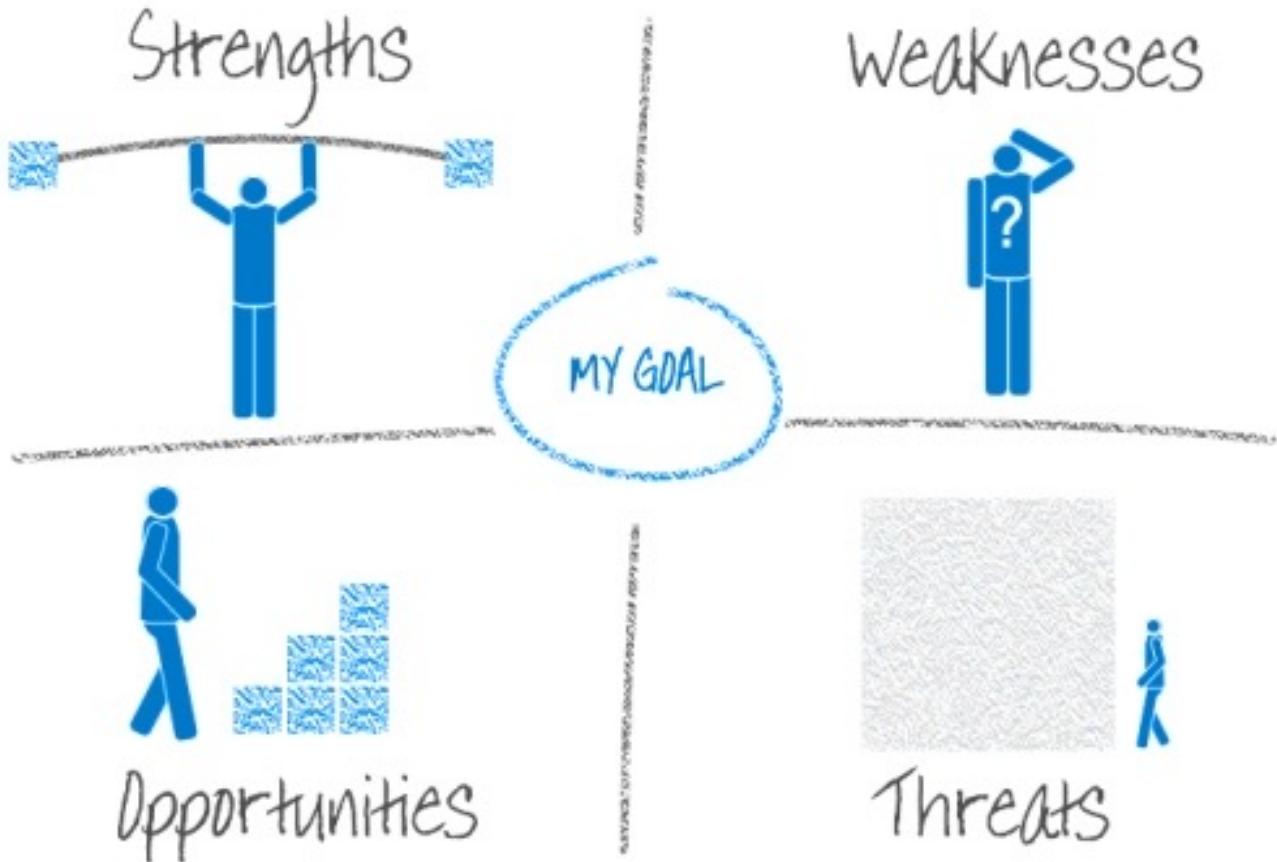
- evaluează întreprinderea în vederea descoperirii punctelor sale tari (**Strengths**) și slabe (**Weaknesses**);
- analizează mediul extern prin prisma oportunităților (**Opportunities**) și amenințărilor (**Threats**) pe care acesta le generează;

## 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**

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

## **ANALIZA EXTERNĂ A FIRMEI**

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

## 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

	<b>S</b> Listă avantaje	<b>W</b> Listă dezavantaje
	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7.....
<b>O</b> Listă oportunități	<b>Directii de actiune SO</b> tip max-max	<b>Directii de actiune WO</b> 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
<b>T</b> Listă pericole	<b>Directii de actiune ST</b> tip max-min	<b>Directii de actiune WT</b> 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

### 3. EXEMPLU ANALIZA SWOT



# 1.Misiunea și obiectivele afacerii

## 1.1Prezentarea afacerii

Afacerea analizată este cafeneaua „La pisici” , situată în complexul studențesc din Timișoara ( Strada Mihail Jora nr.3). Această cafenea a fost deschisă în anul 2015 , la inițiativa Roxanei Sulti.

Consumatorii sunt în general studenți , datorită amplasării cafenelei , însă locul este frecventat și de persoane care iubesc pisicile și își doresc să savureze o băutură în compania micuțelor felinе.



# 1.2 Scopul existenței afacerii

Afacerea are un dublu scop : pe de-o parte este o cafenea, care oferă un prilej de detășare și relaxare clientilor, iar pe de altă parte este și un adăpost pentru pisici, cu locuri limitate, pentru a nu suprasolicita locația și pentru a le putea îngriji în cel mai bun mod cu putință.

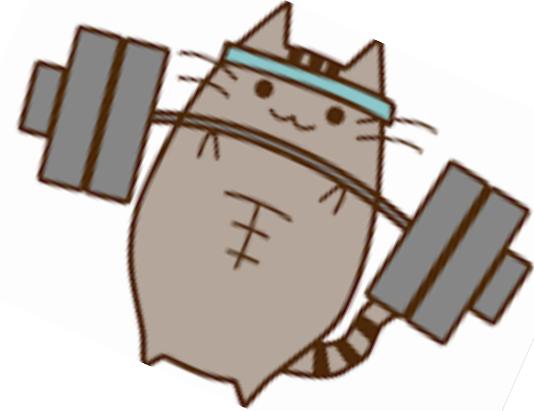
## 1.3 Tipul de afacere

Este o afacere mixtă , care urmărește satisfacerea nevoii de relaxare a clientilor, oferindu-le o gamă diversificată de băuturi, într-un ambient plăcut și totodată oferă și un adăpost pentru micuțele feline abandonate.



# 2. Analiza mediilor

## 2.1 Analiza SWOT



### Puncte tari (S)

#### 1) Puterea managerială

- Manager Tânăr, înțeleagător, inovativ;
- Angajații sunt motivați prin prime de sărbători;
- Comunicare eficientă între angajați și manager;

#### 2) Personal

- Personal Tânăr, creativ, venind constant cu idei pentru amenajarea cafenelei;

#### 3) Resurse materiale

- Gamă diversificată de băuturi la prețuri mai accesibile decât cele ale altor cafenele din zonă (**cu ce procent**);
- Materia primă este proaspătă, fiind achiziționată zilnic;

#### 4) Inginerie și producție

- Mediul înconjurător cafenelei curat, cu un ambient plăcut;

#### 5) Produse

- Există o varietate de produse, pentru a acoperi o gamă largă de clienți, fapt dovedit și de comentariile iubitorilor cafenelei de pe pagina de Facebook: „Cea mai tare cafenea din oraș! Nu numai ca poti savura o cafea delicioasa asa cum n-ai mai baut demult...ci poti face terapie pt. suflet cu o pisicuta (sau mai multe, după caz) extrem de simpatica și jucăușă”;

#### 6) Marketing

- Originalitatea este una dintre calitățile acestei cafenele, existând doar o astfel de cafenea în orașul Timișoara;
- Se adresează tuturor segmentelor de vârstă;
- Susține de asemenea o campanie pentru adoptii de pisici;

#### 7) Situație financiară

- Nivelul vânzărilor a crescut semnificativ odată cu promovarea intensă pe mediul virtual (**se precizeaza cu cat**);
- Clienții sunt mulți, datorită plasării cafenelei în mijlocul Complexului Studențesc.

## Puncte Slabe(W)

### 1)Puterea managerială

- Activitățile sunt coordonate de un singur manager, existând riscul de suprasolicitare, ducând astfel la scăderea eficienței cafenelei;
- Lipsa de experiență în situațiile spontane;

### 2)Personal

- Existența unui număr insuficient de angajați ;

### 3)Resurse materiale

- Nu dispunem de rețea de aprovizionare ;
- Aprovizionarea nu este uniformă;

### 4)Inginerie și producție

- Puțin echipament tehnic, care scade rapiditatea servirii;

### 5)Produse

- Nu dispune de mâncare în meniu;

### 6)Marketing

- Lipsa unui renume pe piața cafenelelor din România;
- Lipsa unui catalog on-line;
- Număr insuficient de studii de piață;

### 7)Situație financiară

- Fonduri proprii inițiale insuficiente;
- Insuficiente date despre situația financiară.



## Oportunități(O)

### 1)Puterea managerială

- Parteneriatul cu manageri tineri cu viziune și creativitate;
- Strategii orientate spre responsabilitate socială;

### 2)Personal

- Extinderea personalului pentru o mai bună organizare și rapiditate în vederea satisfacerii clienților;
- Instruirea personalului cu ajutorul unui program de pregătire;
- Modificarea programului de lucru pentru angajați;

### 3)Resurse materiale

- Locația are o curte interioară care permite amenajarea pe timp de vară;
- Aprovizionarea cu materie primă bio;

### 4)Inginerie și producție

- Extinderea cafenelei pe o zonă mai largă și reamenajarea;
- Îmbunătățirea condițiilor de muncă pentru a crește eficiența angajaților;

### 5)Produse

- Introducerea mâncării în meniu;

### 6)Marketing

- Inovații pentru a depăși/ a ține pasul cu concurența;
- Implementarea plății cu cardul și a livrării la domiciliu;
- Realizarea de studii de piață;
- Îmbunătățirea ambianței;
- Realizarea unui decor atractiv care să redea produsele existente în meniu;
- Implementarea unei ținute pentru angajați în ton cu specificul cafenelei;
- Reclame de informare în diferite zone ale orașului;
- Organizarea de campanii (de exemplu: „Castrarea pisicilor”);

### 7)Situație financiară

- Posibila colaborare cu anumite companii/ localuri/ sponsori;
- Scrierea de proiecte pentru accesarea unor fonduri.



## Amenințări(T)

### 1)Puterea managerială

- Riscul ca celelalte cafenele cu care se află în concurență să disponă de manageri mai experimentați;
- Incapacitatea angajaților de a lucra cu o aparatură modernă;

### 2)Personal

- Buna organizare și personalul mai numeros a celorlalte cafenele din zonă;

### 3)Resurse materiale

- Cafenelele care detin un spațiu mai mare pot avea mai mulți clienți;
- Insuficienta aprovizionare, ceea ce poate duce la insatisfacția clientilor;

### 4)Inginerie și producție

- Deschiderea unor cafenele în locații mai accesibile, cu design mai atrăgător;

### 5)Produse

- Cafenelele cu o gamă mai largă de produse pot fi o amenințare;
- Promovarea precară a produselor poate naște scepticism în rândul clientilor;

### 6)Marketing

- Existența altor cafenele cu strategii de marketing mai bine puse la punct și cu mai multă experiență;

### 7)Situație financiară

- Alte cafenele dețin un capital mai mare, putând investi mai mulți bani atât în produse cât și în amenajare;
- Cifra de afaceri poate fi afectată dacă pe termen lung nu se realizează îmbunătățiri.



## 2.2 Direcții de acțiune

### Direcție de acțiune de tipul min-max

- Direcția de acțiune 5W și 50: oportunitatea introducerii mâncării în meniu în vederea satisfacerii clientilor actuali și atragerea unor potențiali clienți noi.

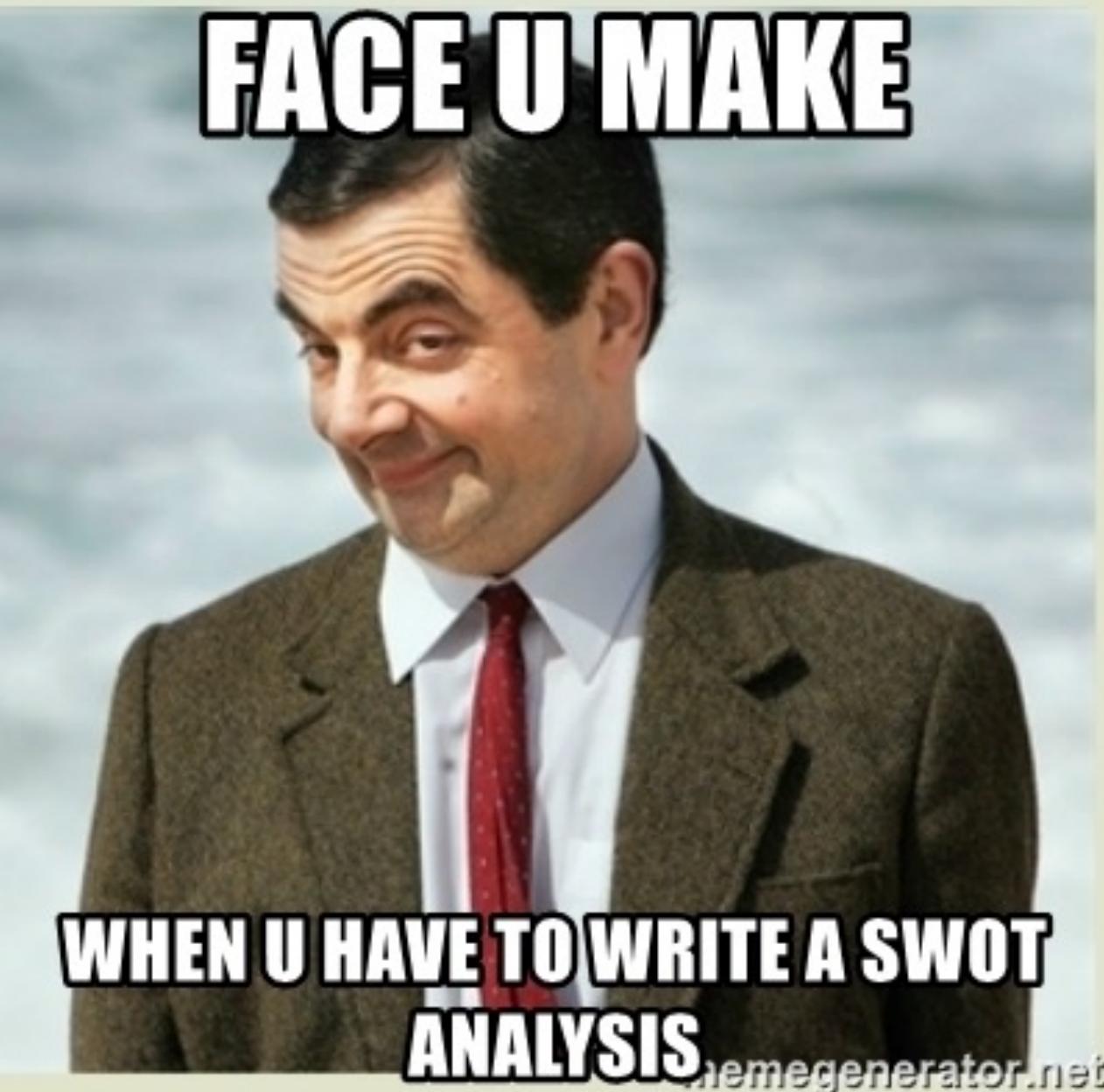




[https://www.mindtools.com/worksheets/Personal\\_SWOT\\_Analysis\\_Worksheet.pdf](https://www.mindtools.com/worksheets/Personal_SWOT_Analysis_Worksheet.pdf)

# Analiza SWOT personală

<b>Puncte tari</b> Ce faci bine? Care sunt resursele (abilitatile, calitatile) de care dispui? Ce calitati crezi ca vad ceilalti la tine?	<b>Puncte slabe</b> 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?
<b>Oportunitati</b> 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?	<b>Amenintari</b> Ce amenintari pot reprezenta un pericol pentru tine? Ce fac „competitorii” tai? La ce amenintari crezi ca te fac vulnerabil punctele tale slabe?

A photograph of Mr. Bean, played by Rowan Atkinson, wearing a dark brown tweed suit jacket over a white shirt and a red patterned tie. He has a weary or annoyed expression, with his eyebrows furrowed and a slight frown. The background is a blurred outdoor scene with greenery.

**FACE U MAKE**

**WHEN U HAVE TO WRITE A SWOT  
ANALYSIS**

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



Elon Musk – How to start a business

<https://www.youtube.com/watch?v=ARoGZIN5oC4>



### **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.

# **Management**

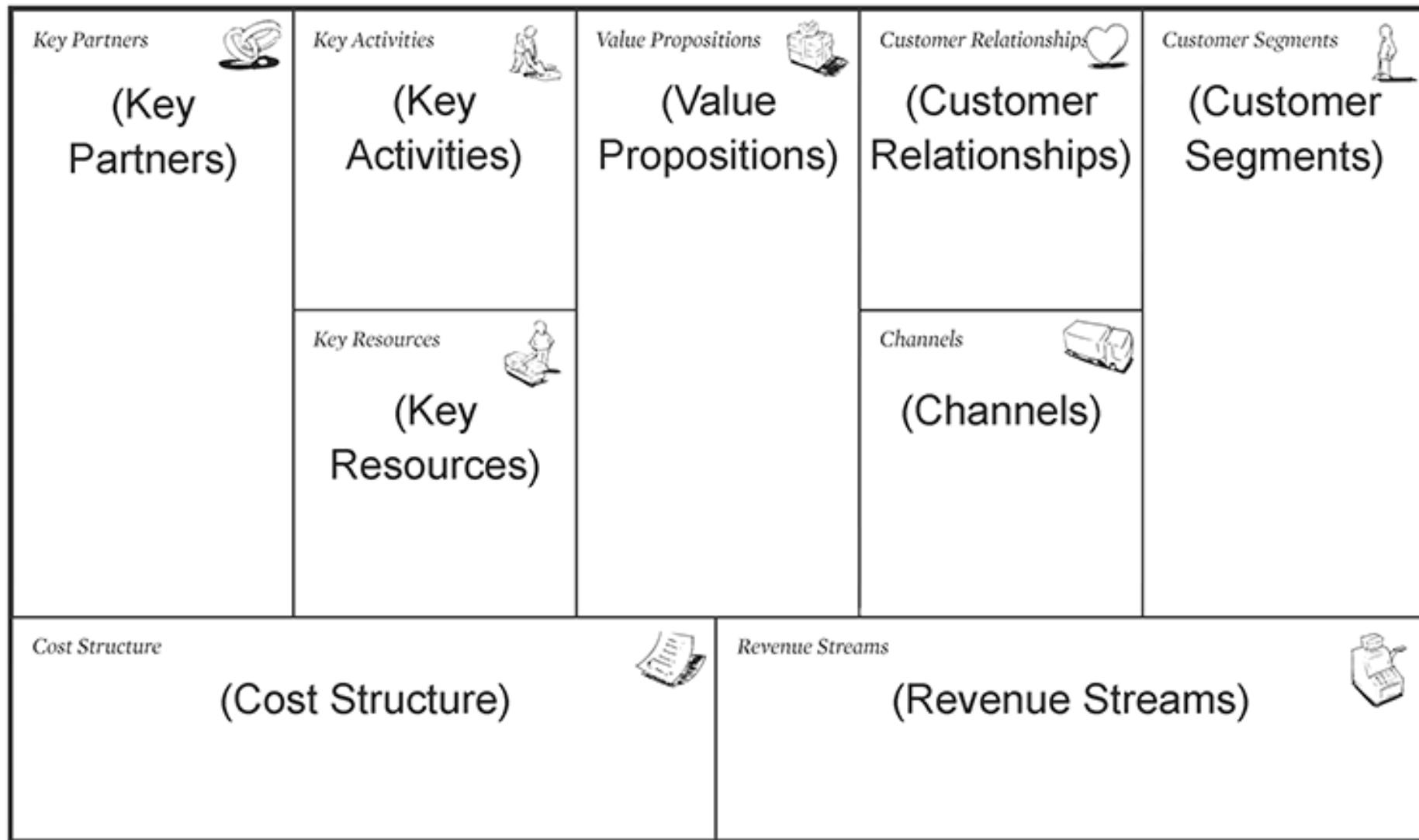
## **- curs 3-4 -**



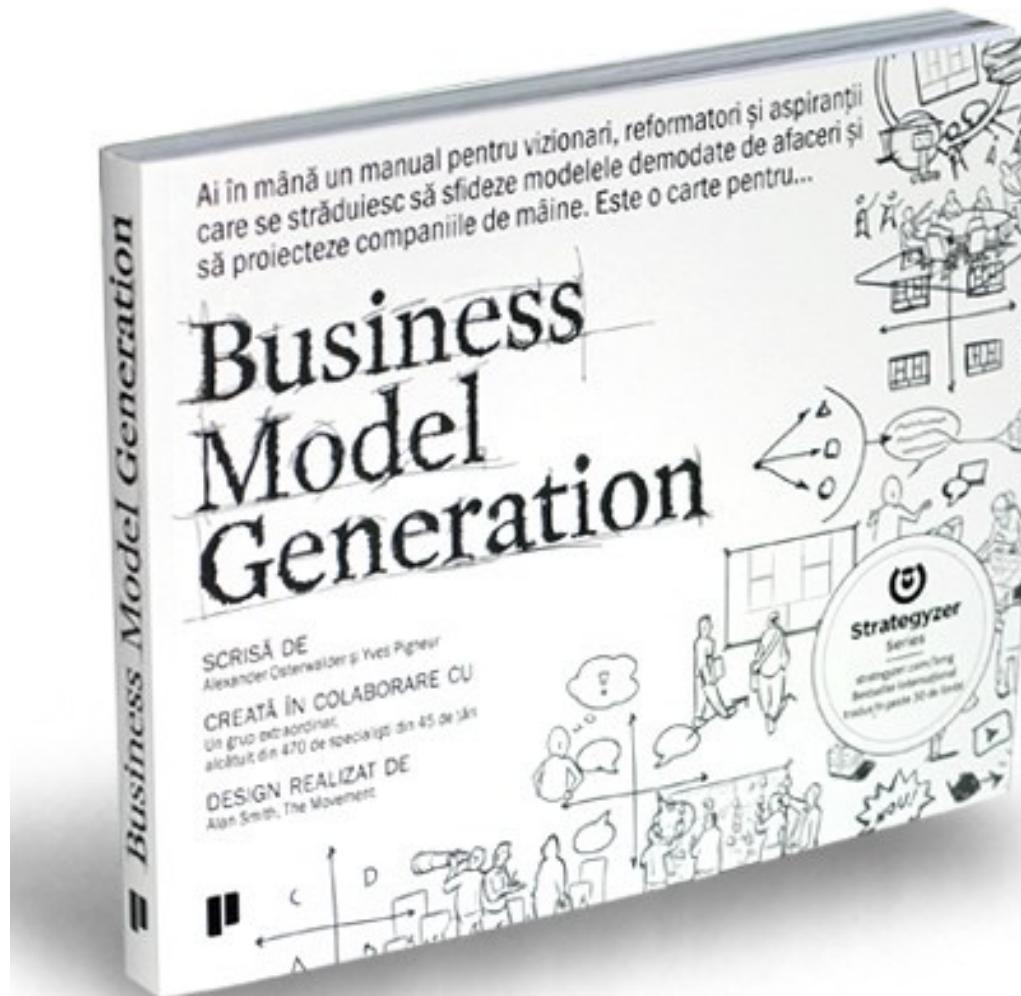
s.l.dr.ing. Cella BUCIUMAN  
[cella.bucuman@upt.ro](mailto:cella.bucuman@upt.ro)

# **THE BUSINESS MODEL CANVAS**

# Modelul Canvas



# Lectura recomandata:



**De ce sa utilizam un  
astfel de model?**

# **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)*

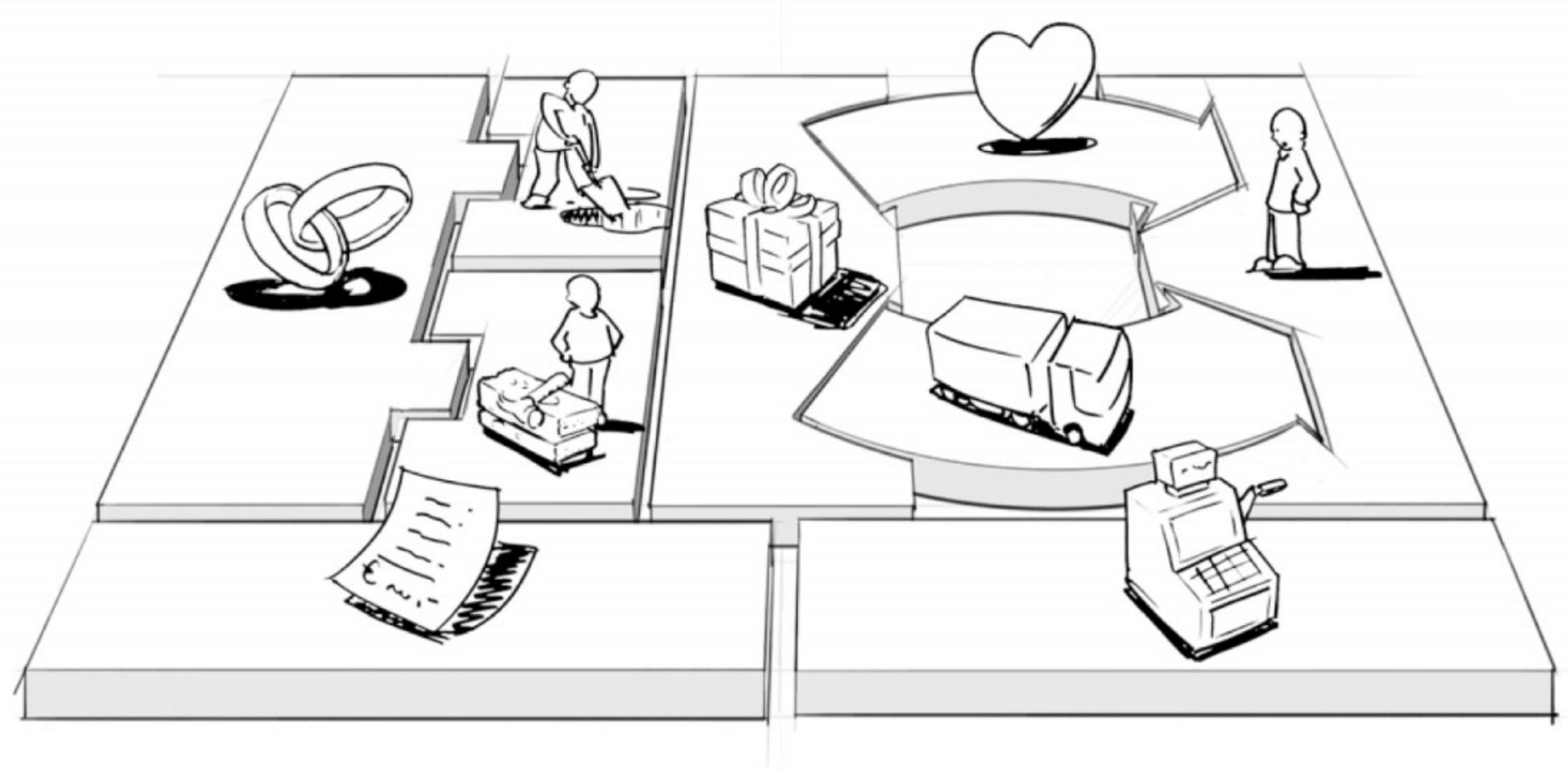
# Ce este intraprenoriatul?

<https://www.youtube.com/watch?v=TfAUy2AWjU4&t=2s>

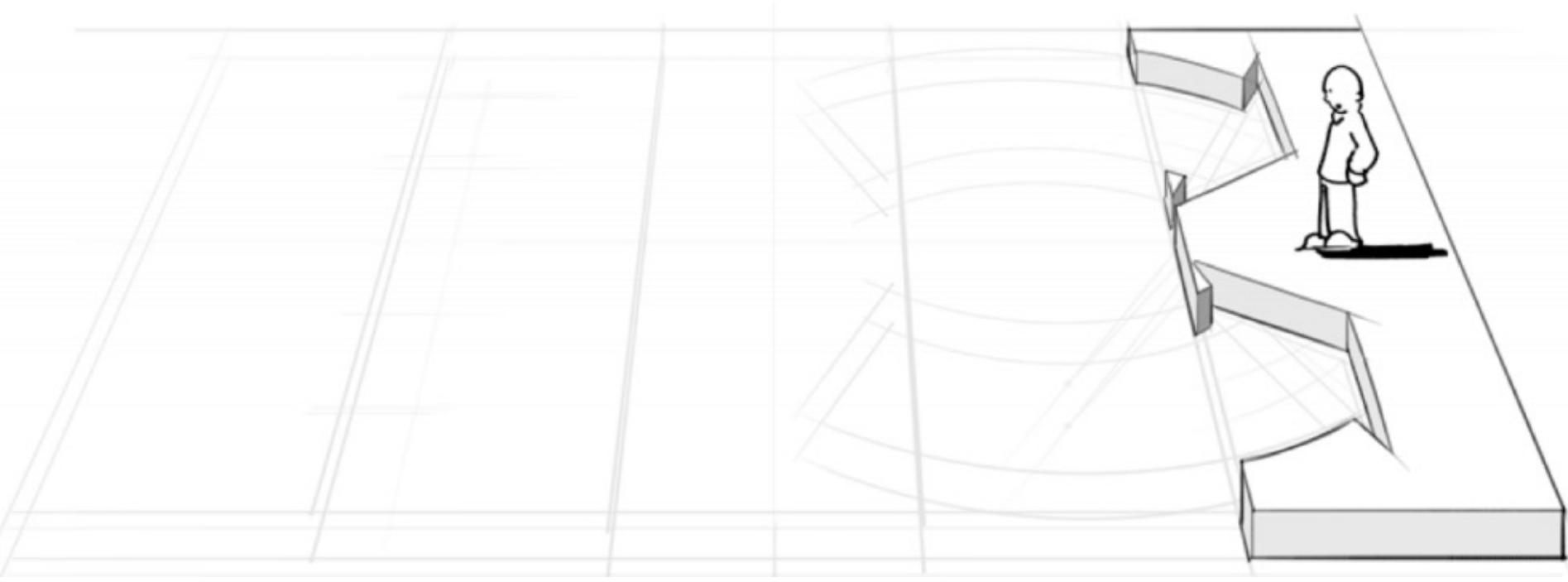


# **Modelul de business Canvas este un instrument simplu dar puternic:**

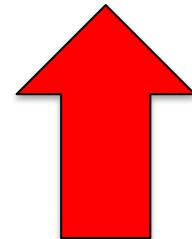
- Este foarte structurat si simplist (nu este un document stufoz si consistent);
- In mod voit este conceput astfel incat sa evite precizarea prea multor detalii;
- Accesibil si portabil;



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



Pentru cine producem valoare?



# Design Thinking

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

## **Intrebari importante** – inainte de a incepe procesul de cercetare:

1. Ce doresti sa afli? (3-7 obiective)
2. Pe cine iti propui sa interviezezi?
3. Cum vei structura aceste interviuri?

**Activitate la curs – cercetare  
pentru imbunatatirea procesului  
de pre-admitere si admitere  
pentru UPT**

# **Unde poti gasi oamenii pe care ii intervievez?**

1. Clienti existenti;
2. Familie, prieteni, social media etc.;
3. Firma de recrutare;
4. Ads (Google Ads, Facebook Ads, etc.);
5. Interviuri la fata locului (ex: la scoala in timpul admiterii)

# 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?

# **Activitate la curs – imbunatatirea procesului de pre-admitere si admitere pentru UPT**

Universitatea doreste sa isi imbunatareasca procesul de pre-admitere/admitere (prezentarea ofertei catre studenti, canale prin care sa faca acest lucru, calitatea informatiilor transmise, usurinta procesului de inscriere, eventual diversitatea ofertei, etc.)

1. echipe de cate 2 persoane (2-3 obiective);
2. definirea unor obiective;
3. formularea unor intrebari si conturarea unui ghid pentru interviu (cu intrebari deschise);
4. **Feedback:** Presupunerile au fost corecte? Ai fi putut sa procedezi altcumva la introducere? Cum ai incheiat interviul? Ghidul de intrebari te-a ajutat sa iti atingi obiectivele de cercetare?
5. **Reflectie – ce poate fi imbunatatit si apoi realizat interviul cu alte persoane.**

# **Provocare pentru cursul urmator!!**

**Realizati interviul cu inca 2 persoane**

**Avem nevoie de informatie pentru cursul  
urmator!**

## **...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);

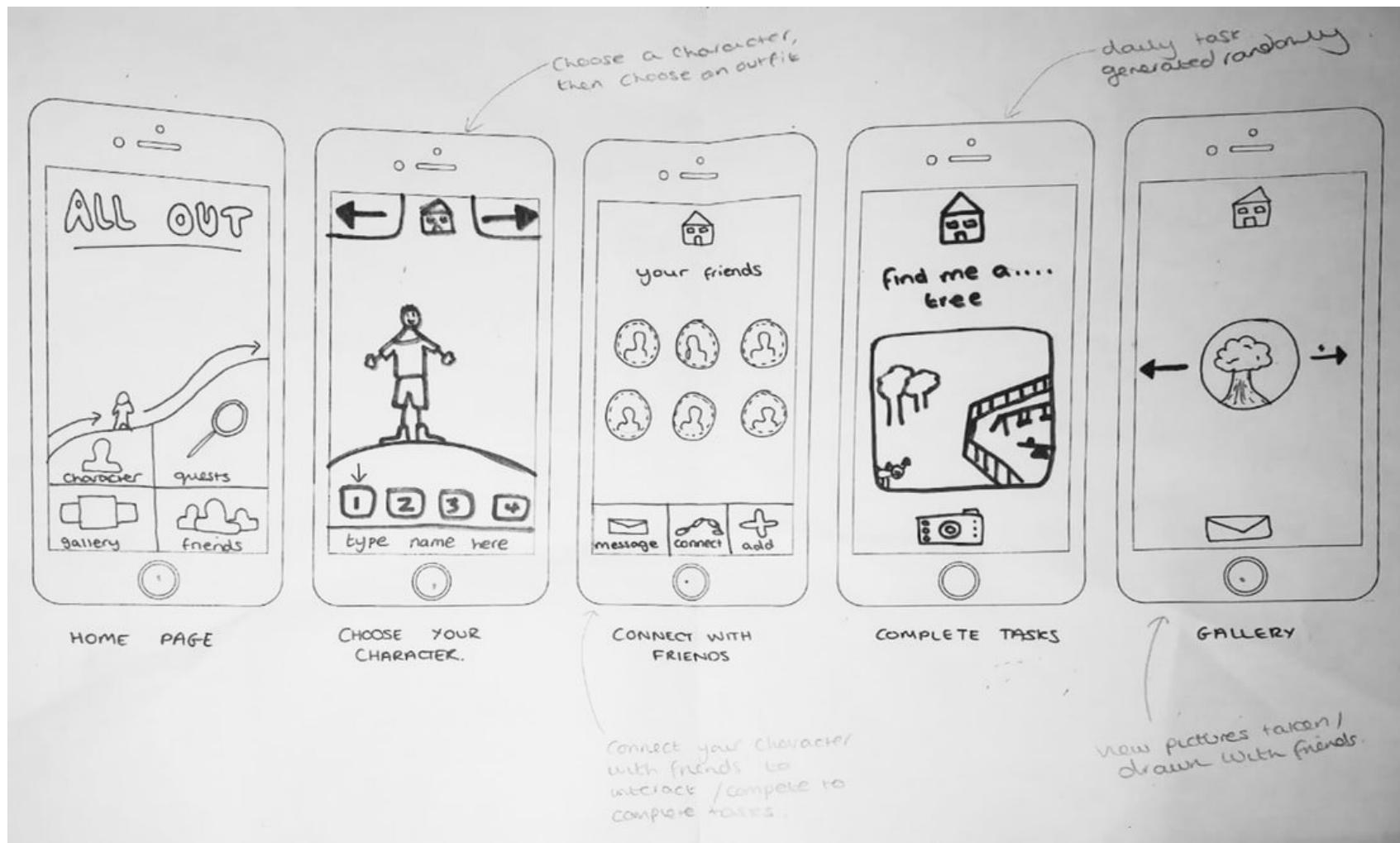
# **Activitatea la curs – crearea unui proto-profil**

Pe baza informatiei obtinute in urma interviurilor, creati un proto-profil care sa arate ca un personaj real, relevant pentru situatia voastra.

**Proto-profilul ar trebui sa reflecte informatia stransa din interviuri! (Nu reprezinta informatia de la o singura persoana)**

**FOLOSITI TEMPLATE-UL DE PE CAMPUS!**

# Prototiparea folosind Storyboards



# **Storyboards studiul de caz – proces pre-admitere/admitere UPT:**

Poti incepe cu desen, poti sa iti scrii idei si apoi  
apoi sa desenezi sau poti sa scrii o poveste si  
apoi sa o ilustrezi.

**FOLOSITI TEMPLATE-UL DE PE CAMPUS!**

# **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;
- ...

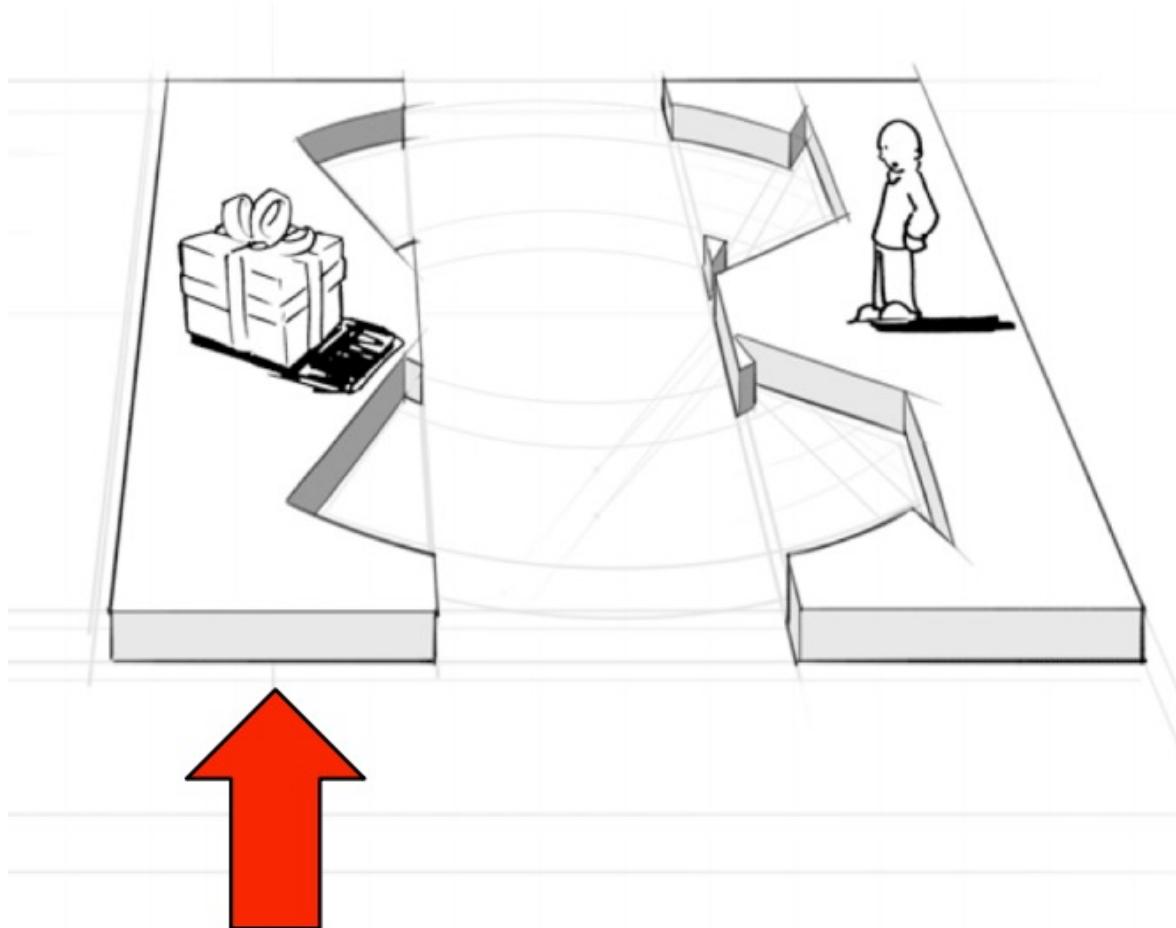
## Mediul:

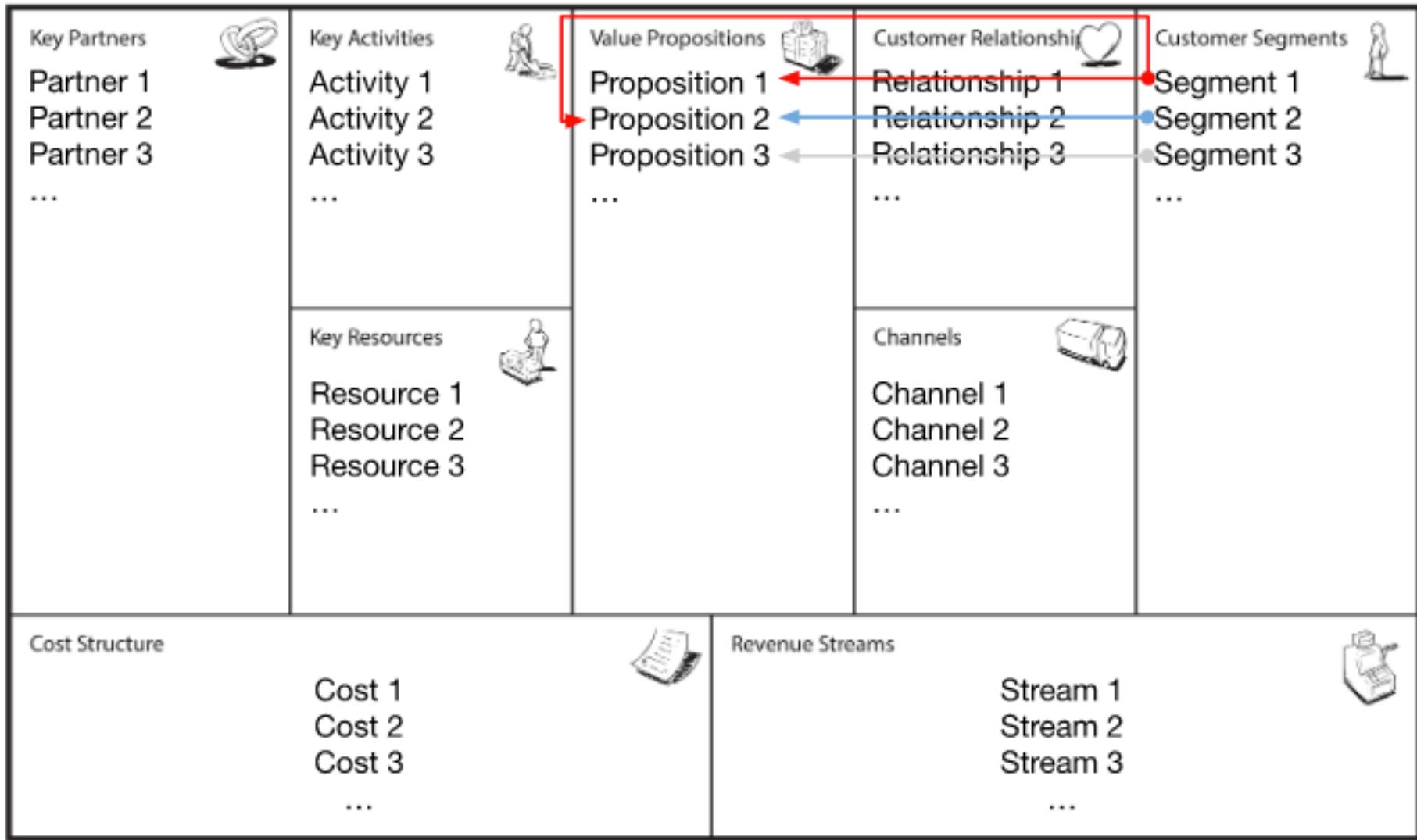
- distanta fata de casa;
- conditii de cazare;
- modalitatile de transport;
- infrastructura universitatii;
- ...

## 2. Value Proposition (Valoarea propusa):

Ce valoare  
furnizam?

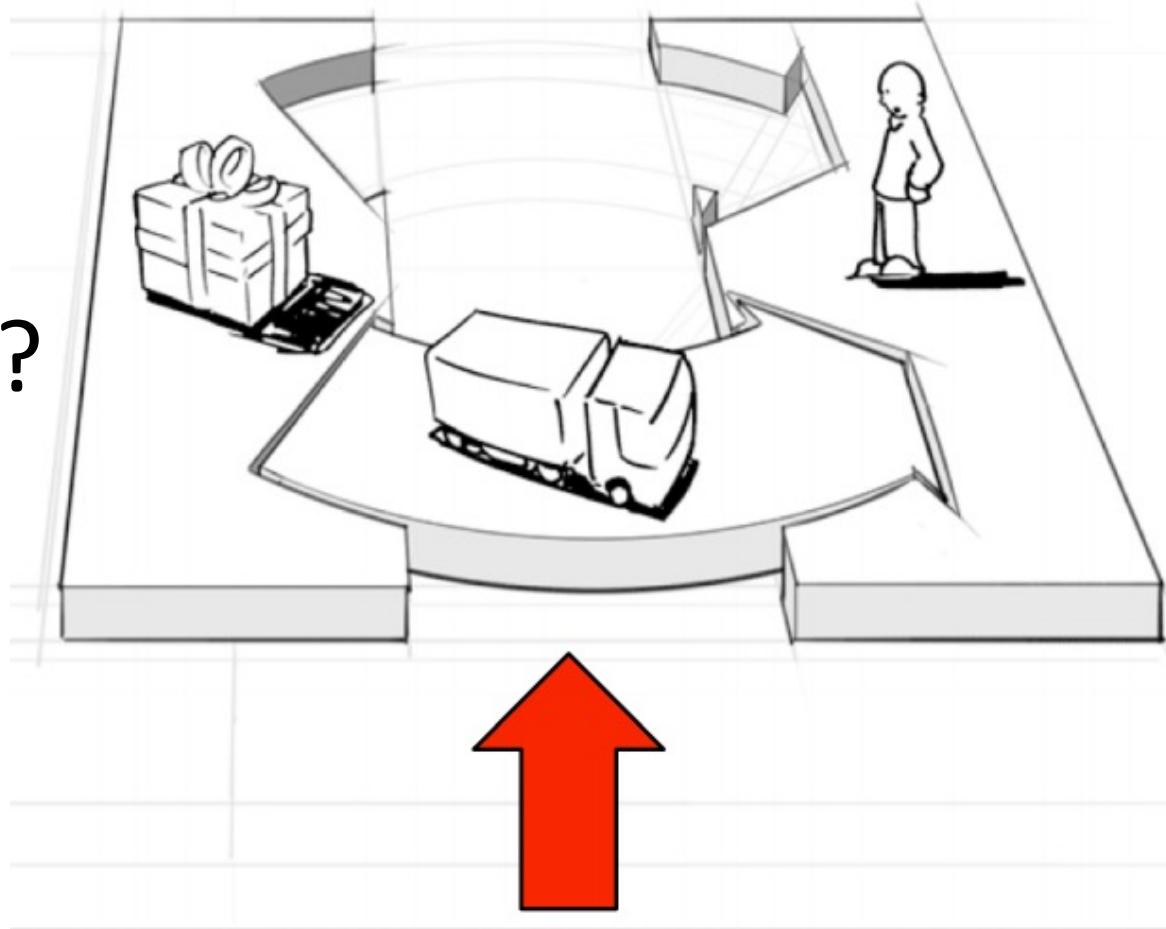
Ce problema  
rezolvam?





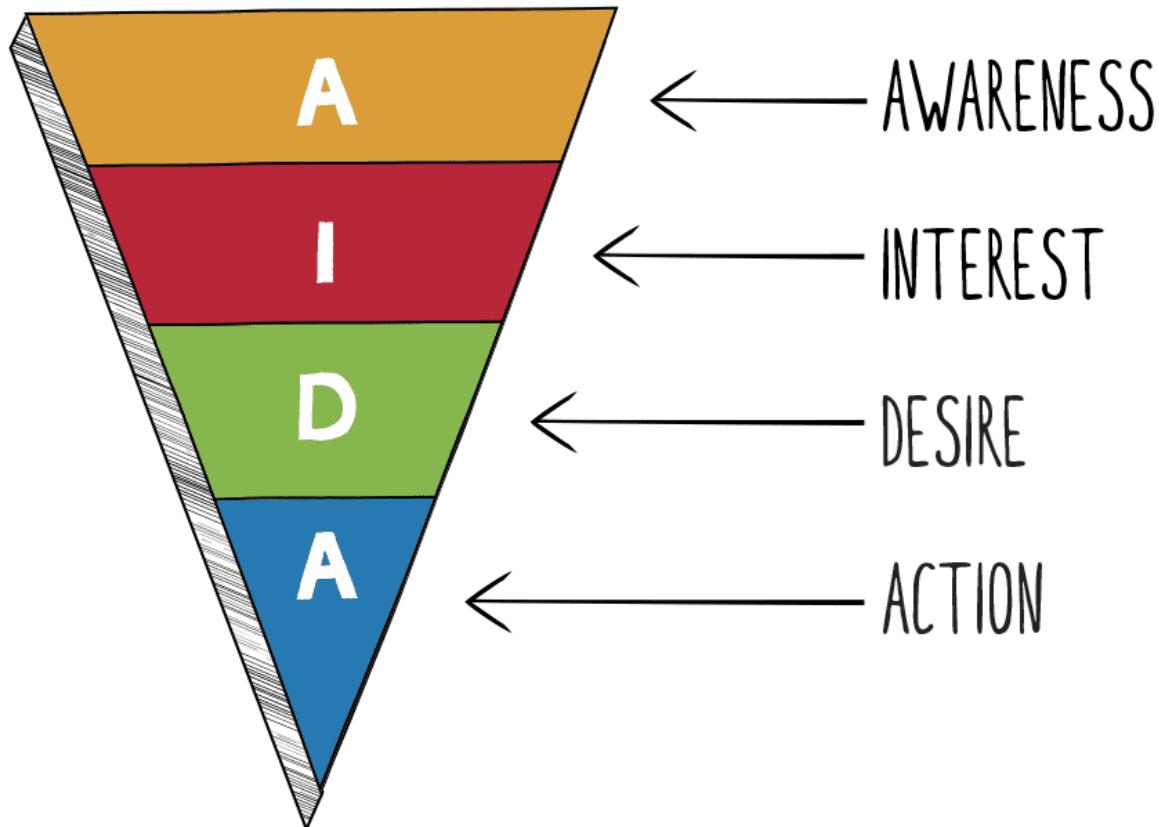
### 3. Channels (Canalele):

Cum ajungem  
la clientii nostri?



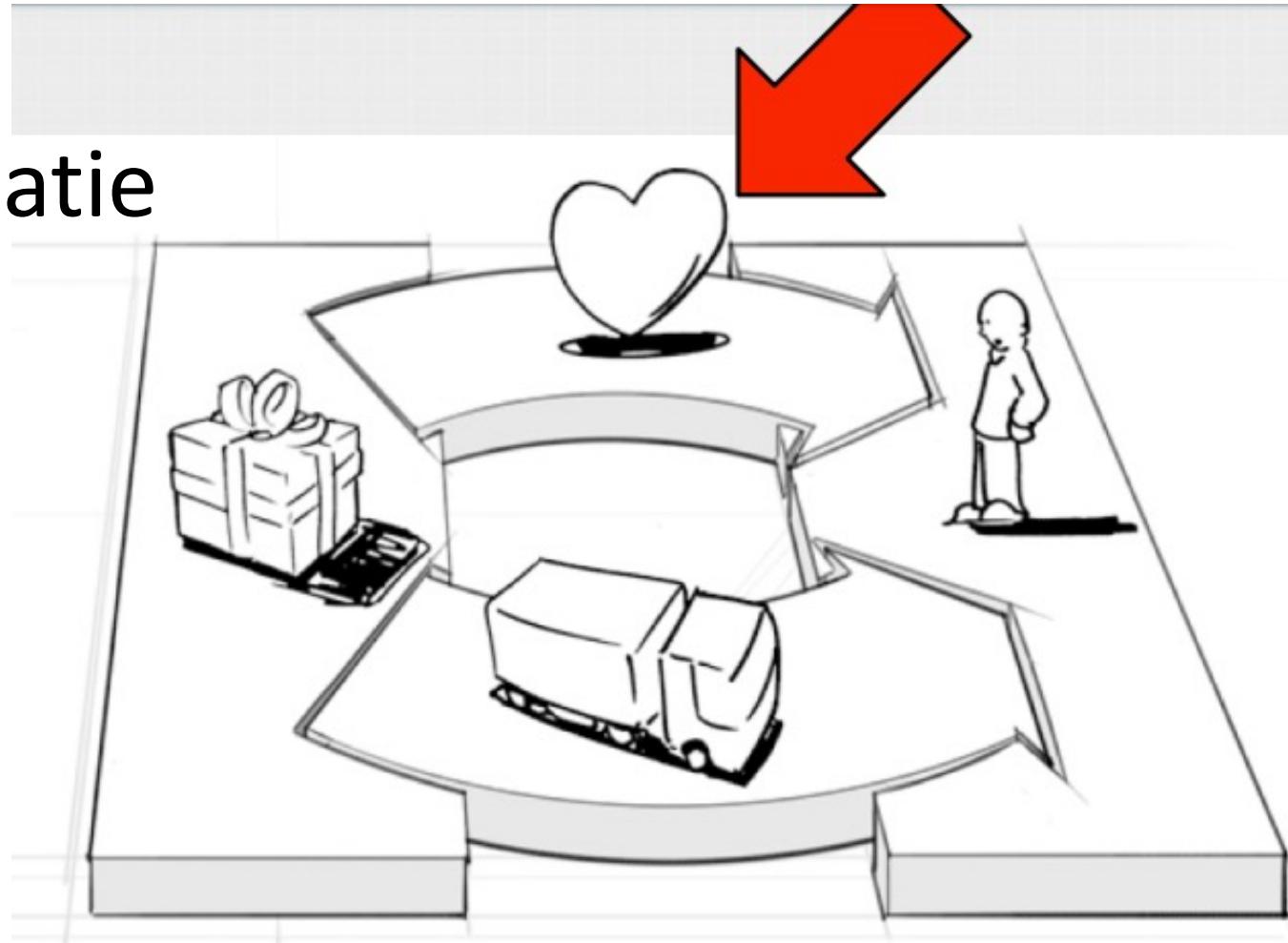
# Modelul AIDA

## THE AIDA MODEL



## 4.Customer Relationships (Relatiile cu clientii):

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

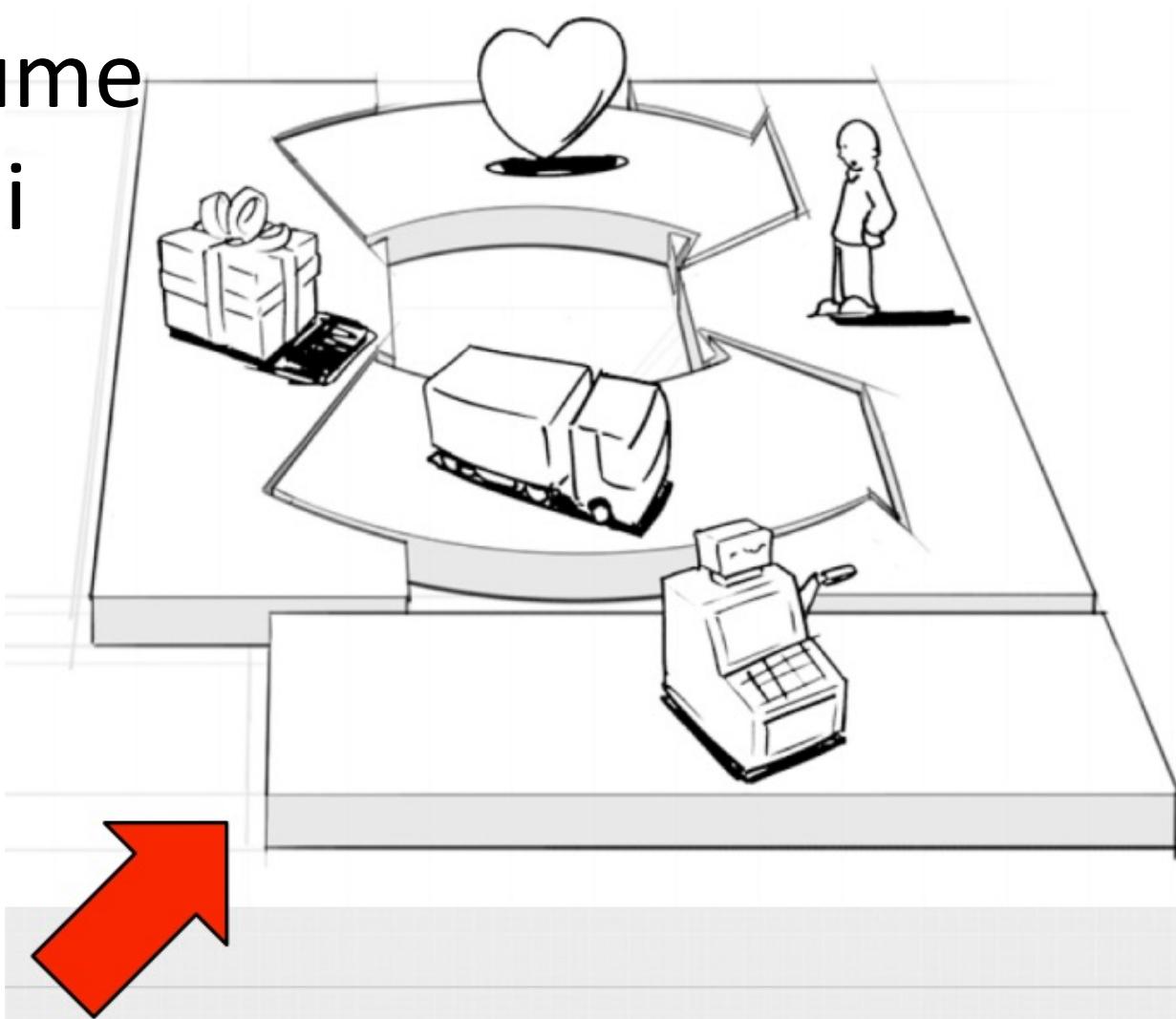


Cat de costisitoare sunt?

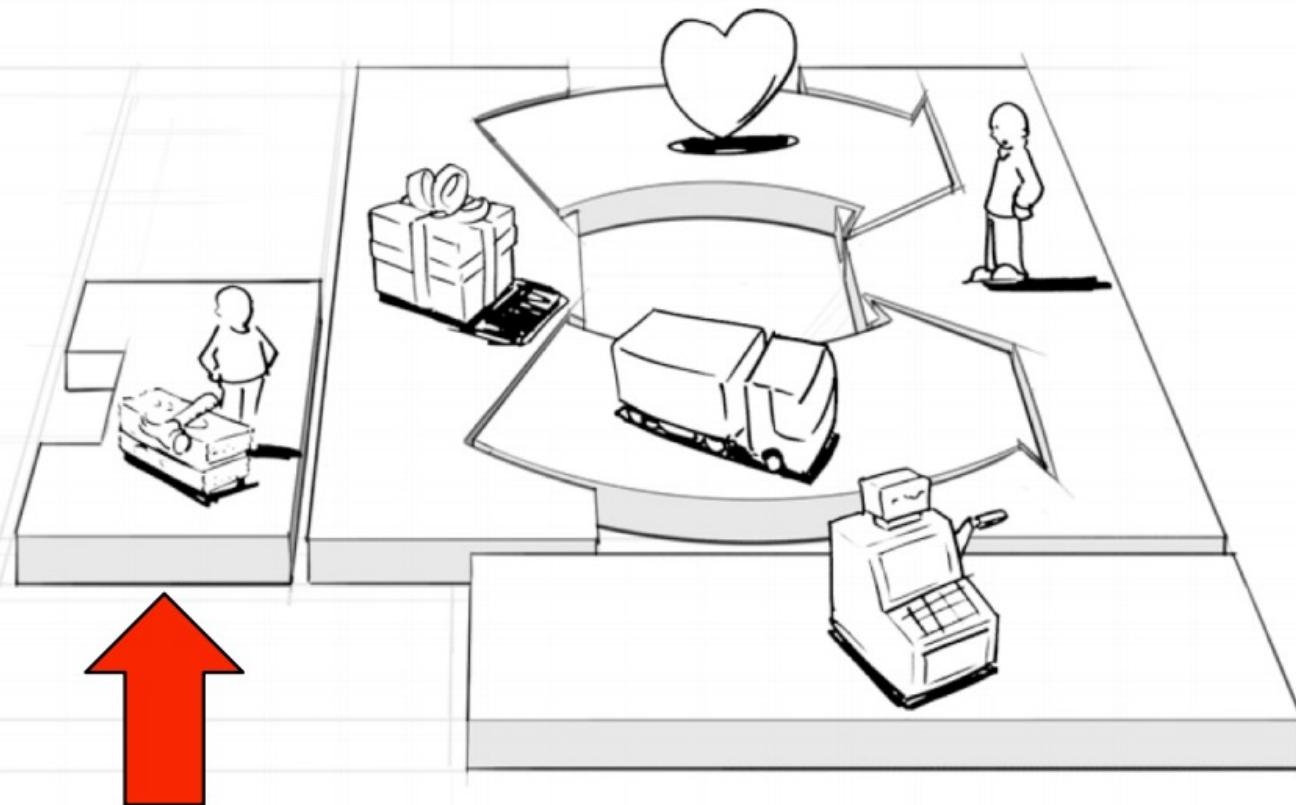
## 5. Revenue Streams (Surse de venituri):

Pentru ce anume  
platesc clientii  
nostrii?

Cum platesc  
clientii?

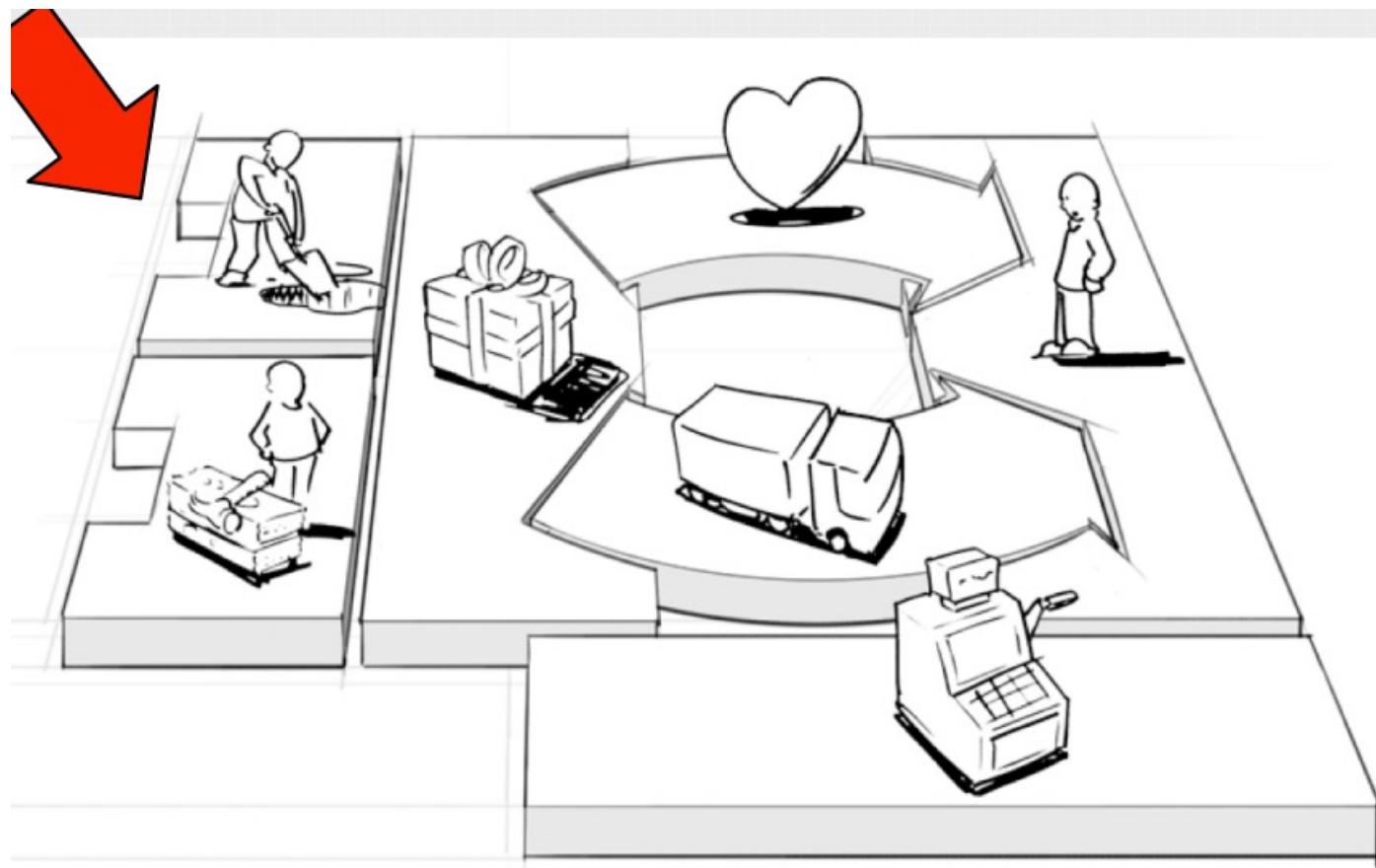


## 6. Key Resources (Resurse cheie):



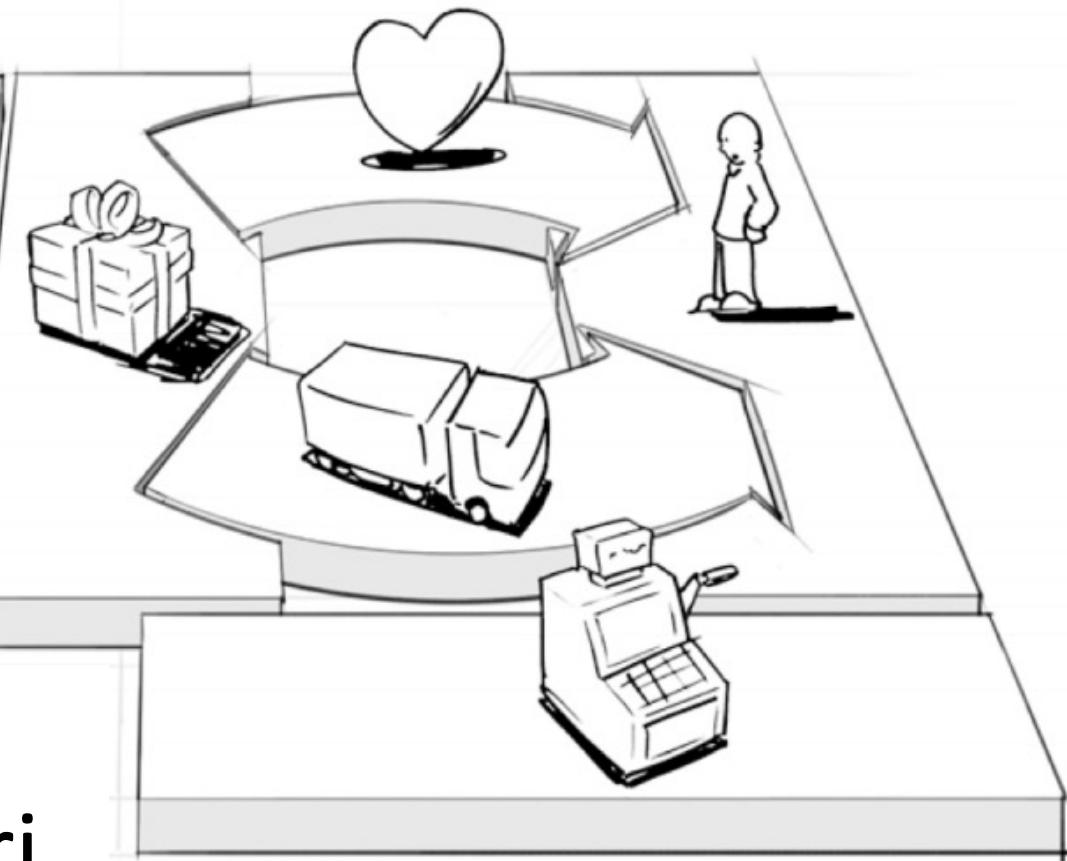
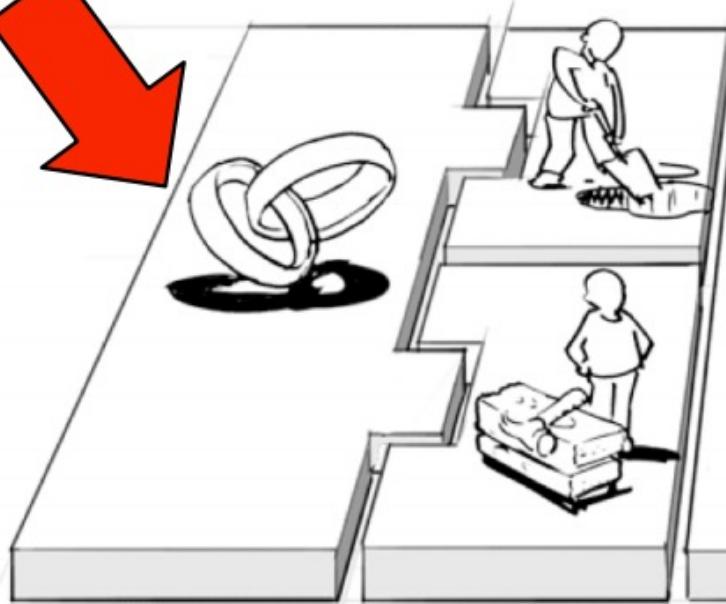
De ce resurse cheie avem nevoie  
pentru a livra valoare?

## 7. Key Activities (Activități cheie):



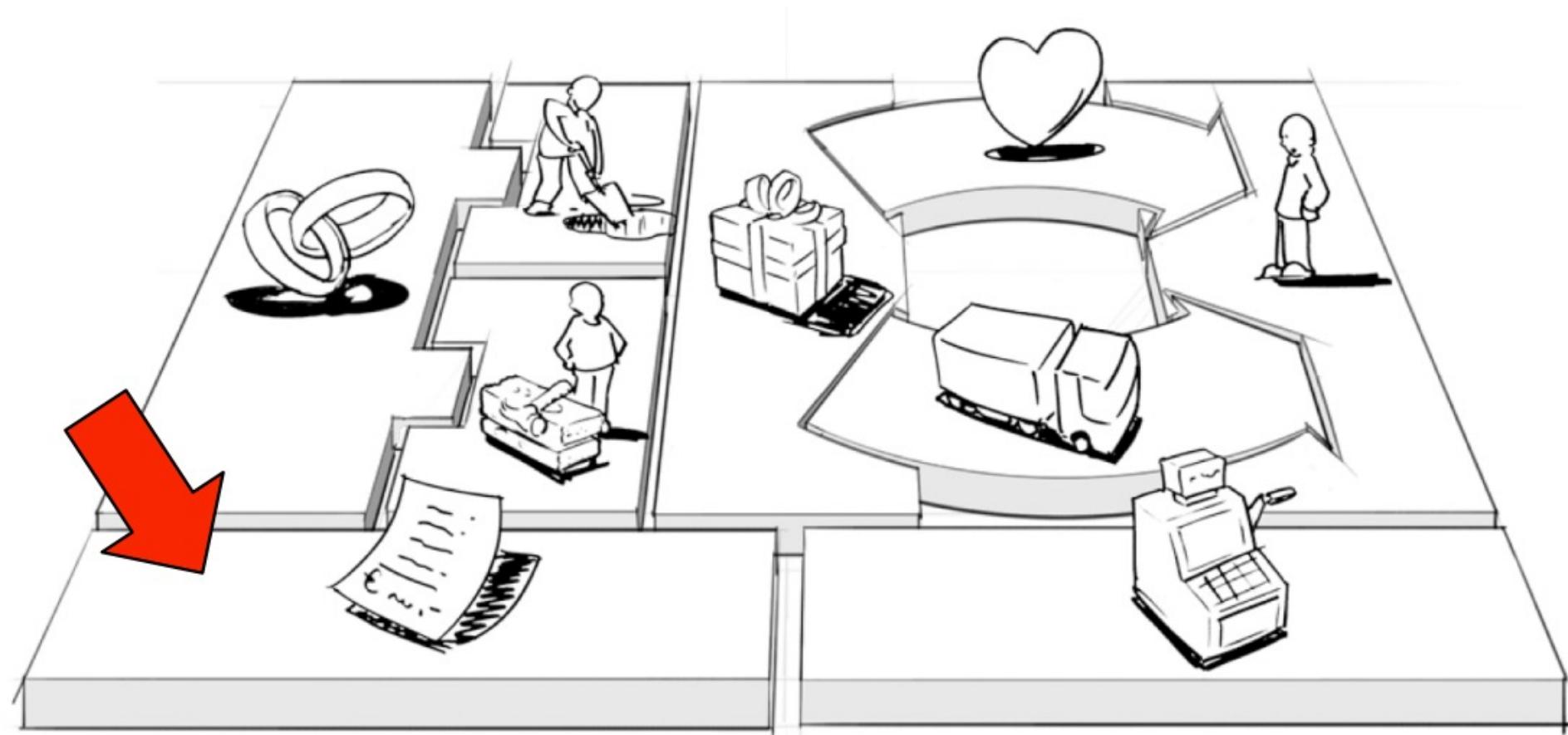
Ce activități cheie trebuie întreprinse  
pentru a livra valoare?

## 8. Key Partners (Parteneri cheie):

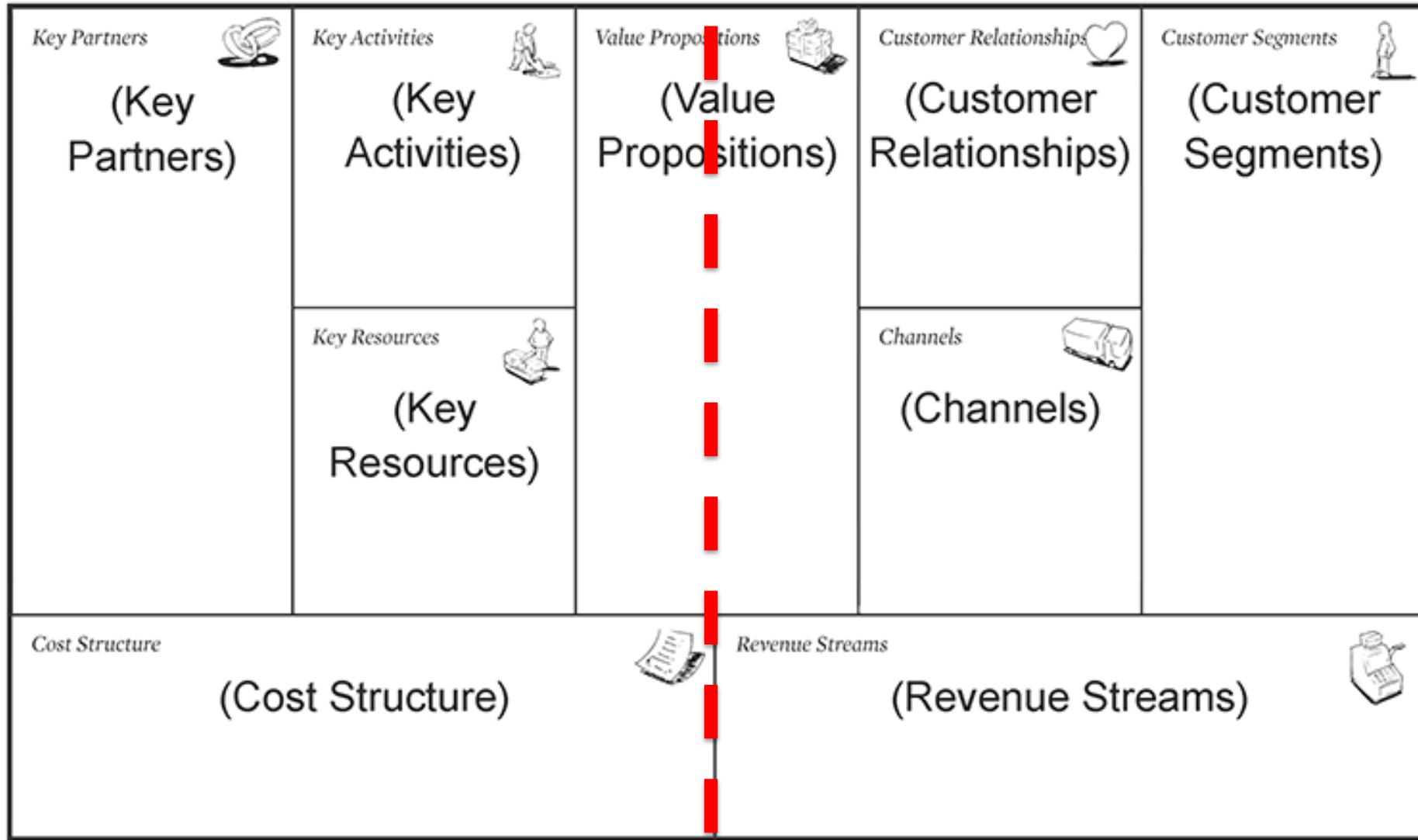


Cine sunt  
partenerii nostri  
cheie?

## 9. Cost Structure (Structura costurilor):

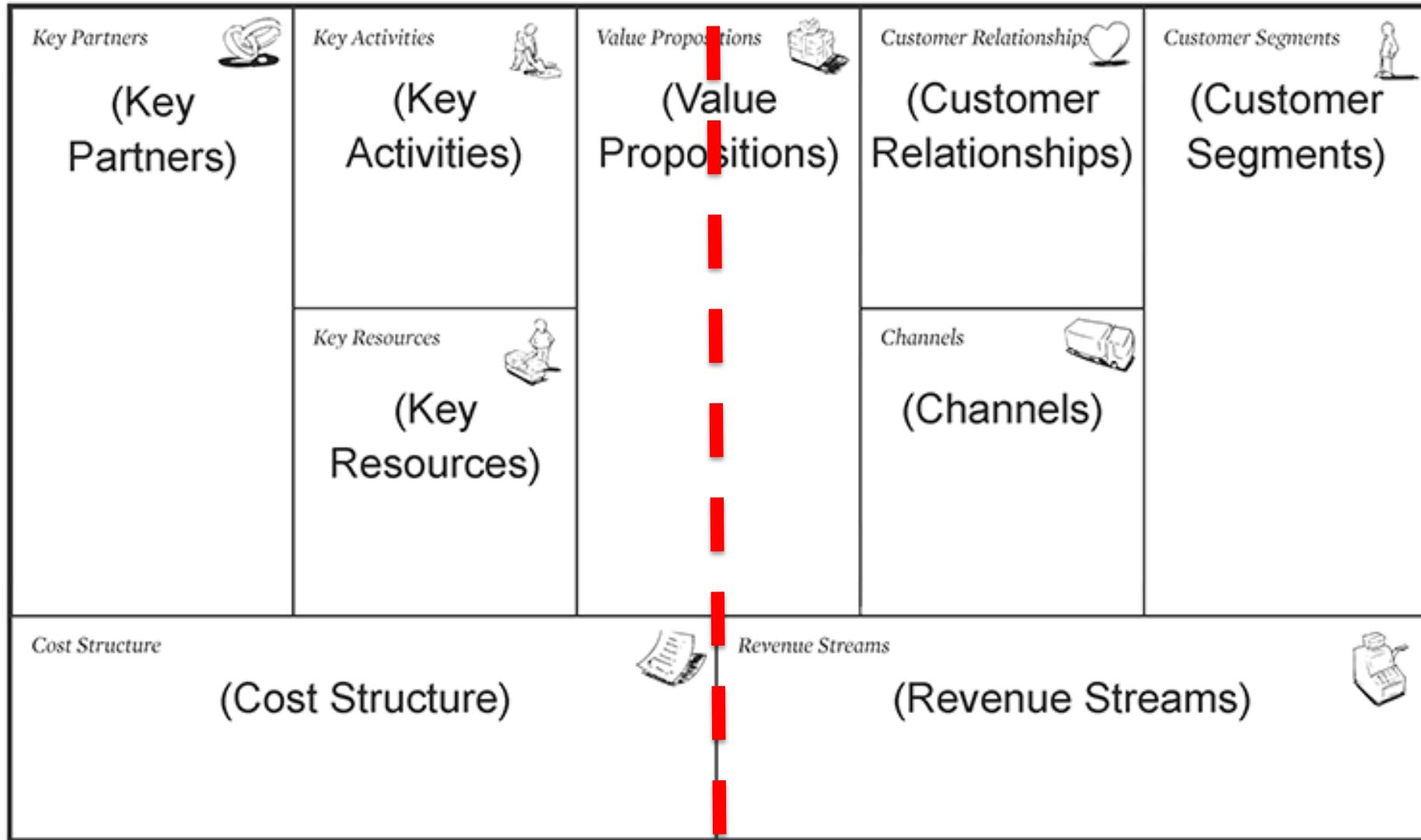


Care sunt costurile noastre cheie?



# Produs

# Piata

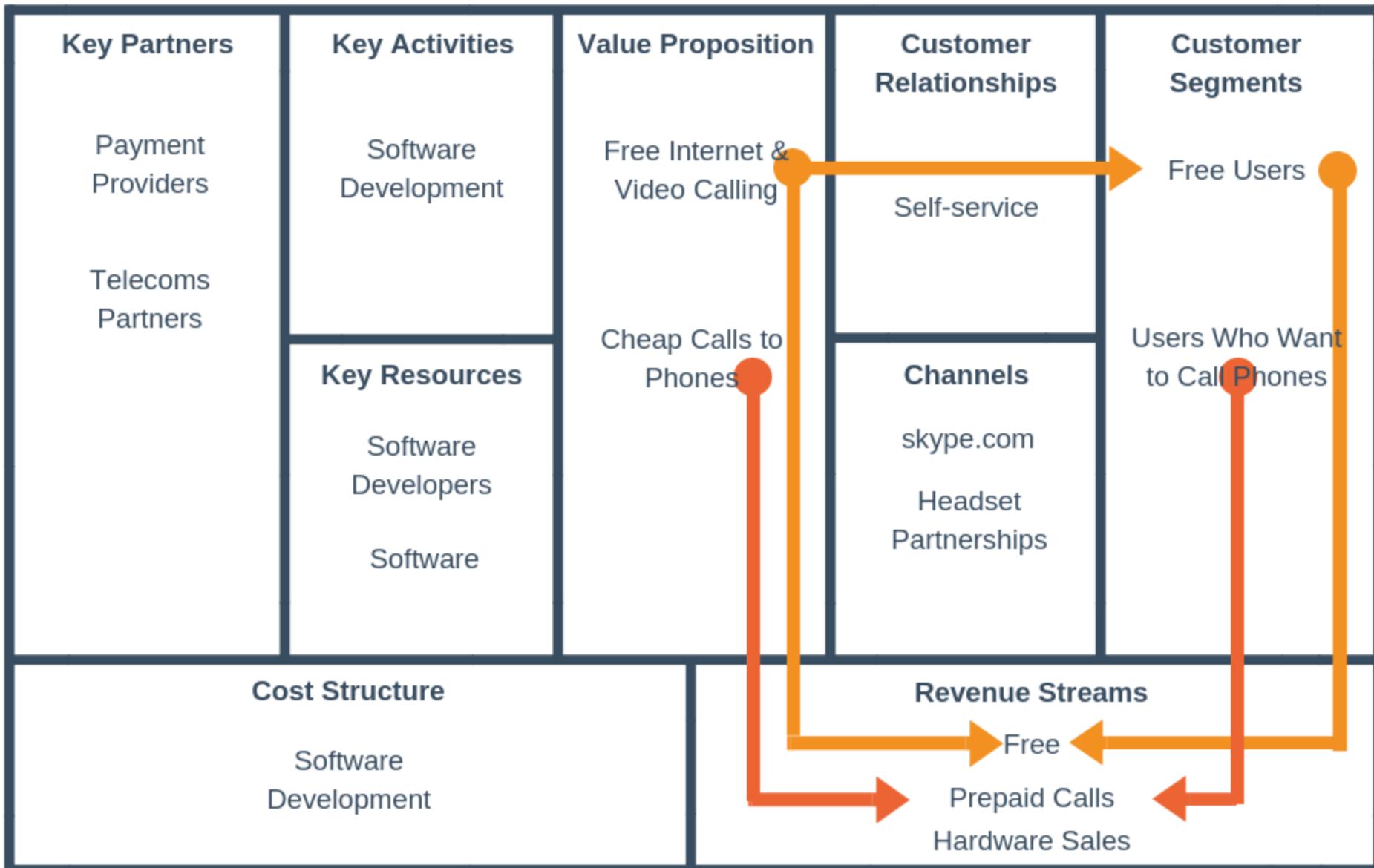


**Optimizeaza si  
accelereaza**



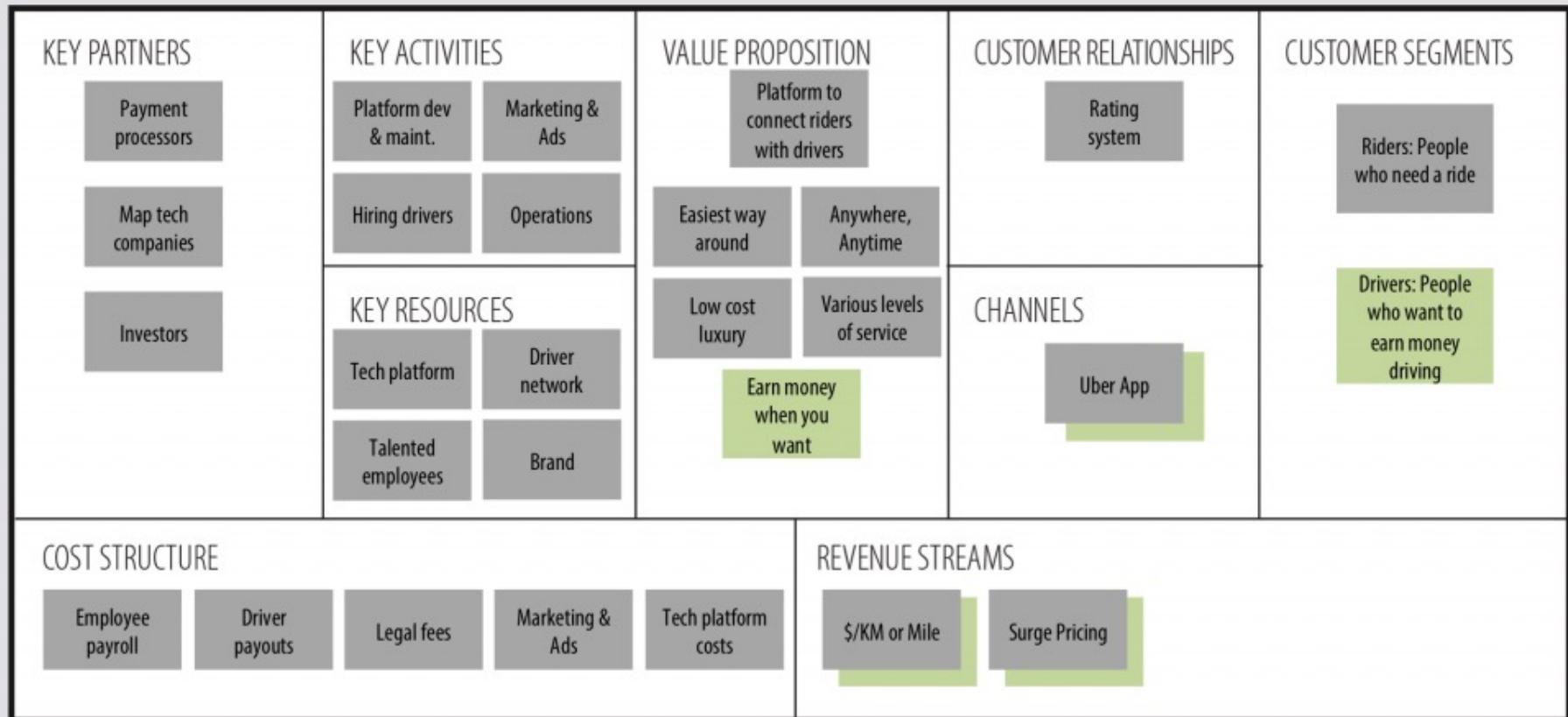
**Invata si  
pivotearaza**

# Business Model Canvas: Skype



# BUSINESS MODEL CANVAS

# UBER

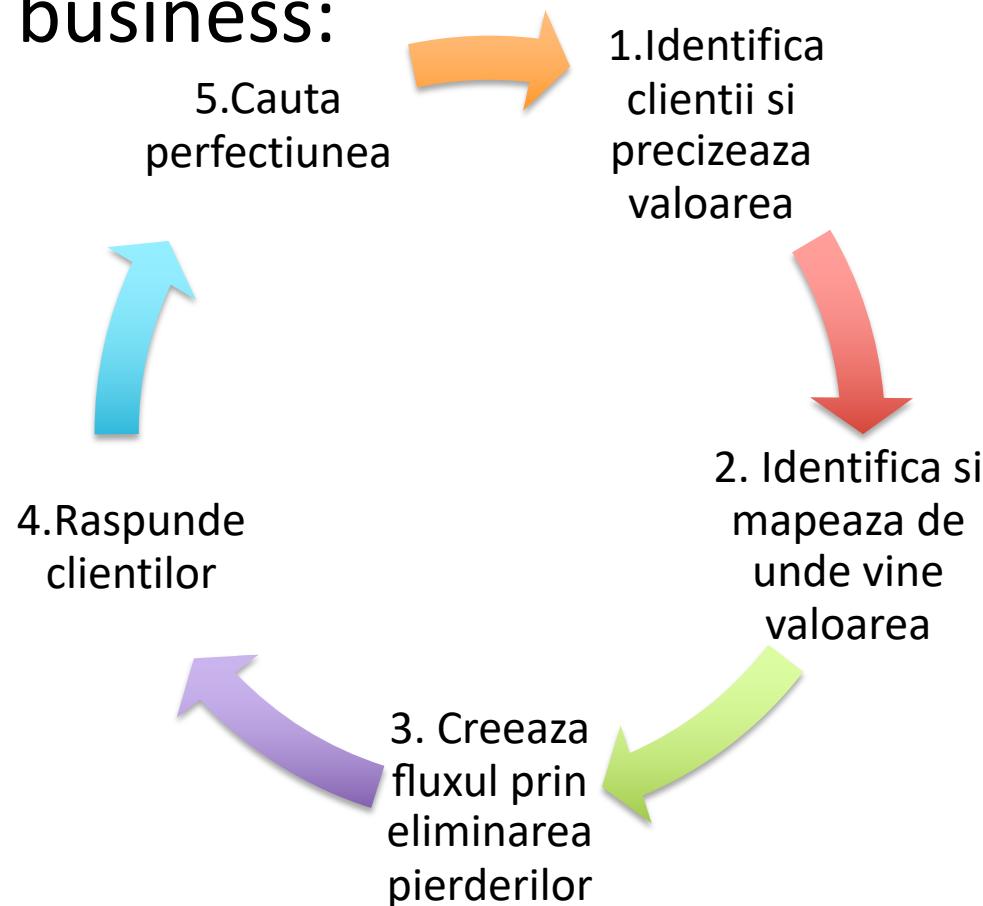


DESIGNED BY BUSINESS MODEL FOUNDRY AG

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;
  - ...

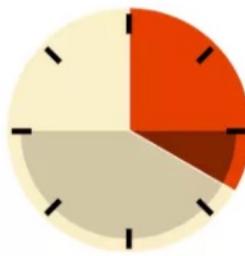
aducand mai multa **valoare** in sistem!

# Waste = MUDA

## 7 Wastes of Lean



Inventory



Waiting



Defects



Overproduction



Motion



Transportation



Over-processing

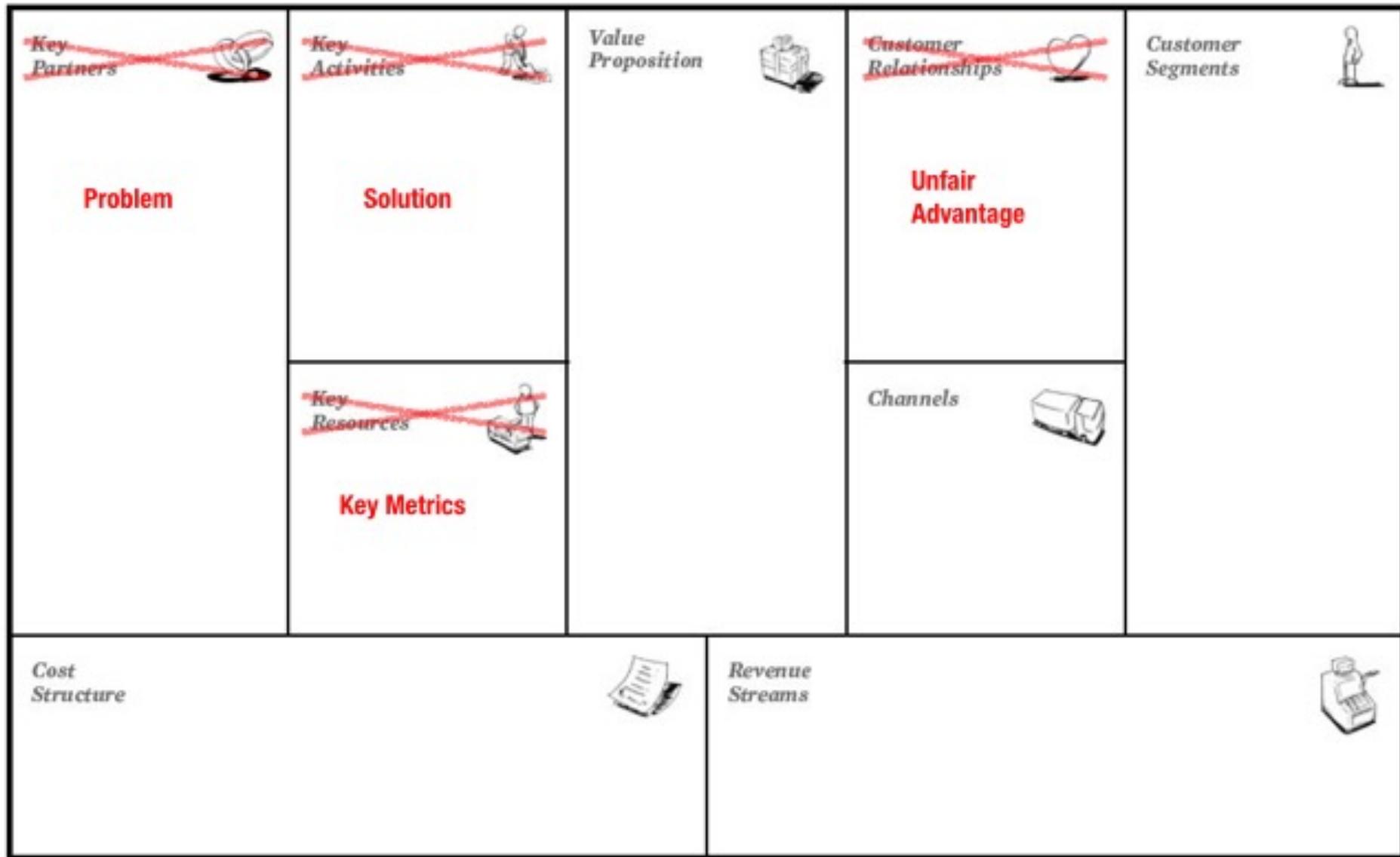
## **7 wastes in Software Development:**

- **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



*“A problem well stated is a  
problem half-solved.”*

*- Charles Kettering*

# Lean Canvas

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

# Lean Canvas

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

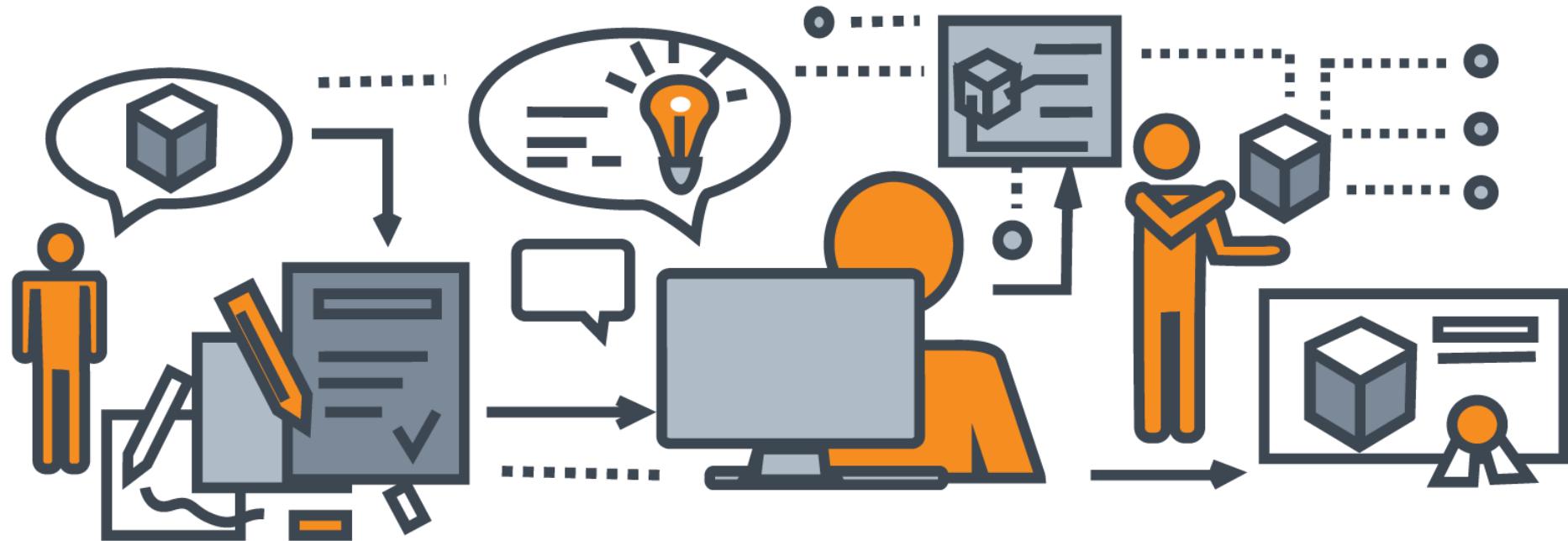
# Lean Canvas

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

*“A true unfair advantage is something that cannot be easily copied or bought.”*

*- Jason Cohen*

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



# StartUp Company Tips – Gary V

<https://www.youtube.com/watch?v=EC9TvM1UIso>



# Management

## -curs 5 -



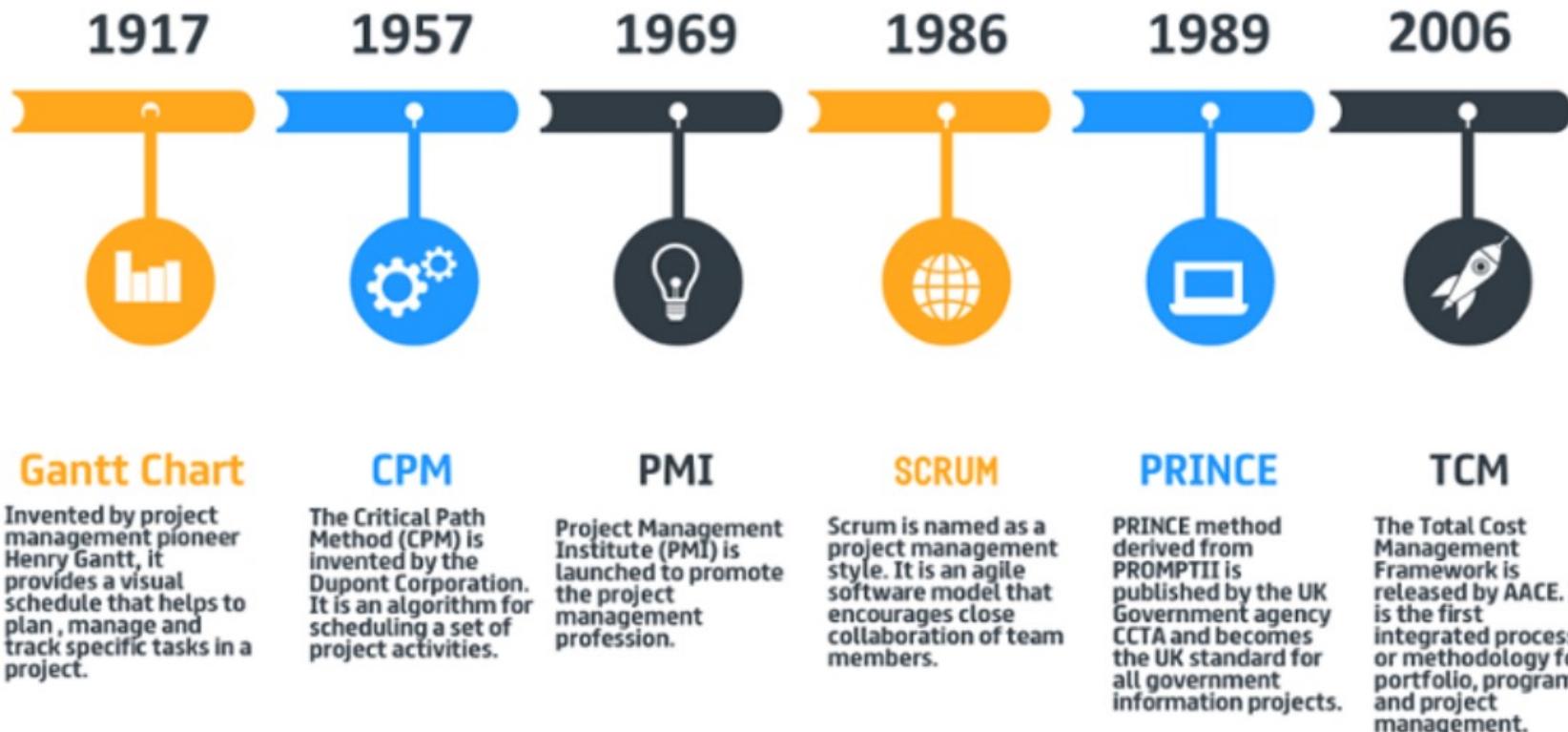
s.l.dr.ing. CELLA BUCIUMAN  
cella.bucuman@upt.ro

# **MANAGEMENTUL PROIECTELOR**

# CE ESTE UN PROIECT?



# 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;

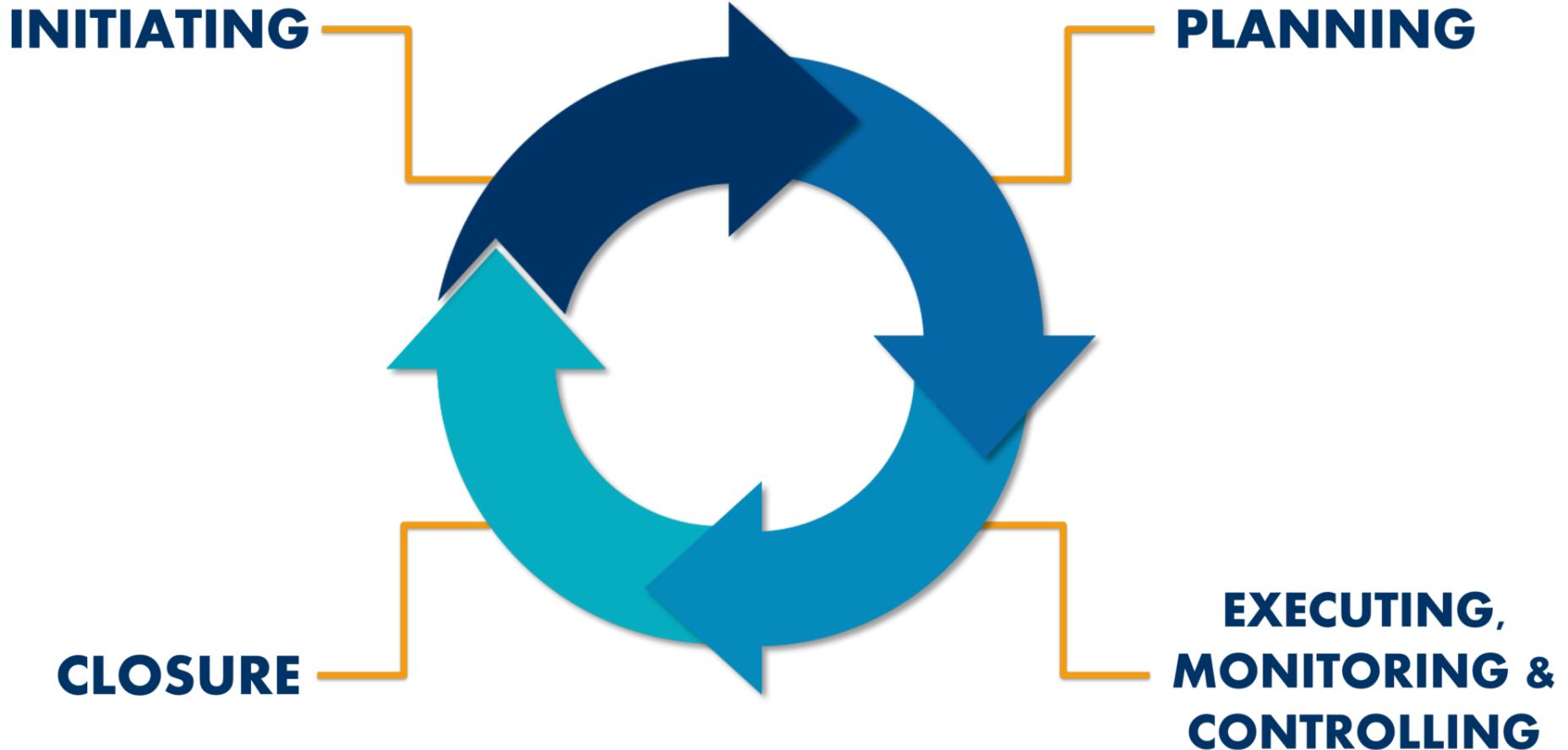
# **UN PROIECT PRESUPUNE:**

- 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;

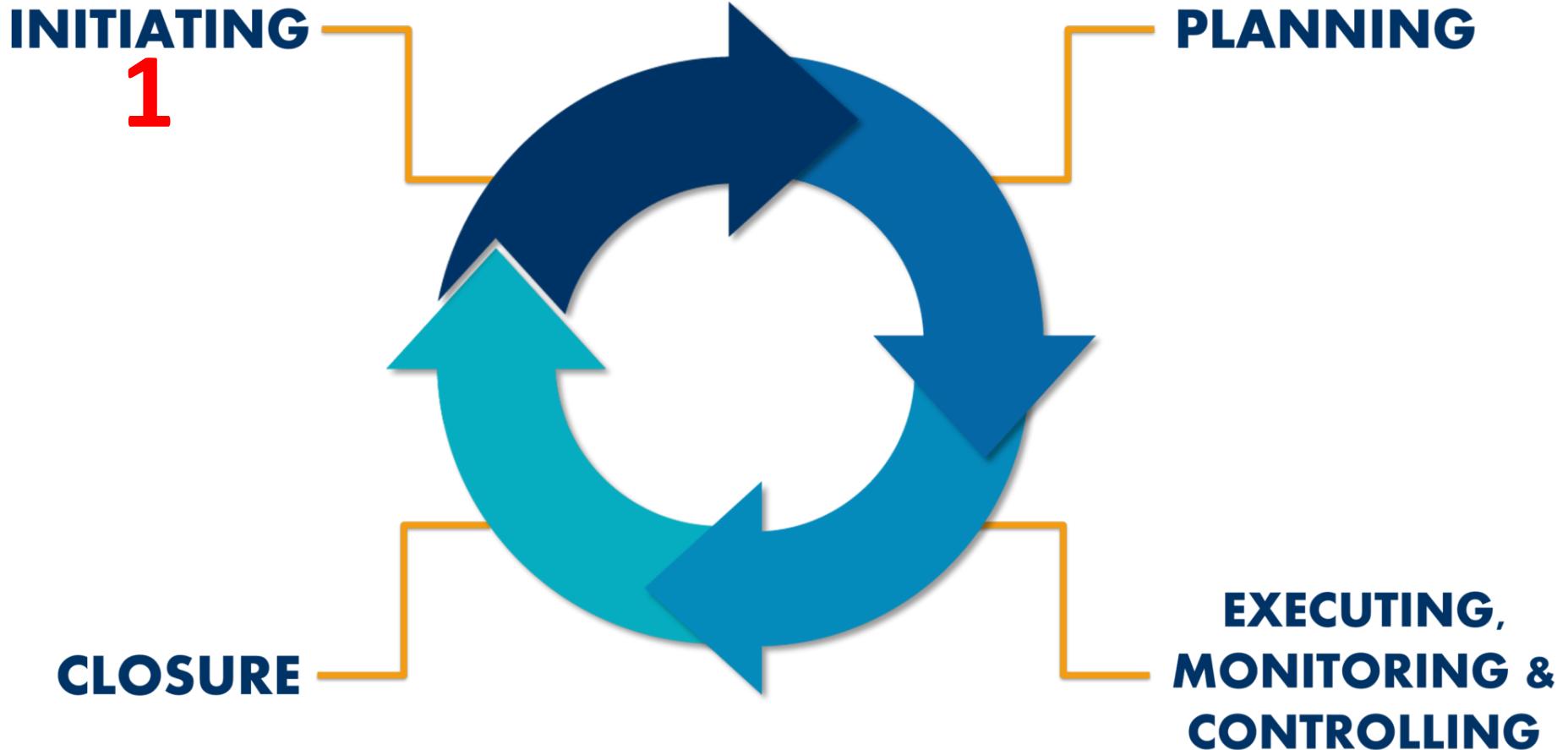
# **UN PROIECT PRESUPUNE:**

- 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



# CICLUL DE VIATA AL UNUI PROIECT



# FAZA 1: INITIALIZAREA

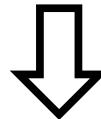
In general include:

- 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

# CICLUL DE VIATA AL UNUI PROIECT



# FAZA 2: PLANIFICAREA

Are 2 parti:

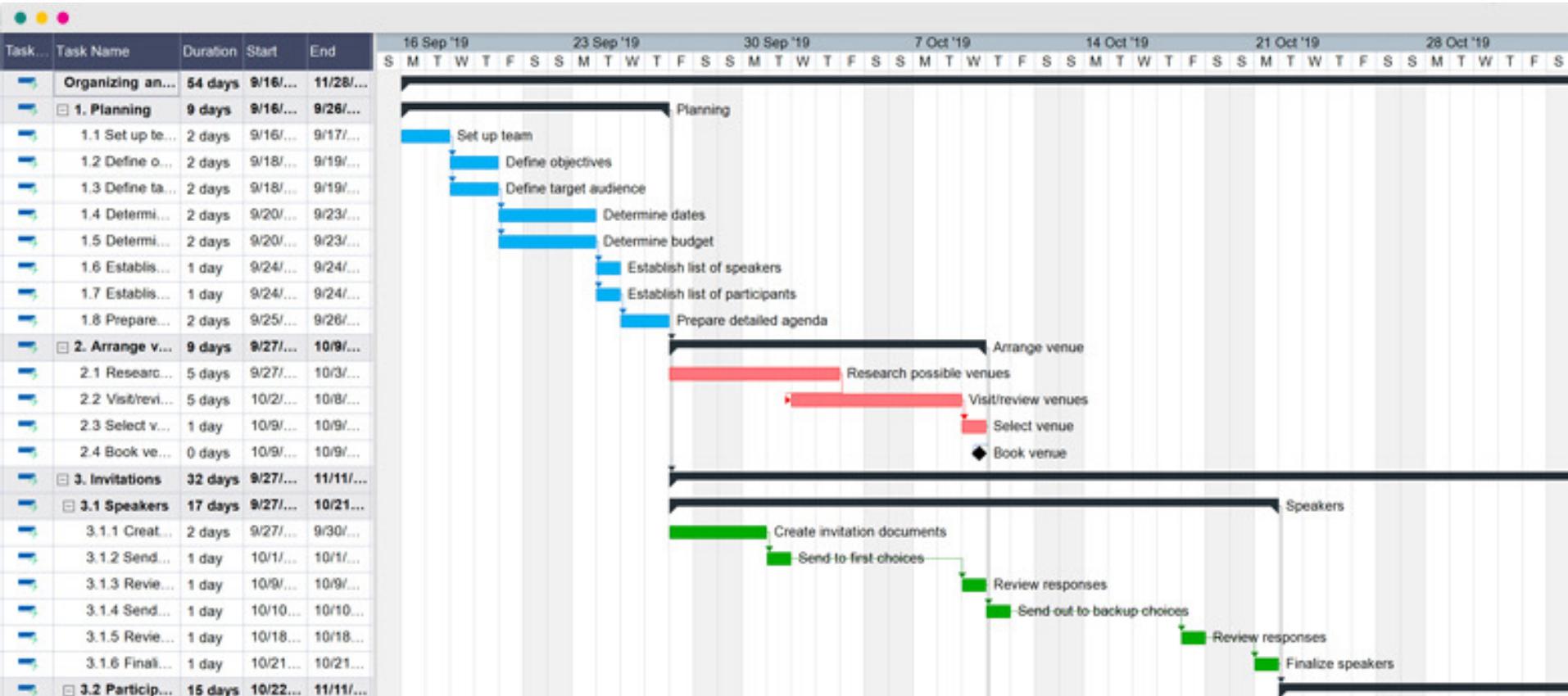
- PLANIFICAREA STRATEGICA
- PLANIFICAREA IMPLEMENTARII



**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



# CICLUL DE VIATA AL UNUI PROIECT



# FAZA 3: EXECUTIA

- Momentul în care incepe acțiunea!



**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;

# CICLUL DE VIATA AL UNUI PROIECT



## 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



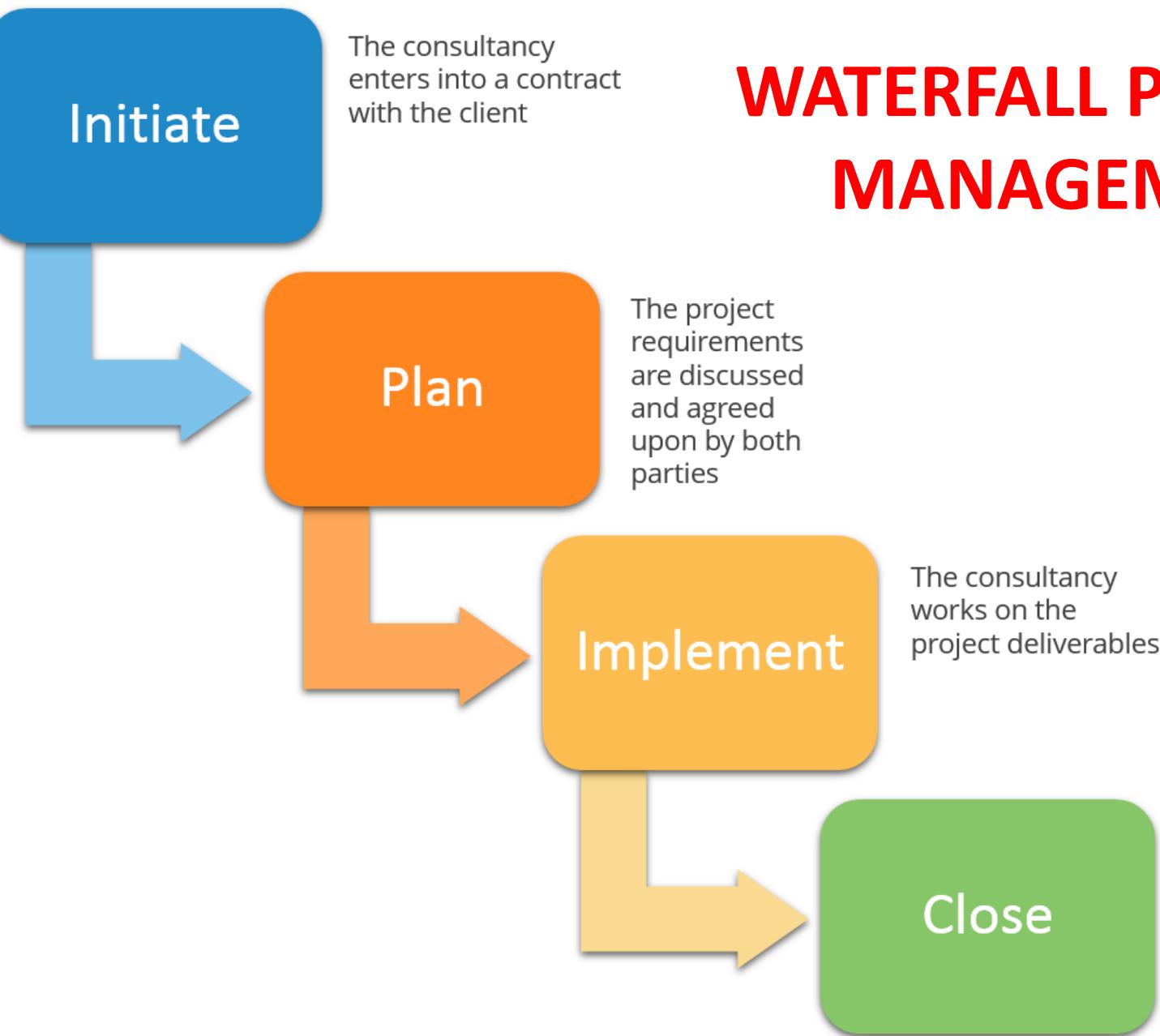
Analysis

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;

# **METODOLOGII DE DEZVOLTARE A PROIECTELOR**

# **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

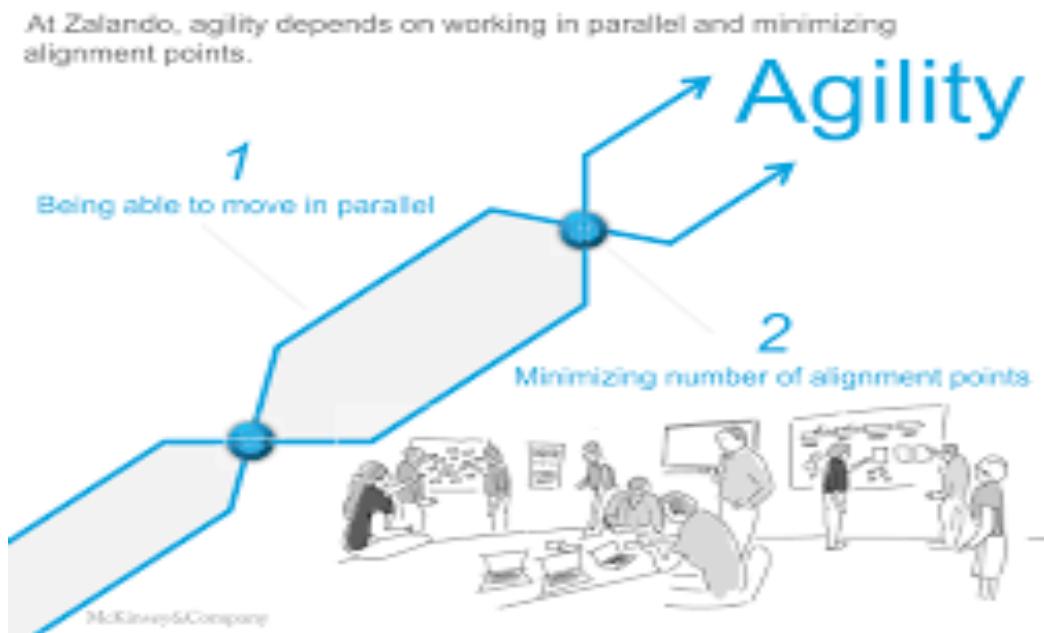
The consultancy works on the project deliverables

## Close

The client reviews the results and closes the contract

# MANAGEMENTUL AGIL DE PROIECT

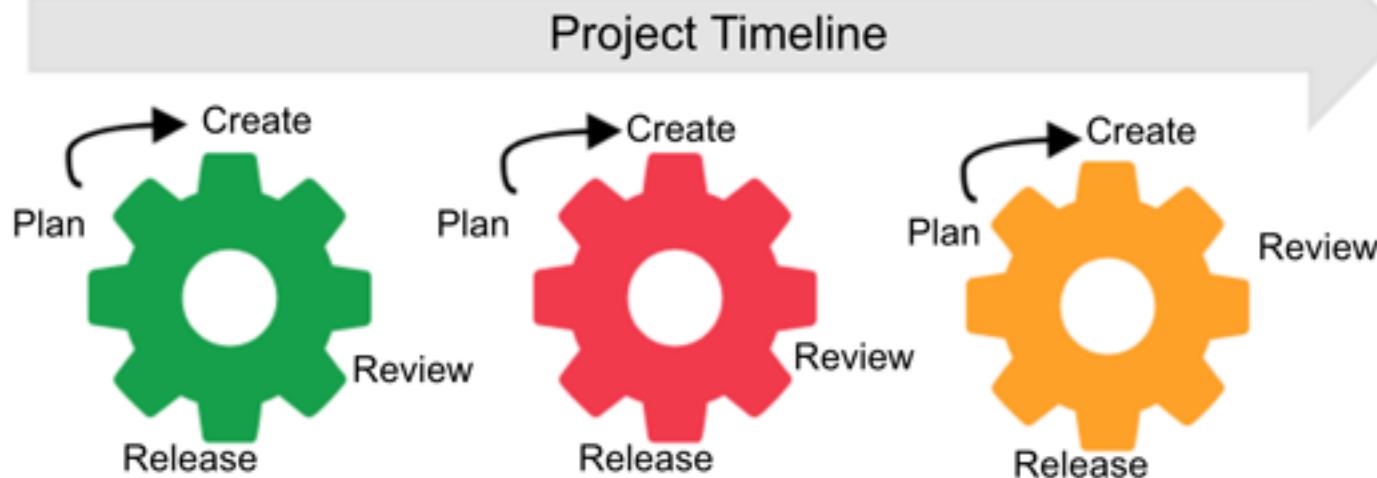
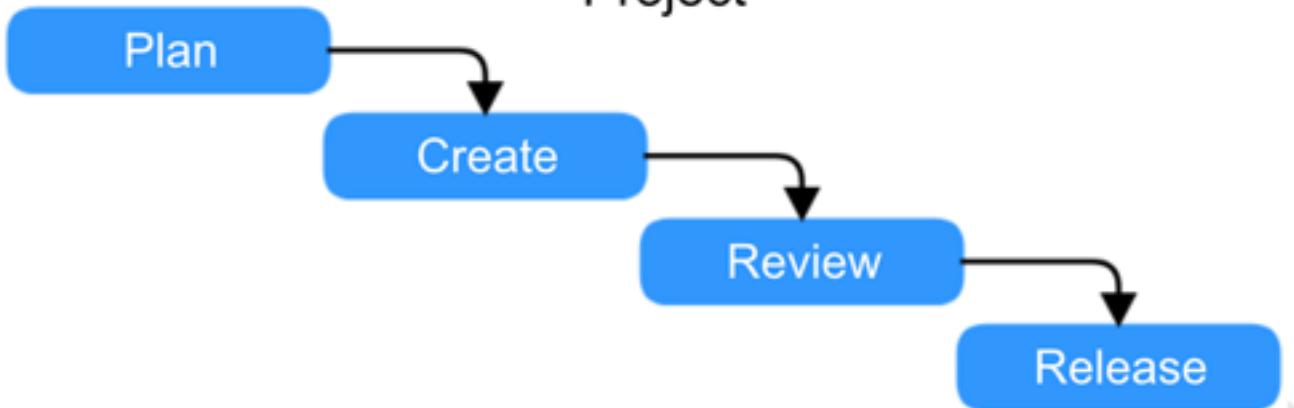
**Agilitatea organizațională este baza care permite companiilor să se diferențieze în mediul economic actual.**



# **CE INSEAMNA MANAGEMENTUL AGIL DE PROIECT?**

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

## Waterfall Project



## Agile Project

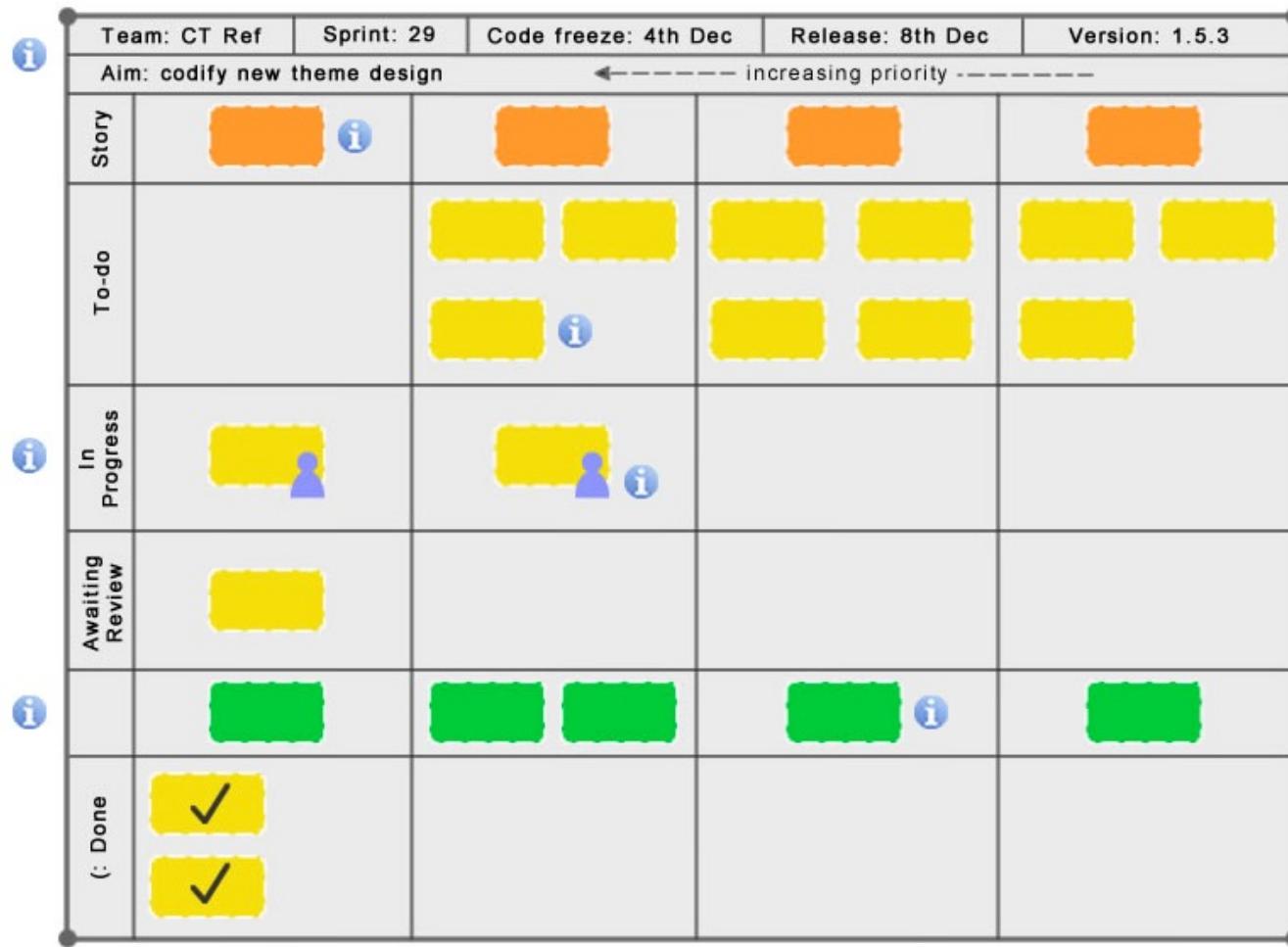
# 3 metode pentru o strategie agila de management de proiect:

1. construieste o echipa de proiect agila;



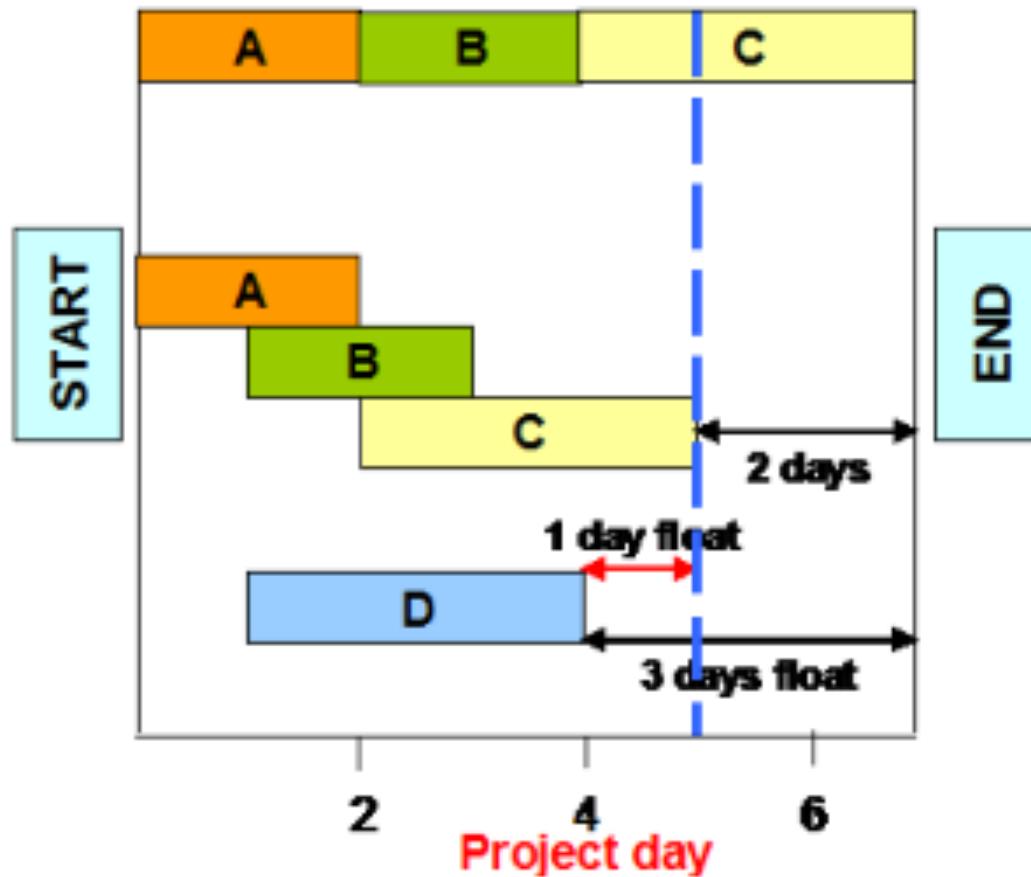
# 3 metode pentru o strategie agila de management de proiect:

## 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)



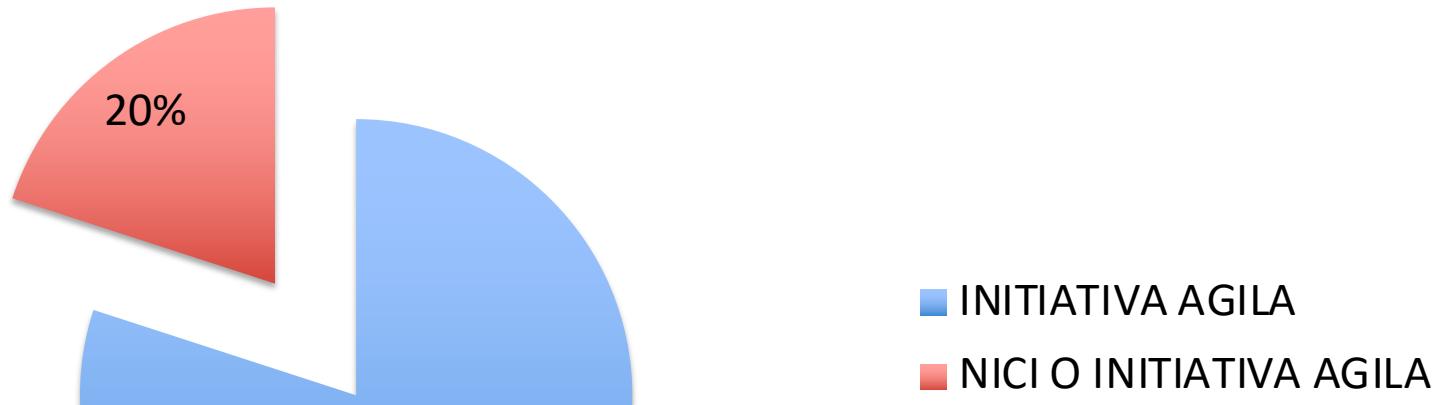
# Domenii de aplicare a modelelor agile

- 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



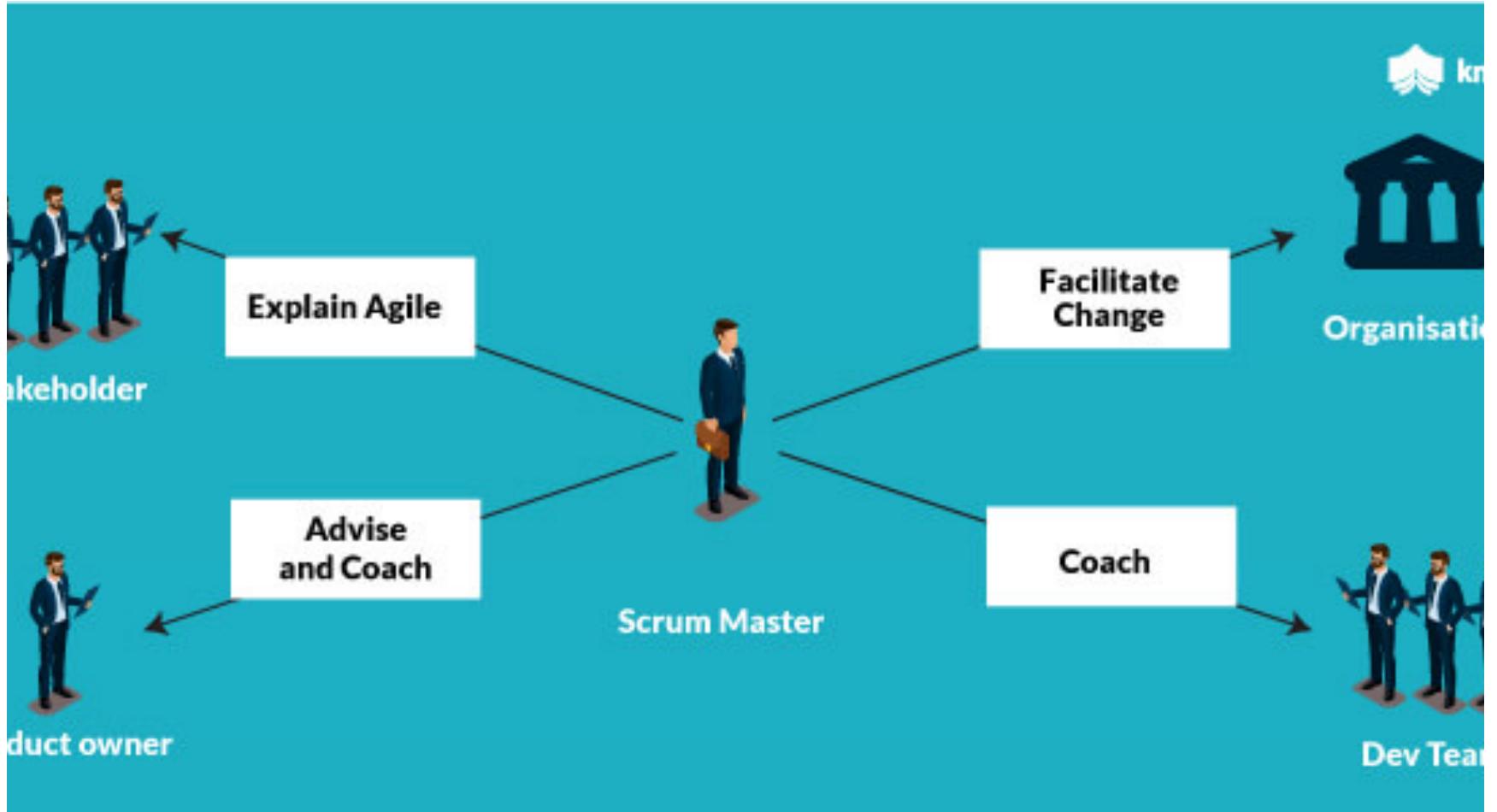
Vs

## 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,  
sindicale, grupurile industriale,  
asociatiile profesionale, grupuri de  
sustinere, angajatii probabili, clientii  
probabili, colectivitatile locale,  
colectivitatile nationale, publicul  
(comunitatea globala), competitori.

# CURS MANAGEMENT

-curs 6-

## Introducere in Scrum

s.l.dr.ing. Cella-Flavia Buciuman

[cella.buciuman@upt.ro](mailto:cella.buciuman@upt.ro)



Mountain Goat Software, LLC

# 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

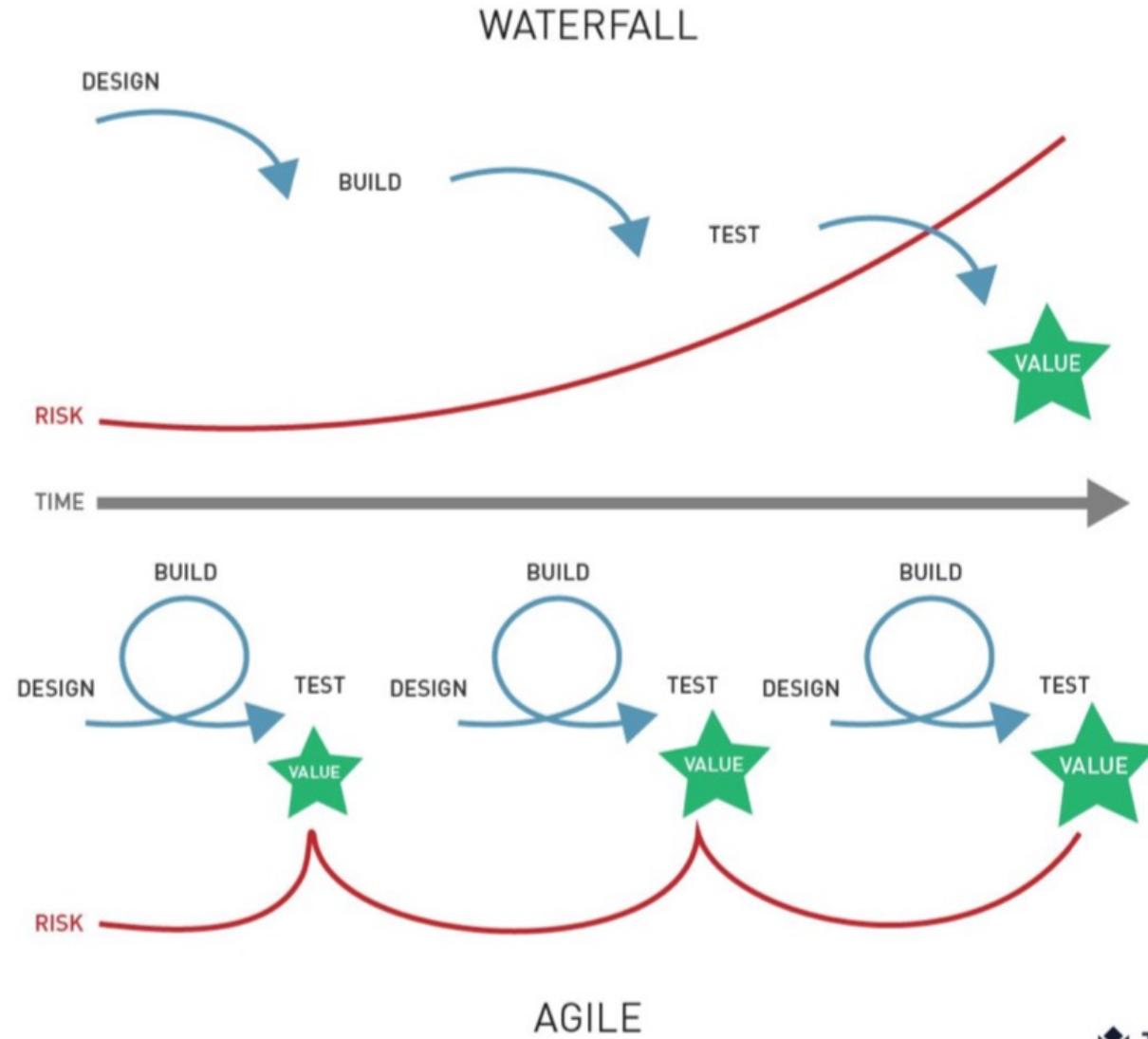


# Scrum a fost utilizat pentru:

- 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



# Manifestul Agil (Agile Manifesto)



<https://agilemanifesto.org/iso/ro/principles.html>

Mountain Goat Software, LLC

# Agile Manifesto—o declaratie de valori

Indivizi si interactiuni

Produs (software) functional

Colaborarea clientilor

Raspuns la schimbare

peste

peste

peste

peste

Procese si unelte

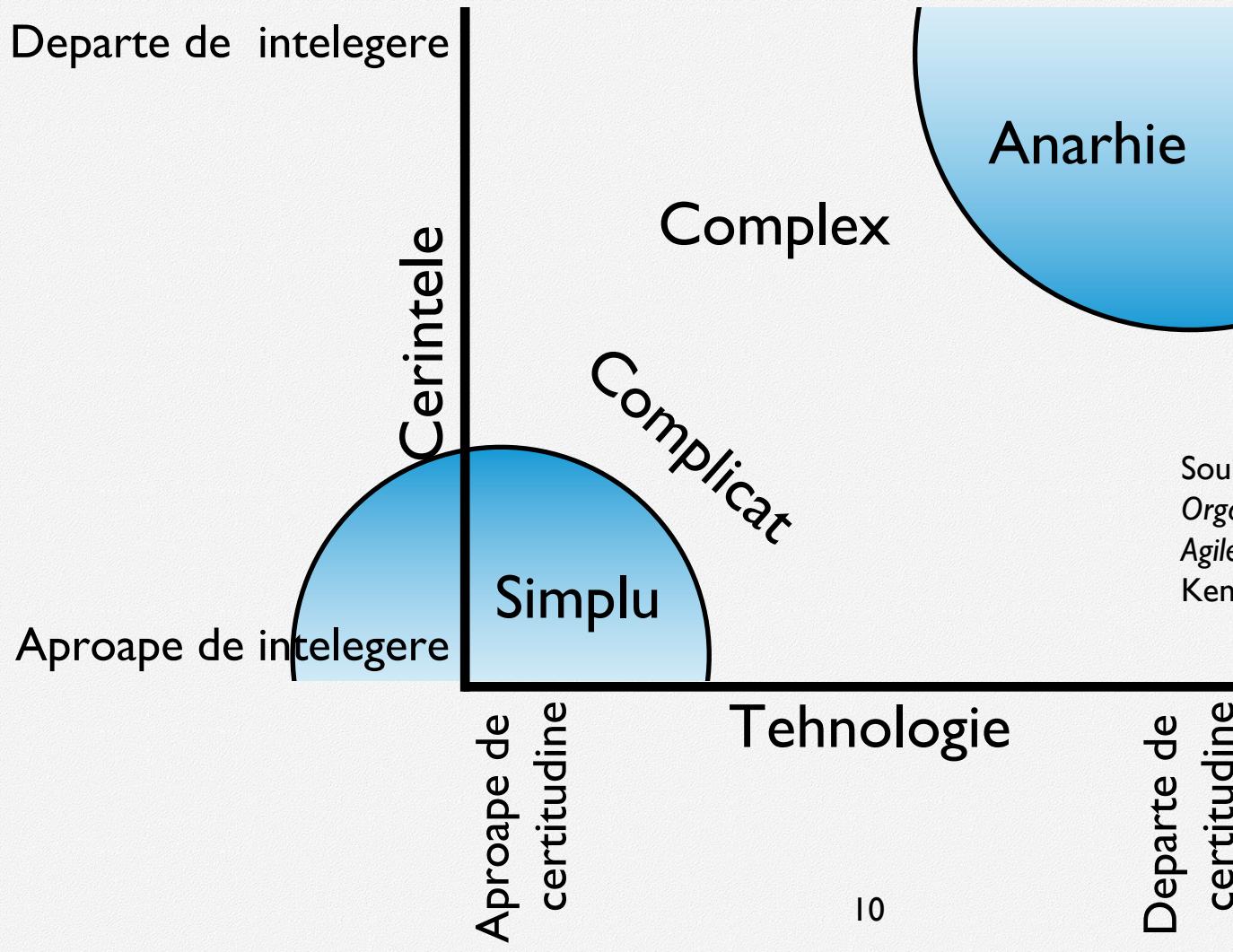
Documentatie cuprinsatoare

Negocierea contractelor

Urmarirea unui plan



# Nivelul de zgomot al proiectelor

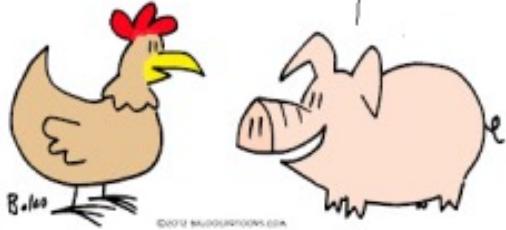


Source: *Strategic Management and Organizational Dynamics* by Ralph Stacey in *Agile Software Development with Scrum* by Ken Schwaber and Mike Beedle.

# Puiul și purcelușul...

Salut purcelusule! Vreau sa-ti propun sa deschidem un restaurant. Ce zici?

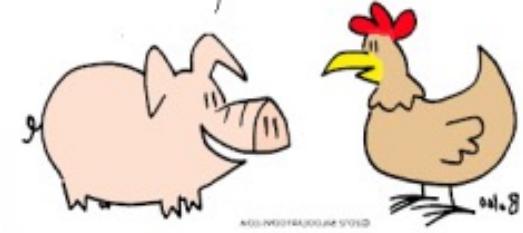
Uhm, nu stiu ce sa zic. Te-ai gandit deja la un nume?



Cum ti se pare "Sunca si oua"?



Nu, multumesc! Eu m-as sacrific, pe cand tu ai fi doar implicat.



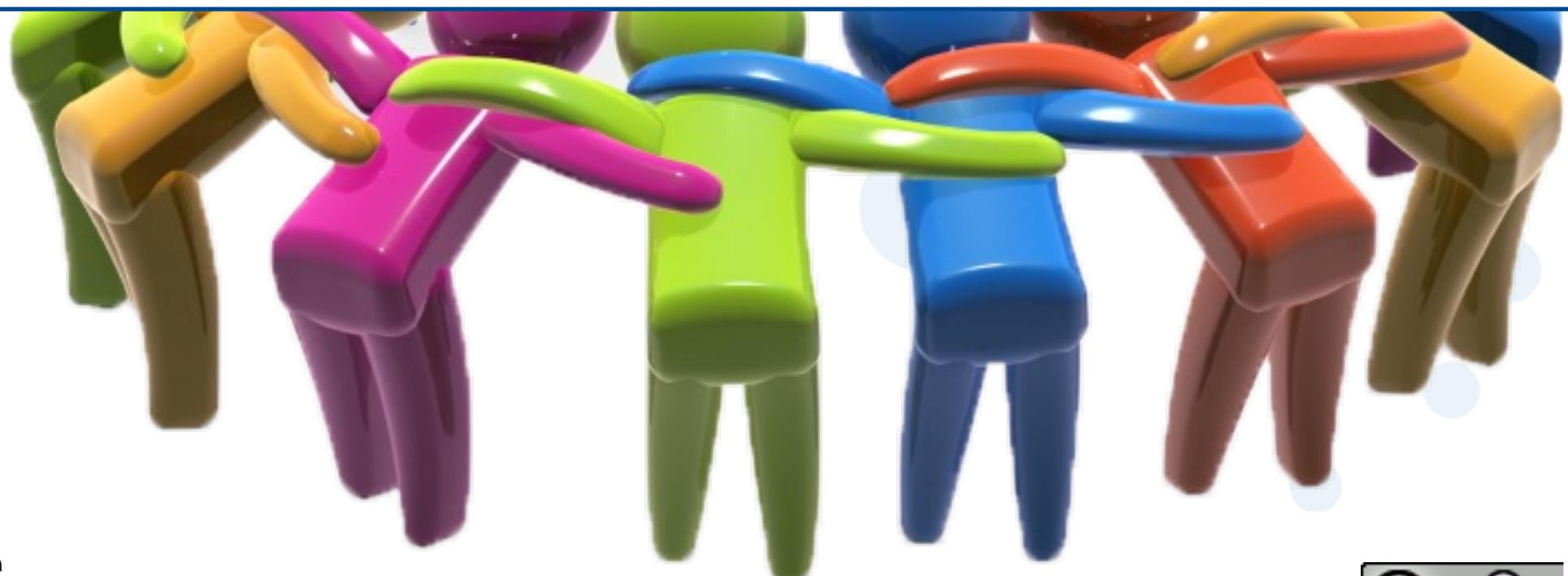
# Scrum...



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

**Trei roluri:**

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



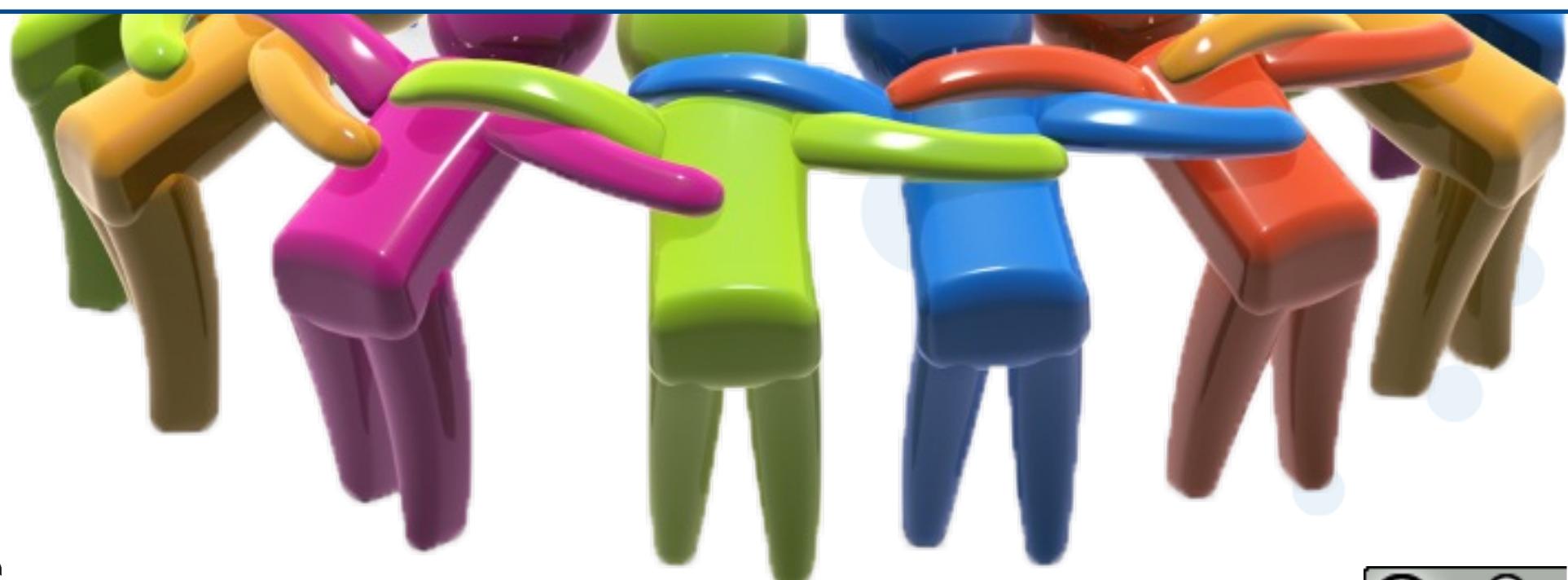
... metodologie iterativa de management de proiect, cu:

**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



... 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



... 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

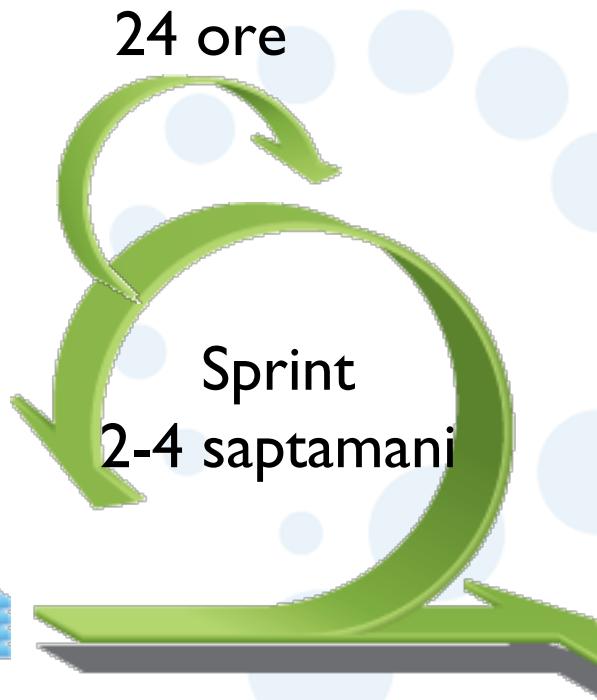


# Scrum

Obiectivul sprint-ului



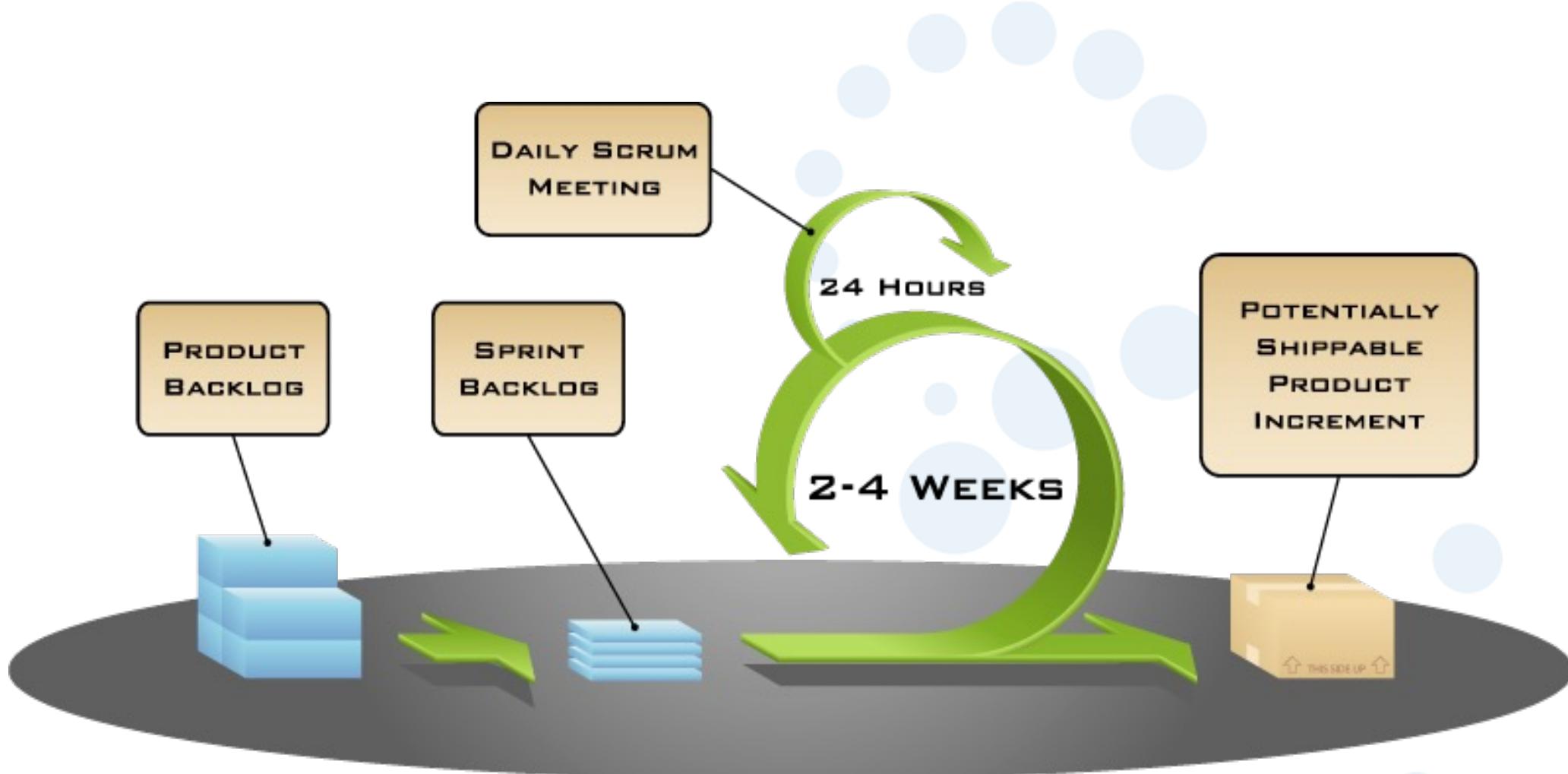
Product  
backlog



Increment al produsului  
potential livrabil



# Toate la un loc



COPYRIGHT © 2005, MOUNTAIN GOAT SOFTWARE

[www.mountaingoatsoftware.com/scrum](http://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)



# Cadrul de lucru Scrum

## Roluri

- Proprietarul produsului
- ScrumMaster
- Echipa

## Activitati

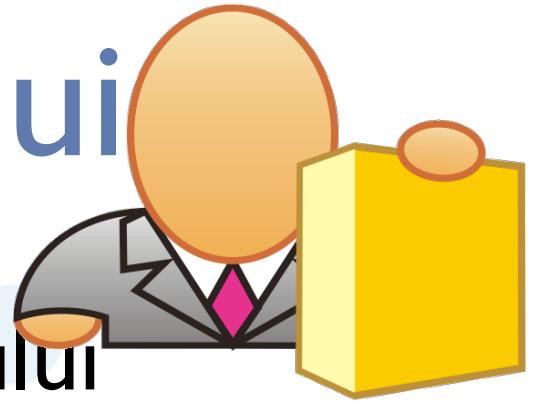
- Planificarea sprint-ului
- Revizuirea sprint-ului
- Retrospectiva sprint-ului
- Intalnirea zilnica

## Artefacte

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



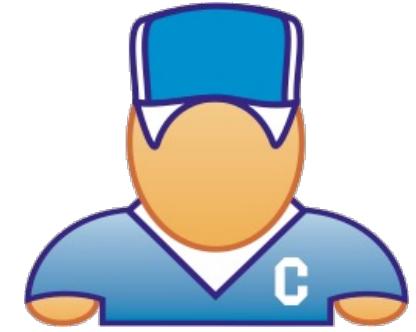
# Proprietarul produsului



- 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



# 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



# Cadrul de lucru Scrum

## Roles

- Product owner
- ScrumMaster
- Team

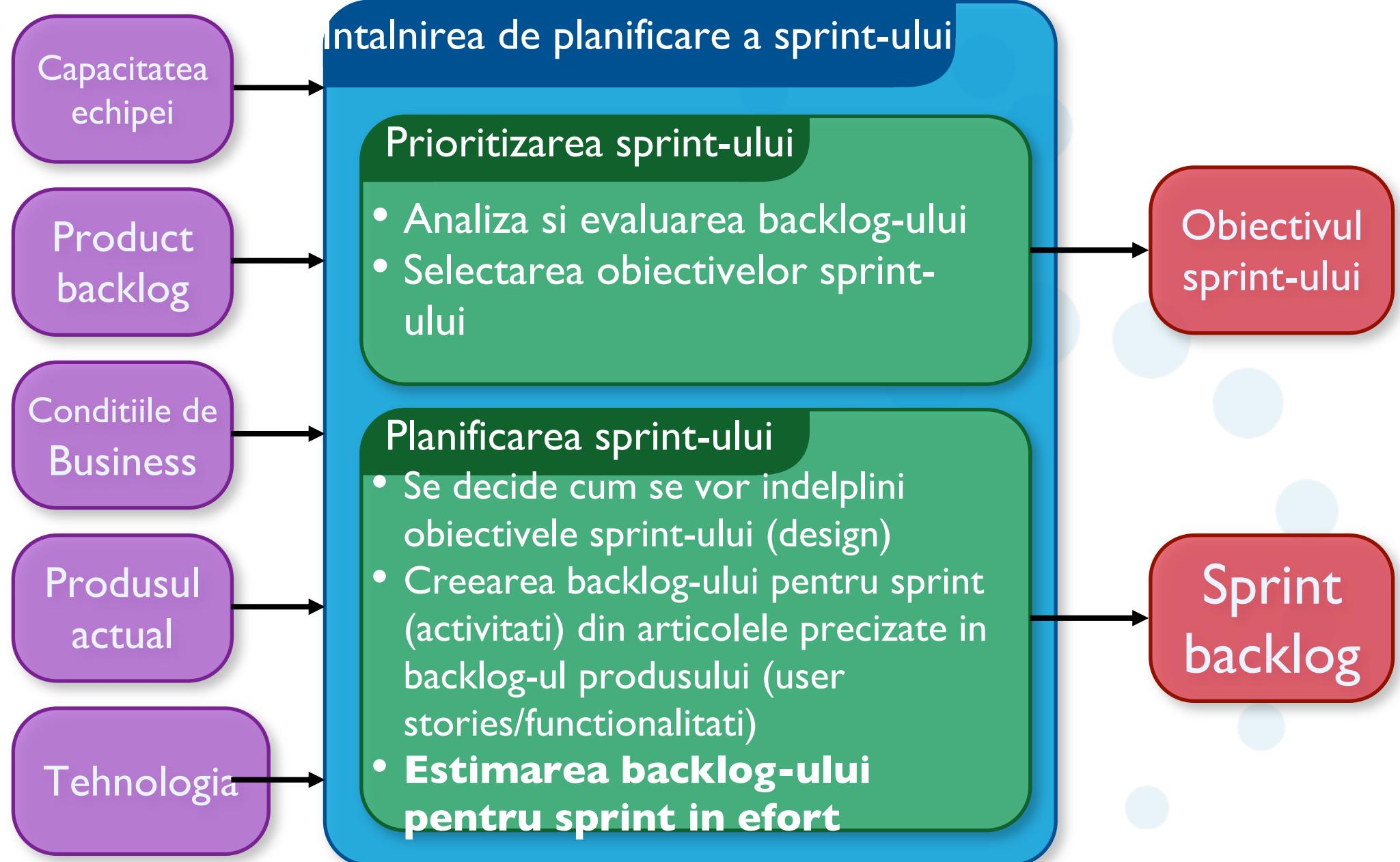
## Activități

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

## Artifacts

- Product backlog
- Sprint backlog
- Burndown charts





# 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
  - Toată 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

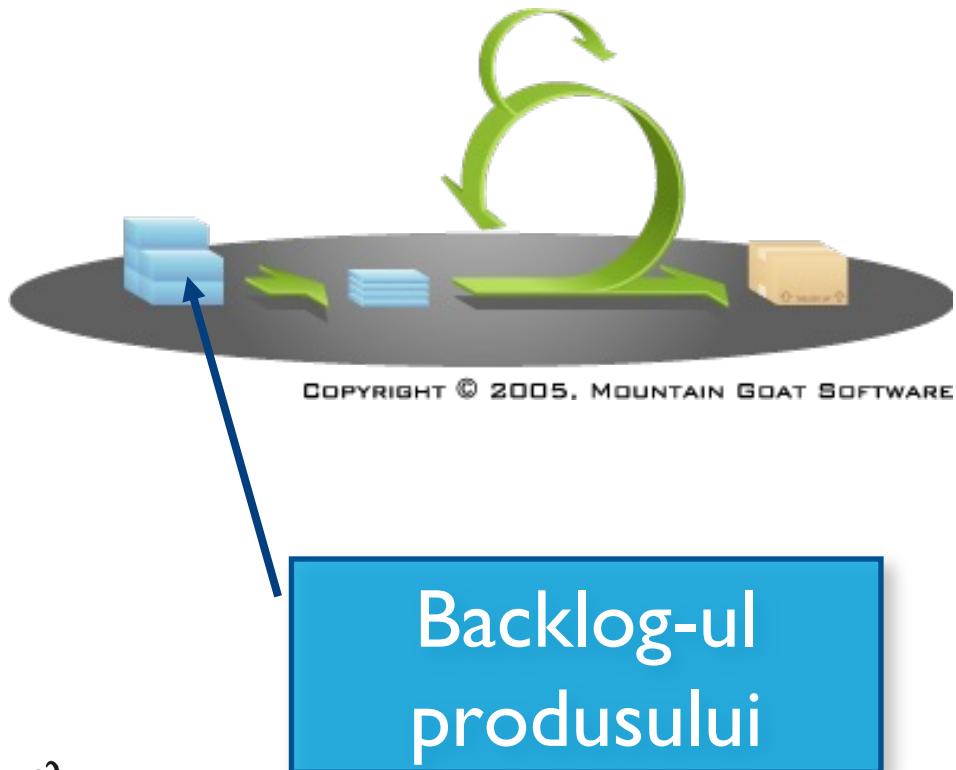
- Sprint planning
- Sprint review
- Sprint retrospective
- Daily scrum meeting

## 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
<b>Ca vizitator, vreau sa</b> anulez o rezervare.	5
<b>Ca vizitator, vreau sa</b> pot schimba datele rezervarii.	3
<b>Ca angajat al hotelului, vreau sa</b> 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;

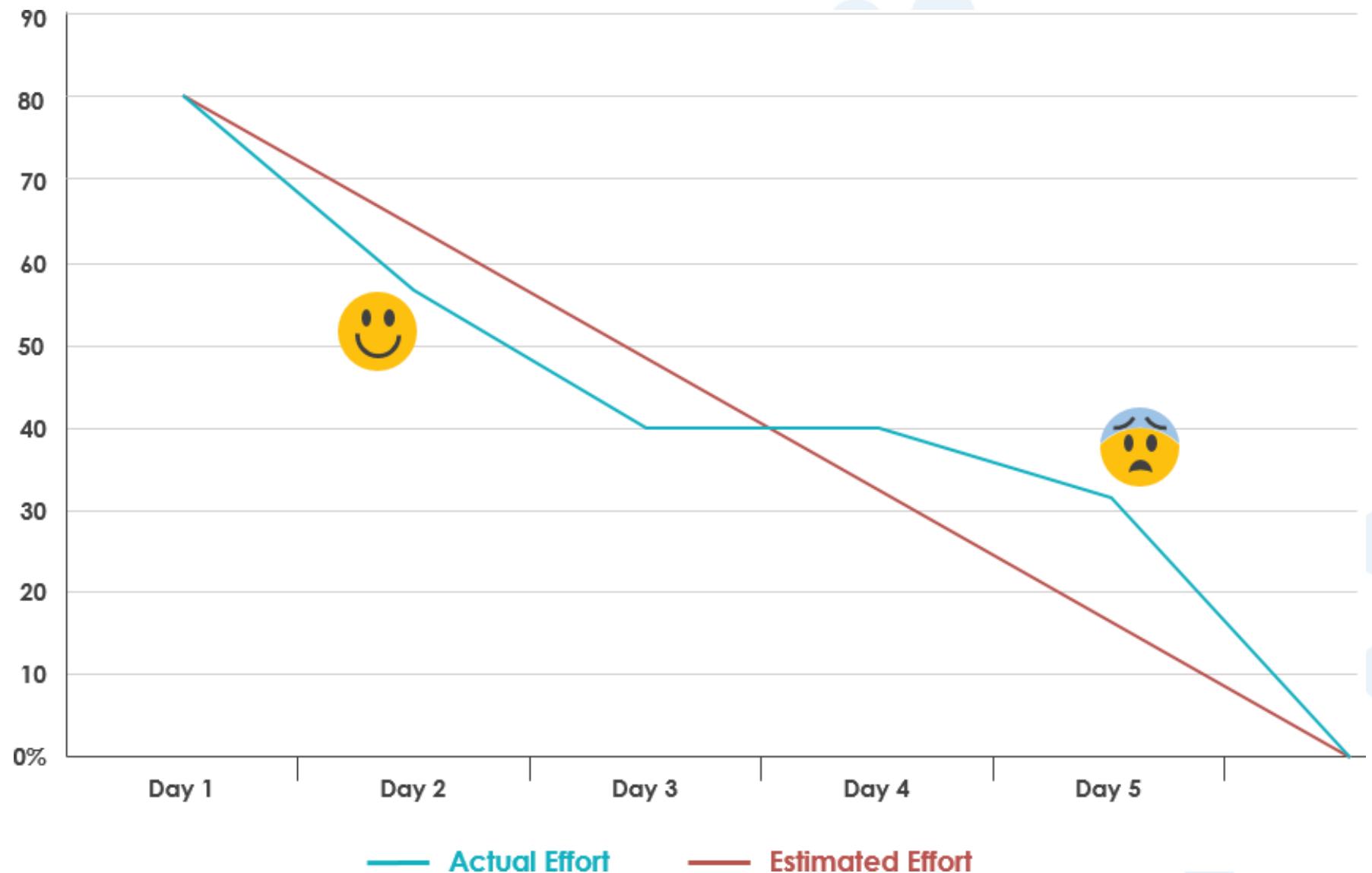


# Un sprint backlog

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	



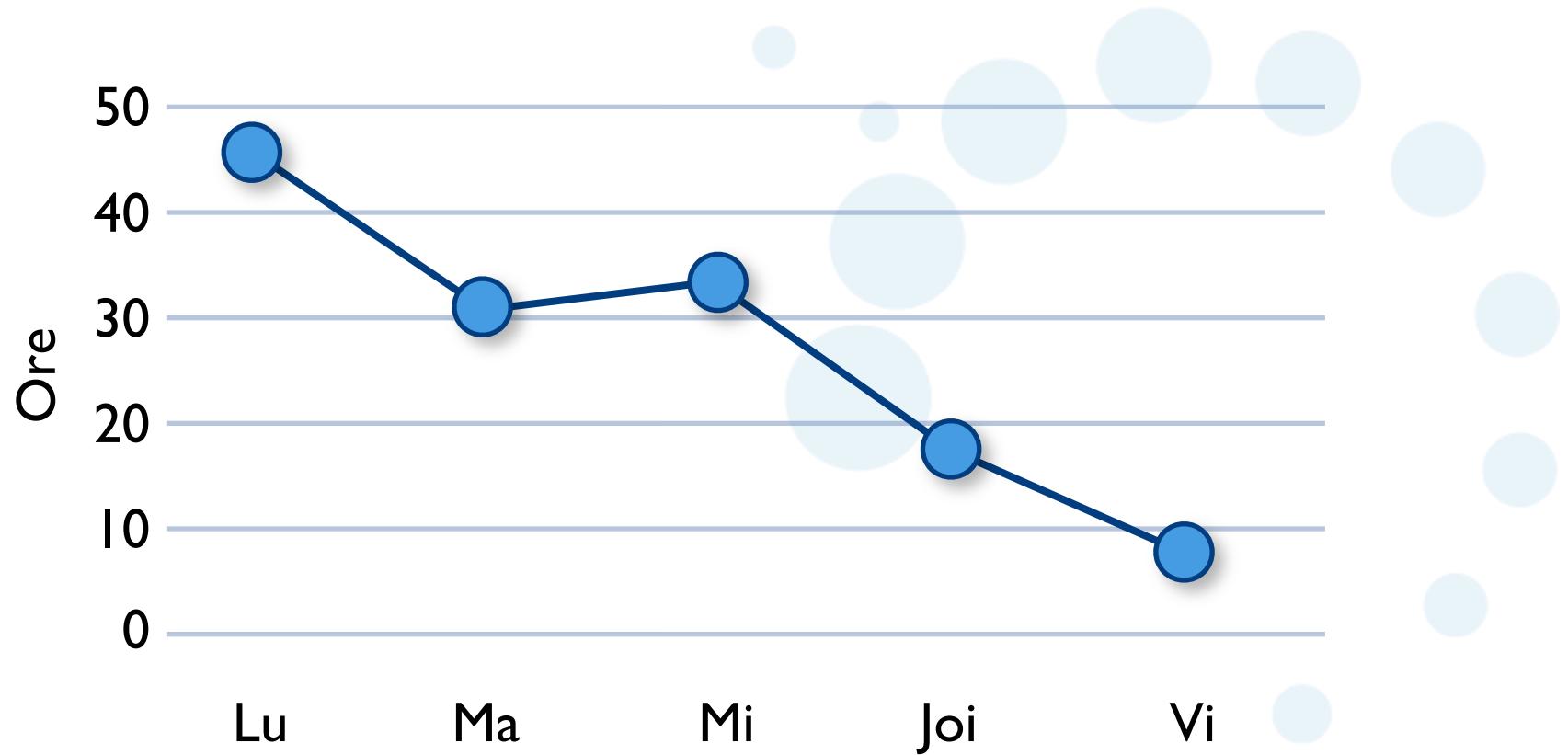
# Un grafic al sprint-ului (burndown chart)



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				

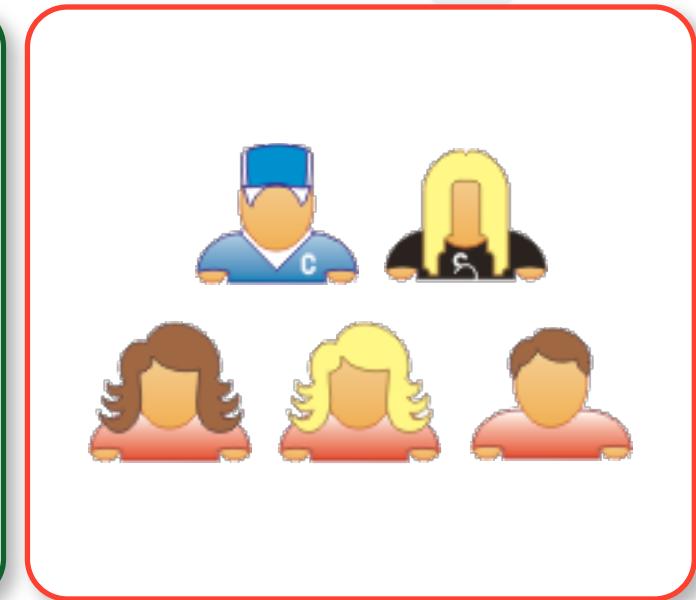
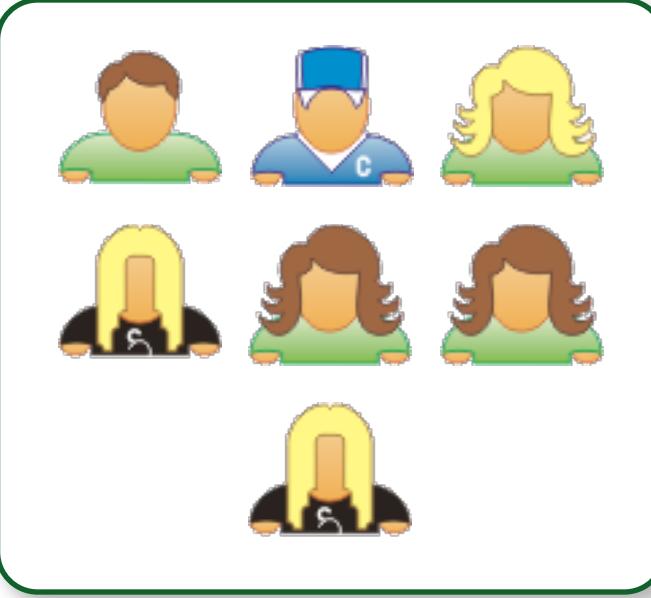
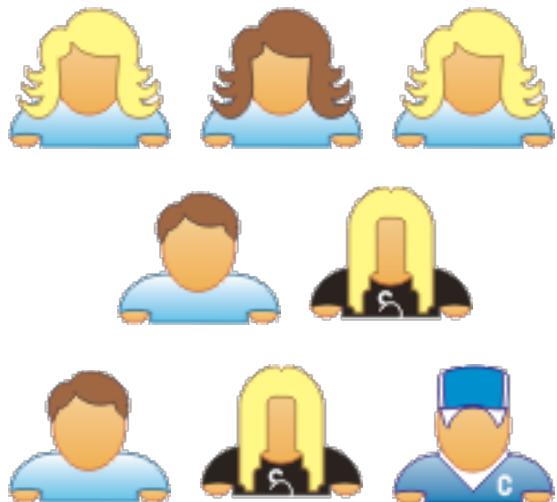
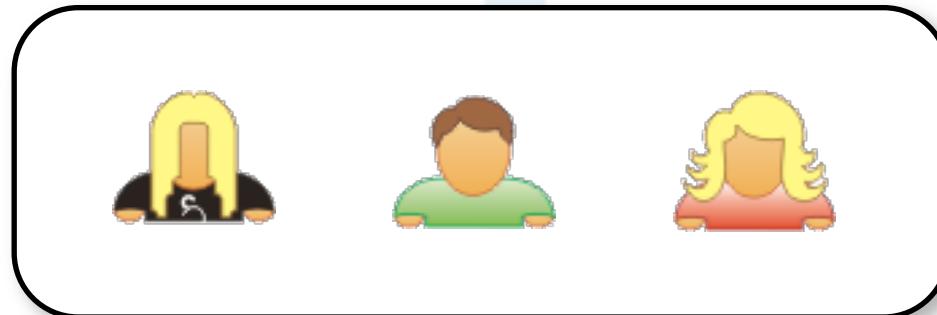


# Scalabilitatea

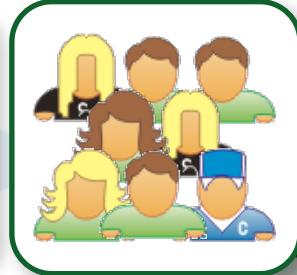
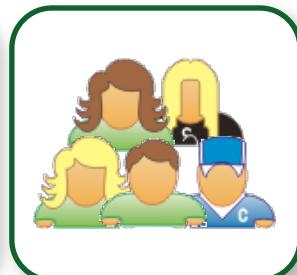
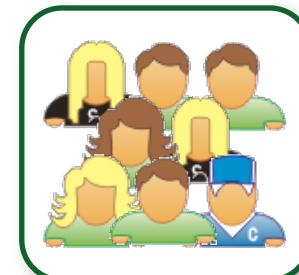
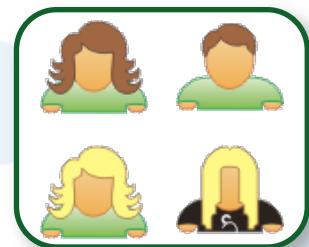
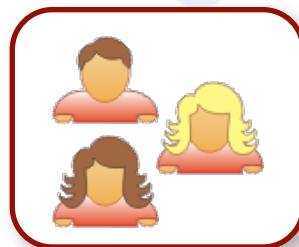
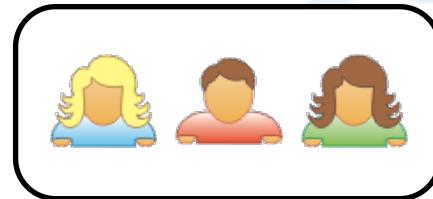
- Echipele tipice sunt de  $7 \pm 2$  oameni
  - Scalabilitate vine din echipe de echipe
- Factori in scalare
  - Tipul aplicatiei
  - Dimensiunea echipei
  - Dispersarea echipei
  - Durata proiectului
- Scrum a fost folosit pe proiecte cu 500+ persoane



# Scalare prin Scrum de scrums



# Scrum de scrums de scrums

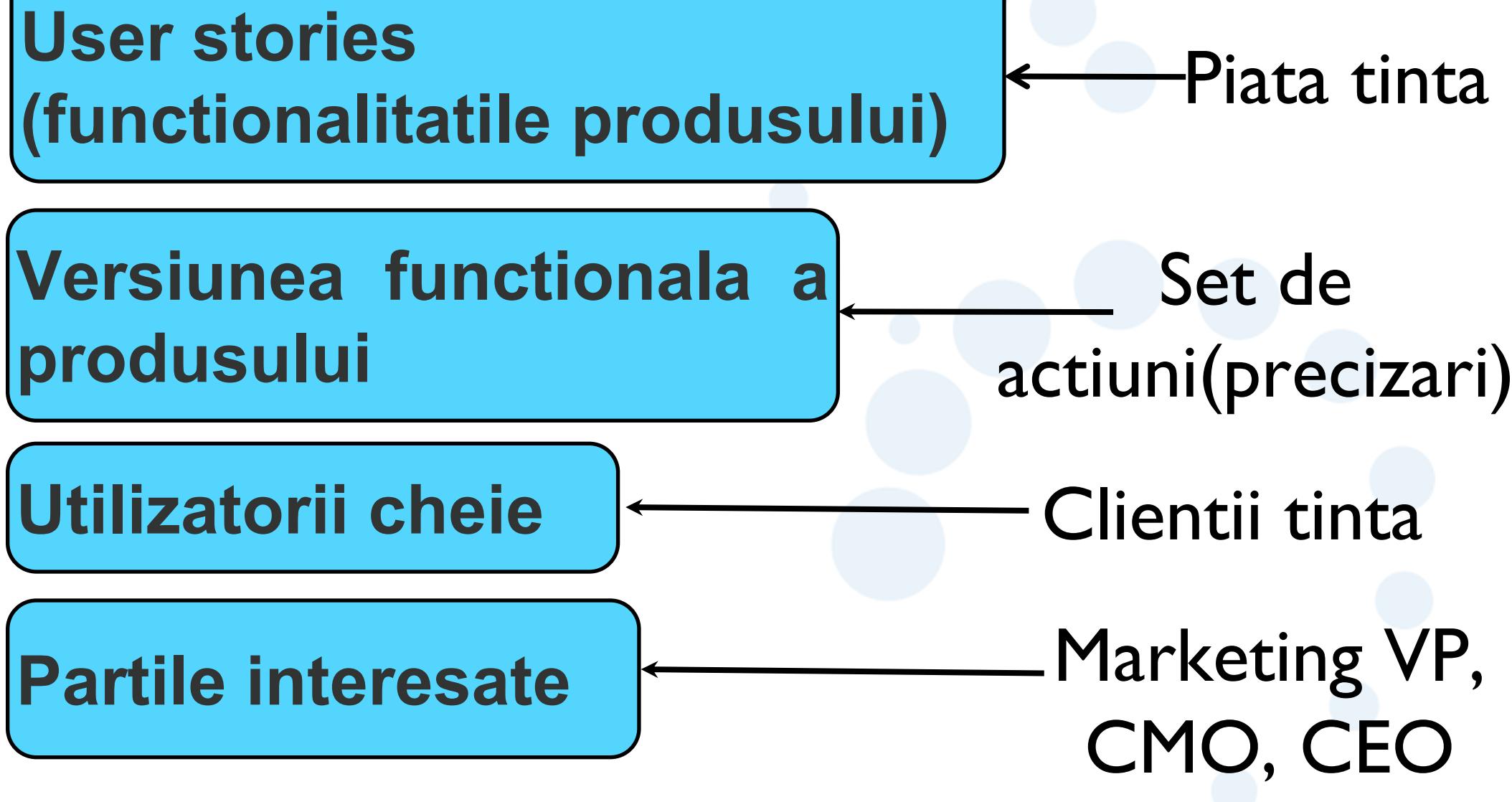


# Scrum in marketing

- 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

# Estimarea task-urilor in puncte de efort

- Planning Poker



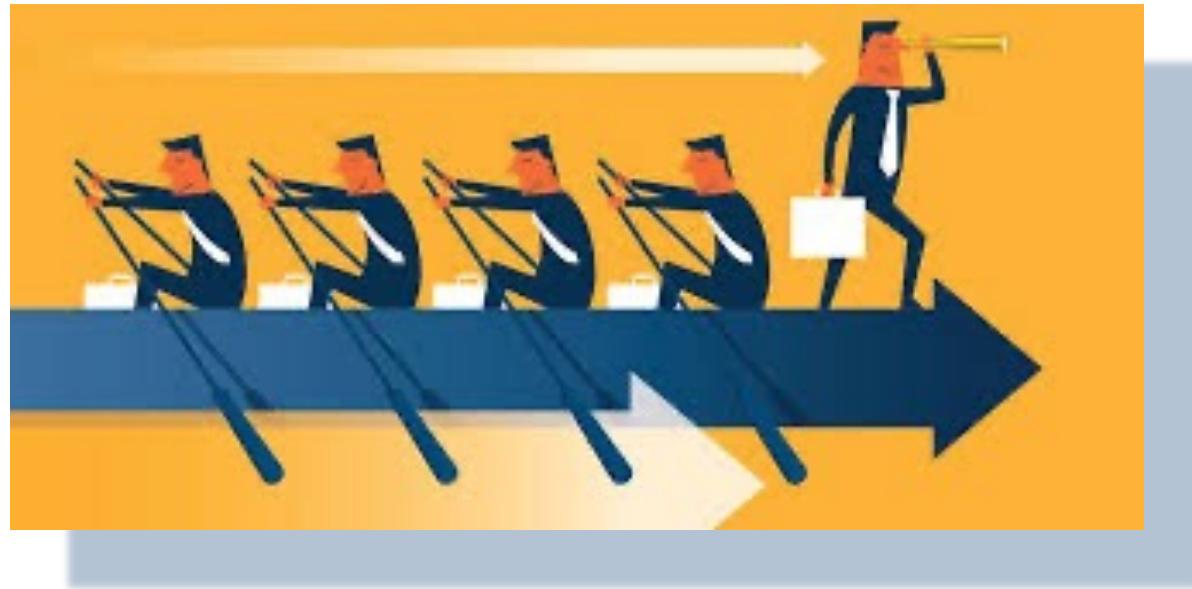
# Planning Poker Game

<https://www.youtube.com/watch?v=gE7srp2BzoM>



# Management

-curs 7-



s.l.dr.ing. CELLA BUCIUMAN  
[cella.buciuman@upt.ro](mailto:cella.buciuman@upt.ro)

# CUPRINS

1. Ce este leadership-ul?
2. Inteligenta emotionala in leadership
3. Studii de caz - leadership și lideri de succes
4. Leadership-ul agil

# 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.

*“Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it.”*

*Dwight D. Eisenhower*

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

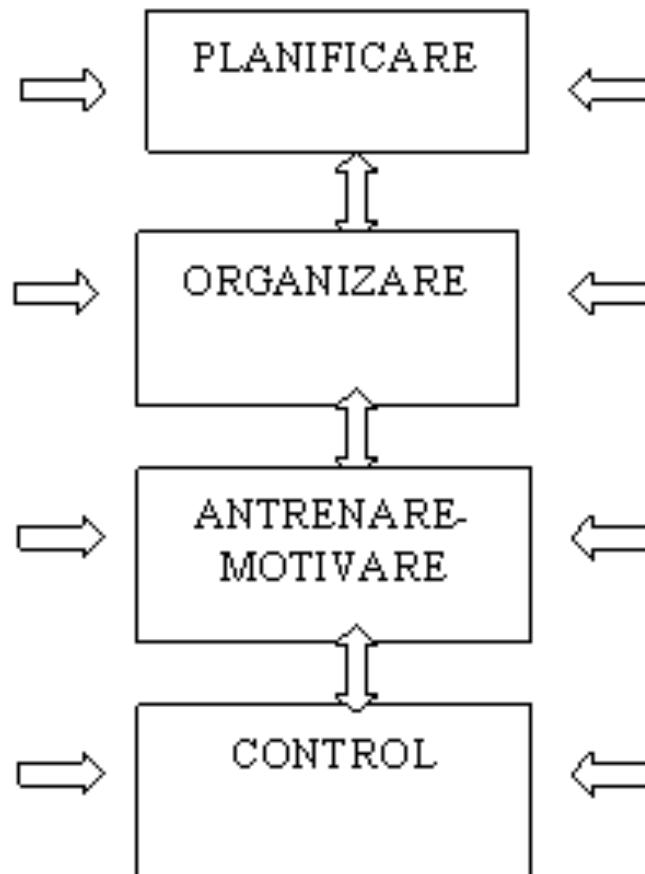
## Management

Stabilirea planuri/ programe de acțiune și alocare resursele

Stabilirea structurii organizatorice și a regulilor de lucru

Evaluarea personalului, recompensarea performanțelor

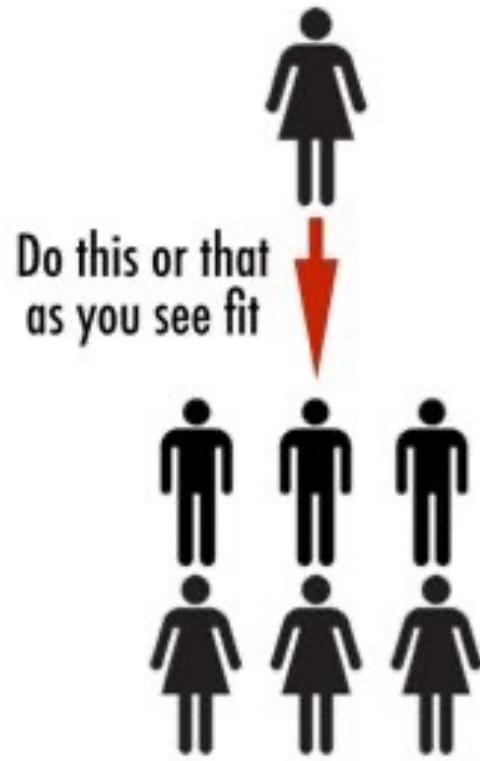
Măsurarea și analiza rezultatelor, reglarea activității



## Autocratic



## Laissez-faire



## Democratic



[www.RedShoeMovement.com](http://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

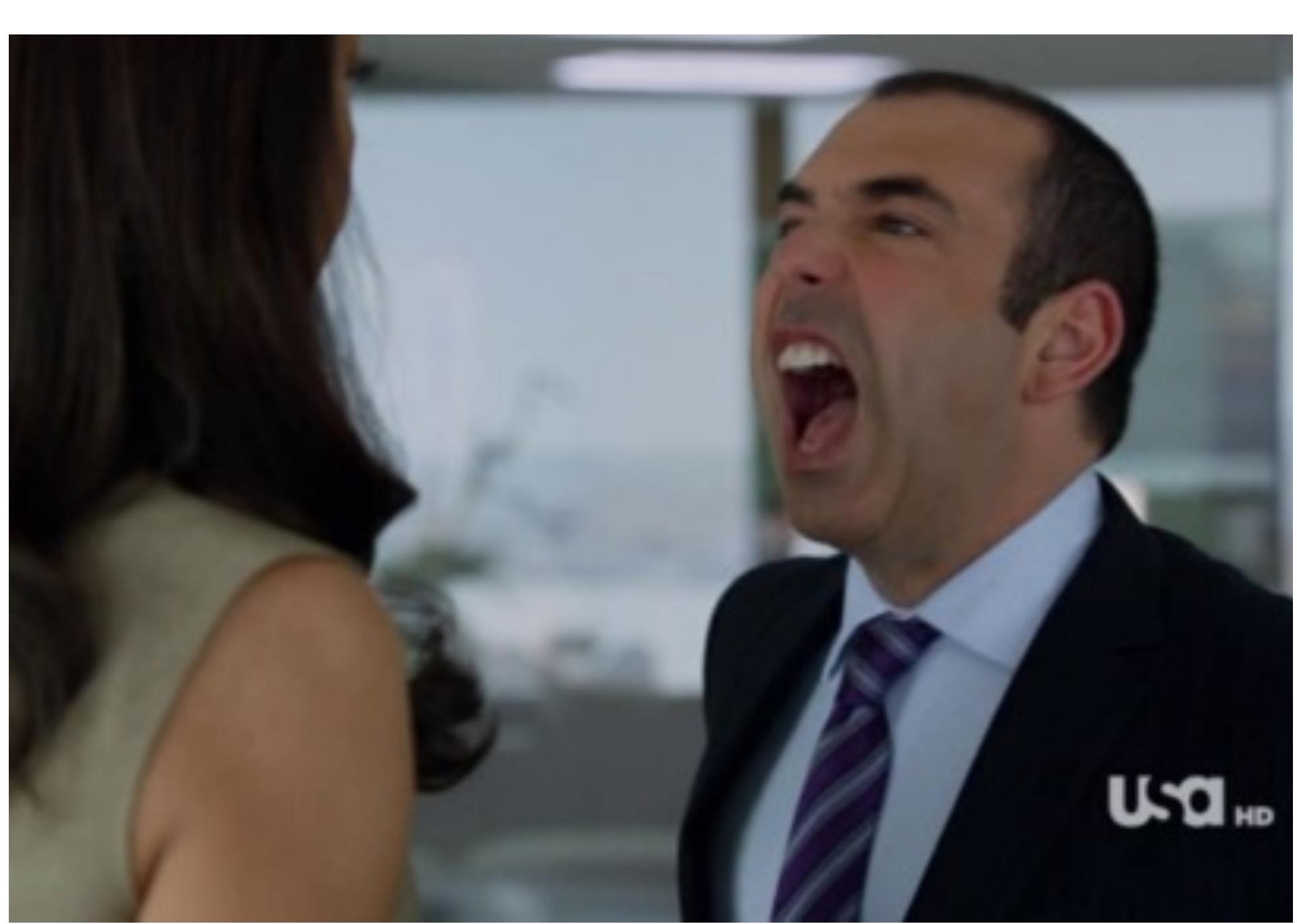
- inteligență, **inteligență emoțională** și competență în domeniu;
- încredere în sine și în ceilalți;
- abilități sociale și de comunicare;
- abilități administrative privind organizarea muncii, controlul și evaluarea rezultatelor, managementul conflictelor, etc.
- persoană care privește mereu înainte;

# 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.

## 2. Inteligenta emotionala in leadership

Cand te gandesti la ce inseamna sa fii un “lider perfect”, ce iti vine prima oara in minte?

The USA HD logo, featuring the letters "USA" in a stylized, bold font with a registered trademark symbol, followed by "HD" in a smaller, standard font.



# Emotional Intelligence & Leadership

*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.

# Test – inteligenta emotionala

<https://www.ihhp.com/free-eq-quiz/>

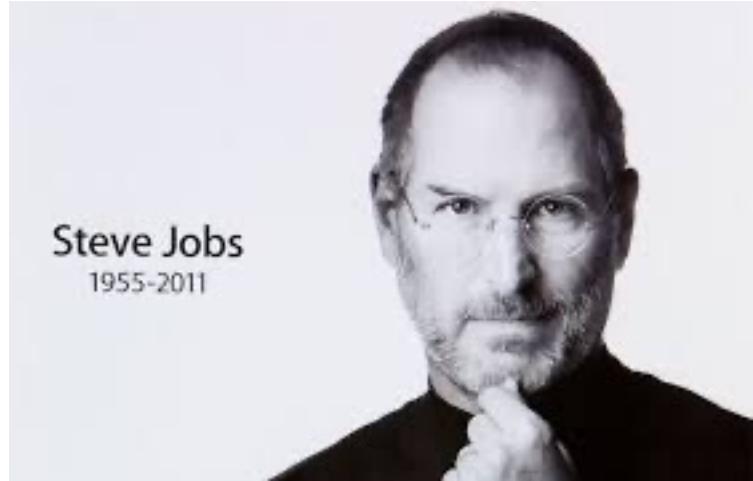
### 3. Lideri de succes

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%);

# Multiculturality Challenge



# 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.

<https://www.youtube.com/watch?v=OkrES2EmgEk>

---

**Diversity on its own wont work**



# Un model de leadership echitabil...

<https://www.youtube.com/watch?v=4K5fbQ1-zps>



## 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



Elon Musk:

<https://www.youtube.com/watch?v=q4cjNYGUaoA>

**HOW ELON  
MUSK  
GETS THINGS  
DONE**



- 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**

# Agile Leader:

<https://www.youtube.com/watch?v=uli1vviD-EY>



Online leadership resources  
(Iowa State University):

<https://studentengagement.iastate.edu/leadership-service-center/leadership-programs-/online-leadership-resources>

# **Management**

## **-curs 8-**



**s.l.dr.ing. CELLA BUCIUMAN**  
**cella.bucuman@upt.ro**

# **DECIZII SI CONFLICTE**

# 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

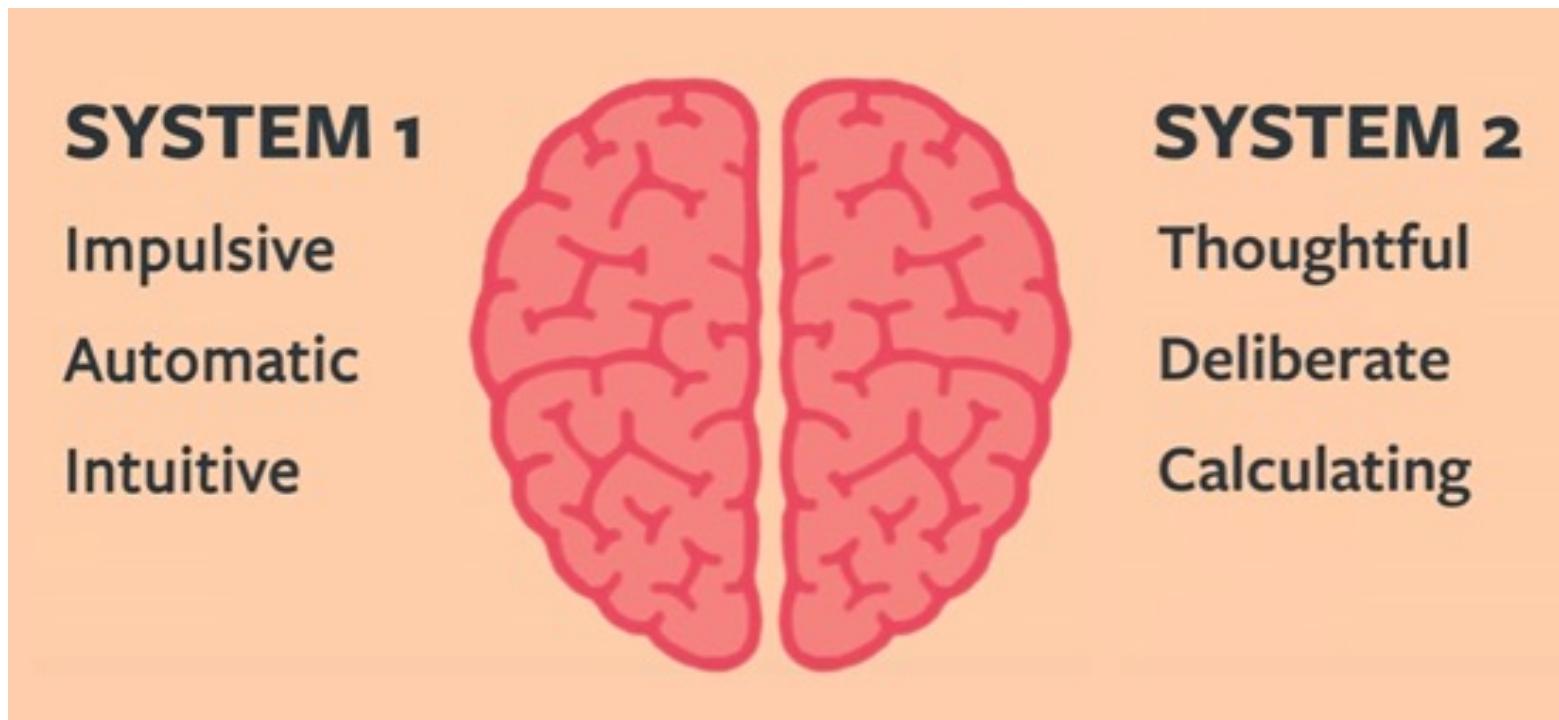


# Cum sa ieî decizii mai rapid

<https://www.youtube.com/watch?v=cTIUiN6inIQ>

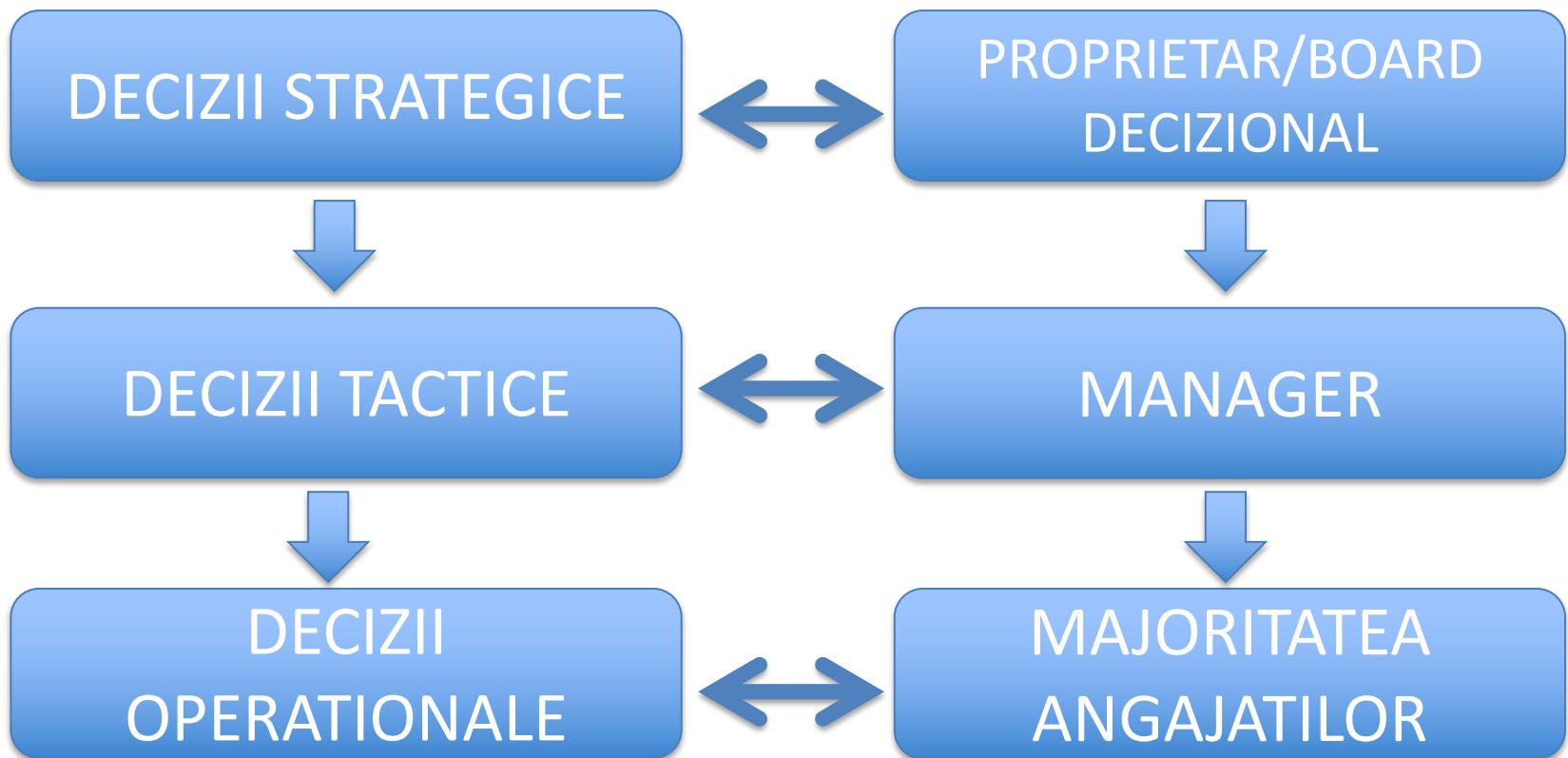


# Intuitiv vs. Rational



## **2. CLASIFICAREA DECIZIILOR**

# 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

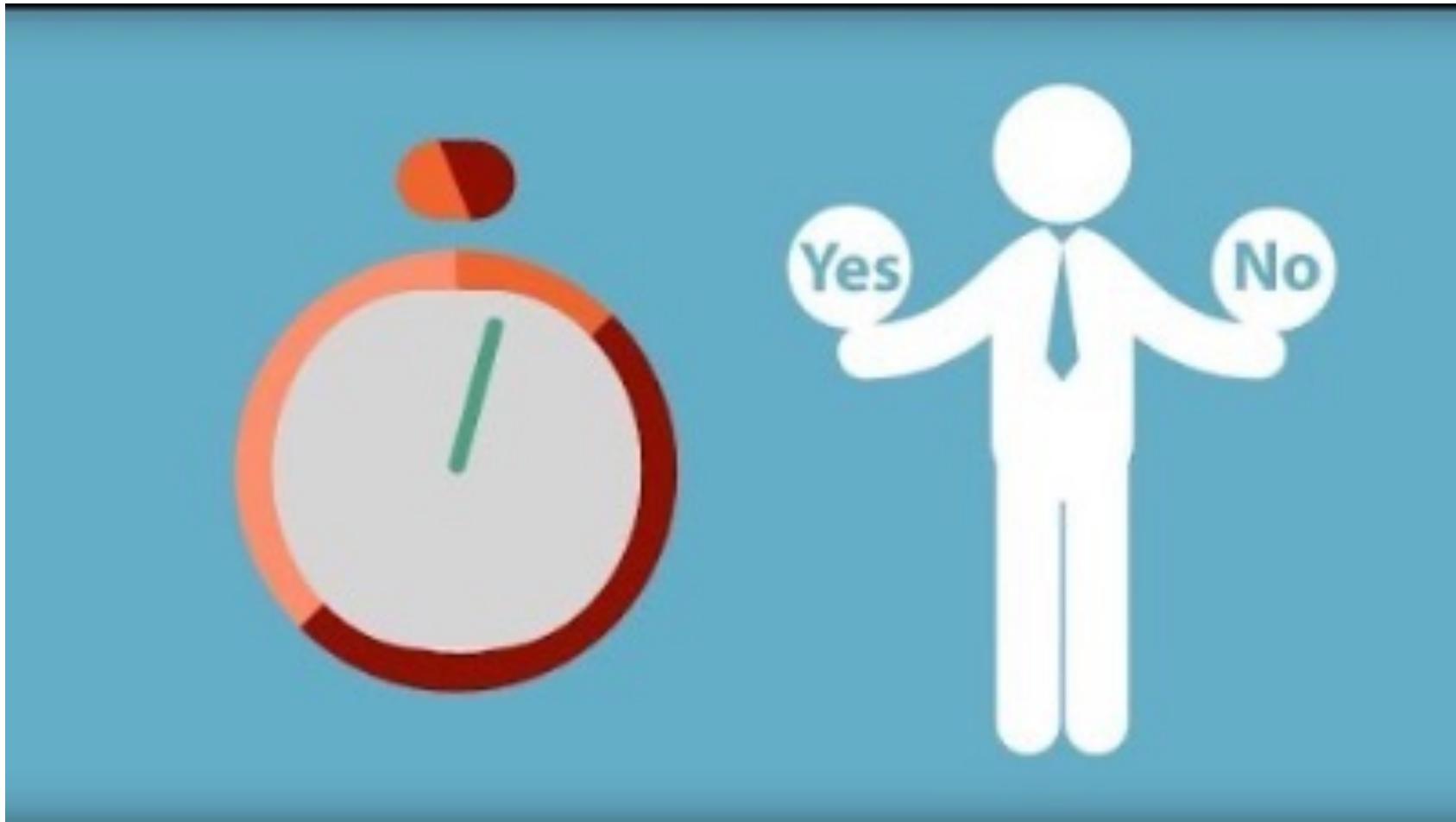
- decizii individuale;
- decizii de grup;

**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**

# Procesul decizional:

[https://www.youtube.com/watch?v=w9Cg3\\_5Bfuw](https://www.youtube.com/watch?v=w9Cg3_5Bfuw)



# Cum sa iei decizii bune? - *Too much information?*

**TEDx talk:**

<https://www.youtube.com/watch?v=KkyzYjPuxK8>



# 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 <b>au</b> informatia necesara	Managerii <b>obtin</b> informatia necesara de la subordonati	Managerii impartasesc problema subordonatilor separat	Managerii impartasesc problema subordonatilor <b>ca grup</b>	
Nu dau nici un fel de informatie de la subordonati	Pot oferi anumite informatii subordonatilor	<b>Posibil</b> 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 <b>oferi</b> 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;

“Luam decizii mai rationale daca facem acest lucru intr-o alta limba decat in cea materna”

sursa:

<https://news.uchicago.edu/story/communicating-foreign-language-takes-emotion-out-decision-making>

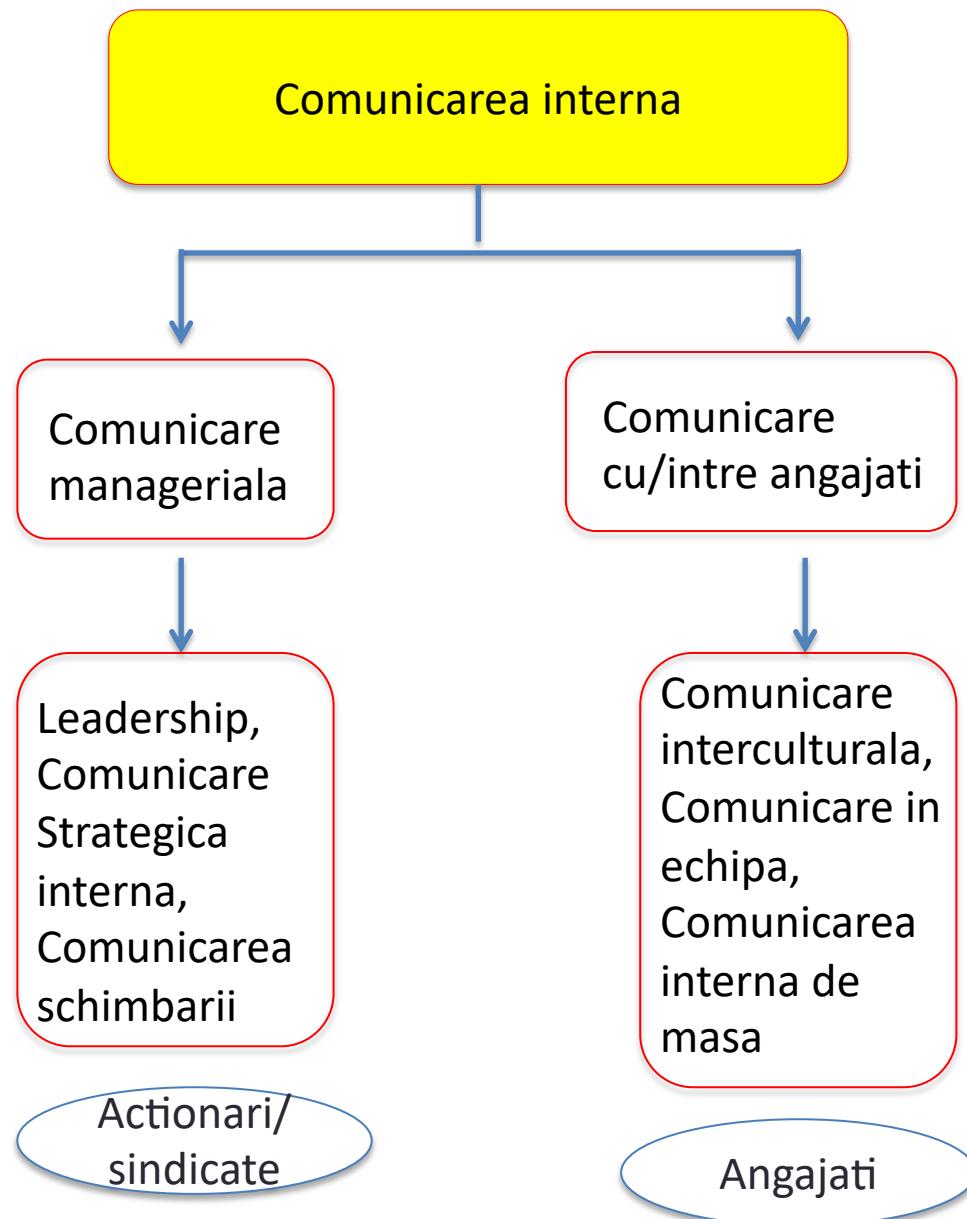
### 3. Ce este comunicarea internă?



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 organizației și pentru a-i încuraja să adere la valorile organizației 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**





Ce faceți voi cu acest timp

# 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/informații 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;



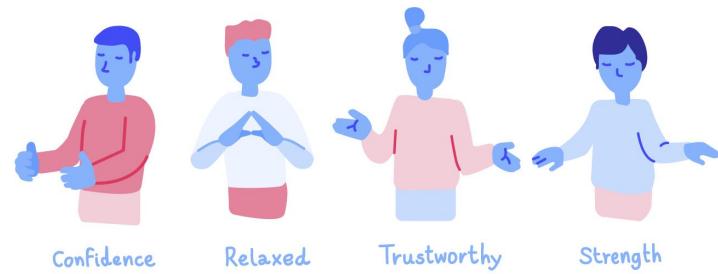
# Listă cu obiceiuri greșite de ascultare:

- 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;





Cum putem combate  
aceste obiceiuri





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

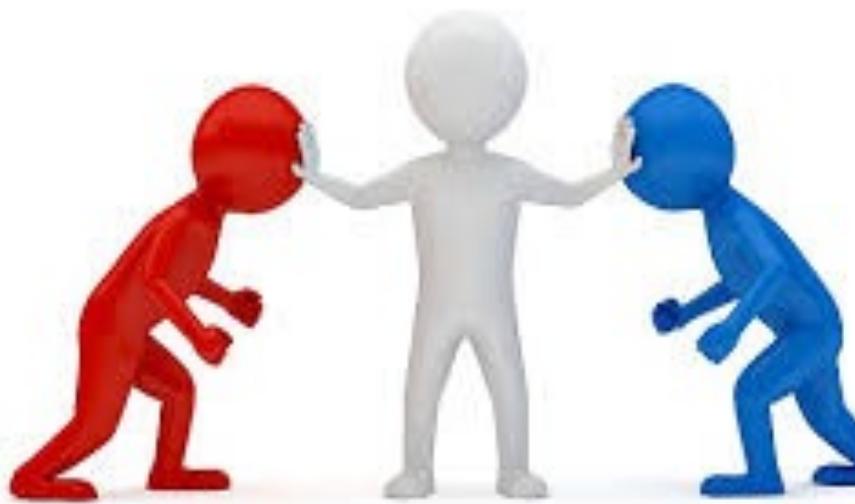


... o inimă



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

# **Strategic Decision Making**

## Prisoner's Dilemma – Game Theory Approach

<https://bit.ly/3trcWTR>



# 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.

# **MANAGEMENTUL TIMPULUI**

# 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.

*„Până nu putem să ne gestionăm timpul, nu putem gestiona nimic altceva.”*

<https://mastermytime.ro/time-management/>

# 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.***

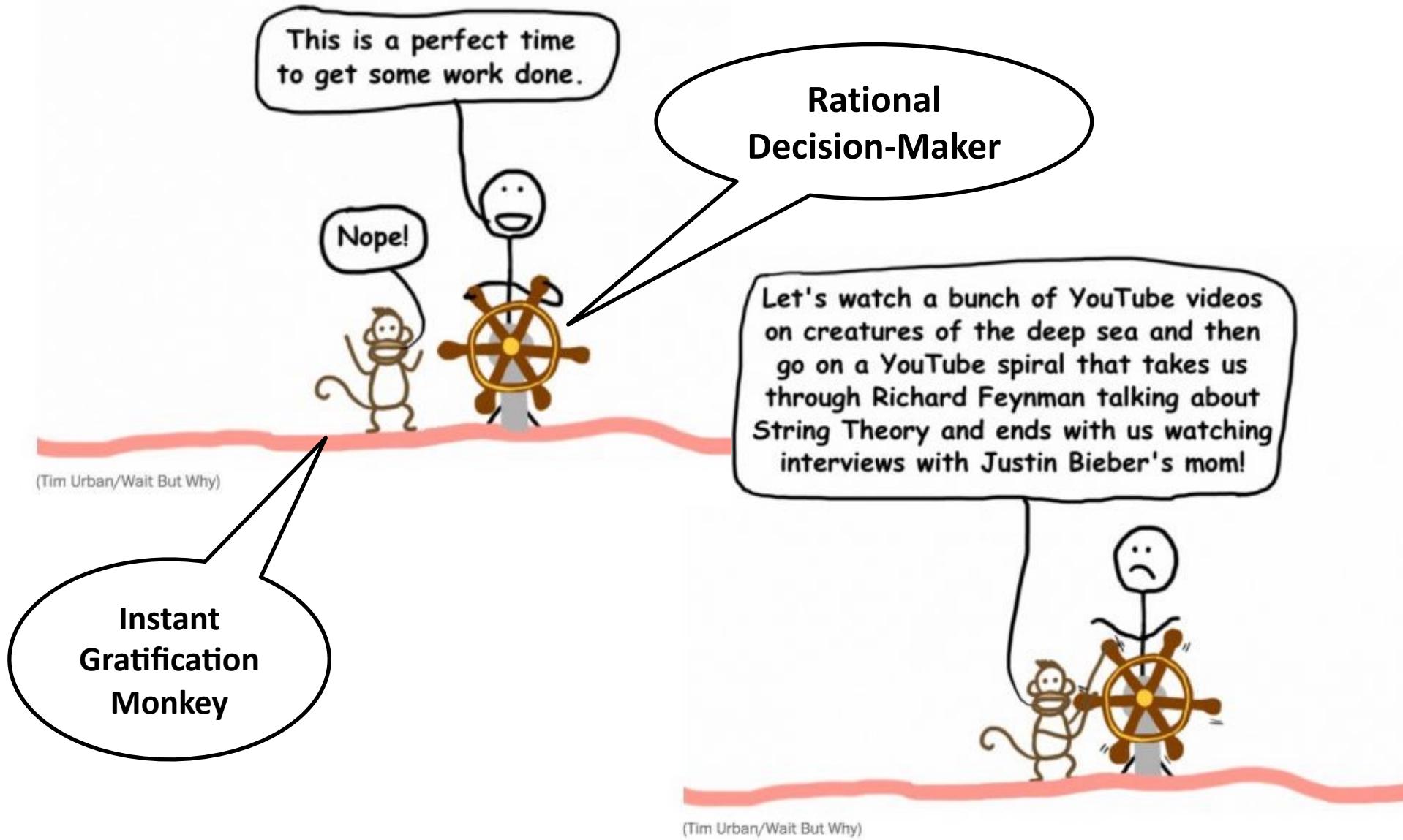
“Tell me how you use your spare time, and how you spend your money, and I will tell you where and what you will be in ten years from now.”

*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*) ; ???

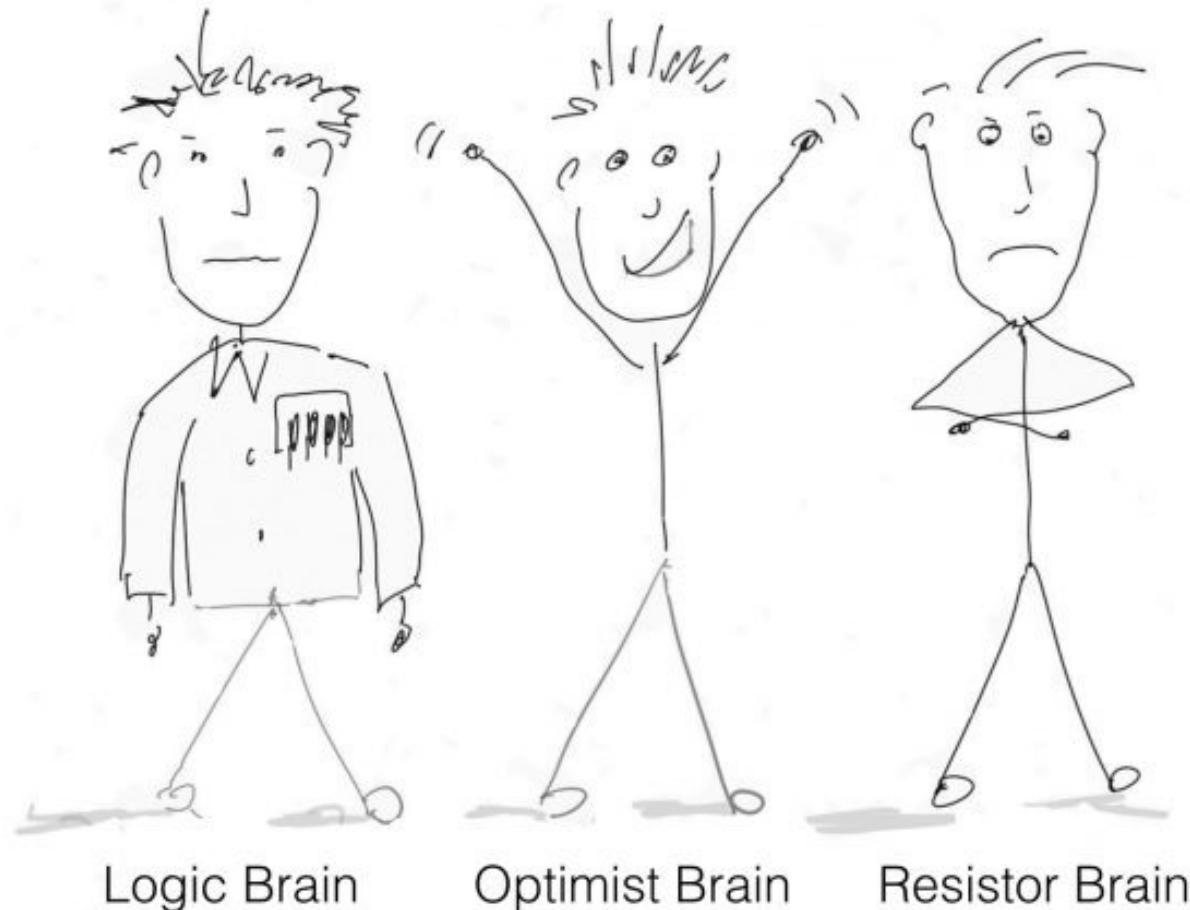
# Cum ne pierdem timpul?

- **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



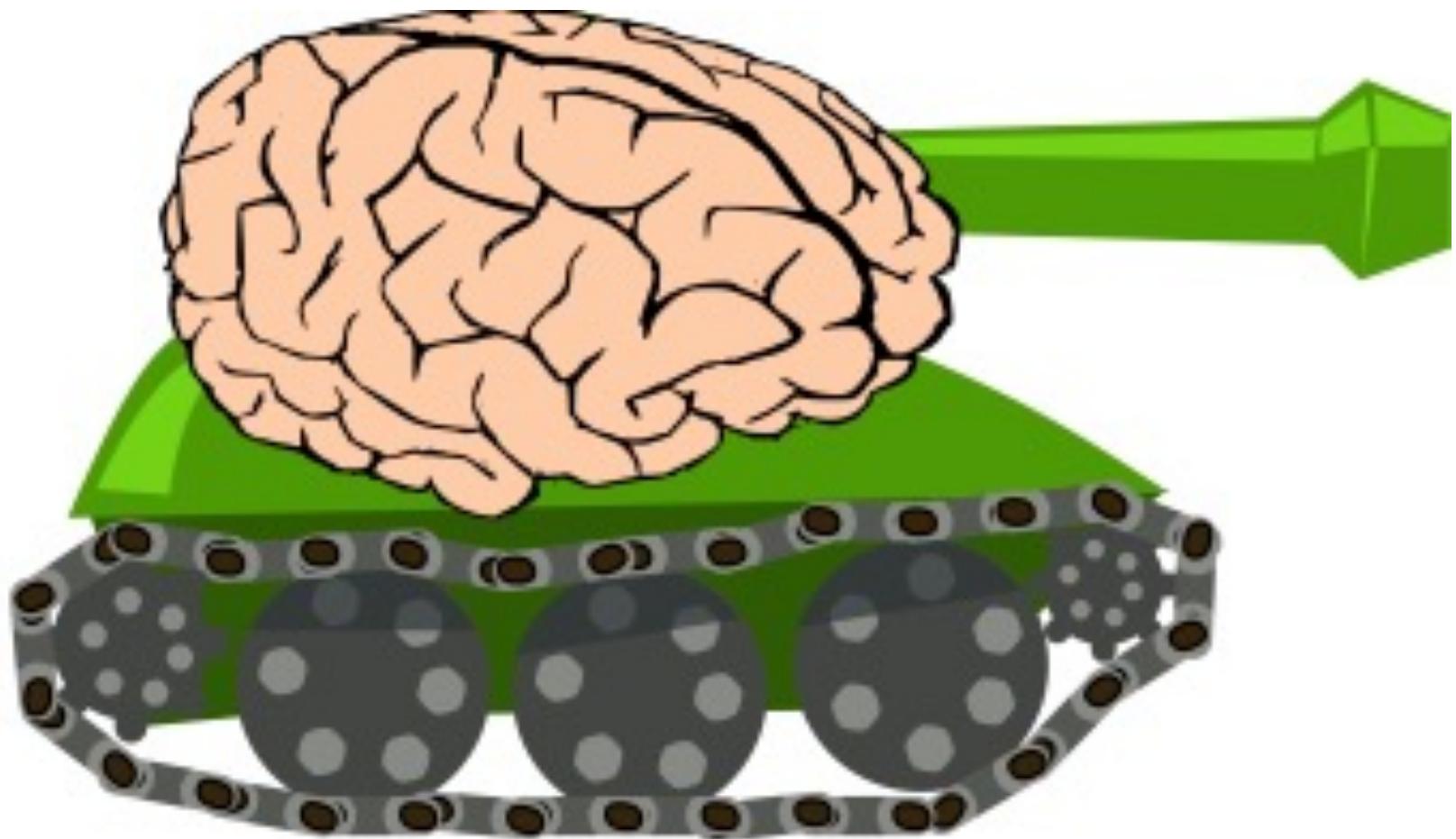
# Inceputul e cel mai greu pas, dar acest pas poate schimba totul



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



# Creierul e în conflict !



# Get the ball rolling



# Get the ball rolling



## PROGRESUL !!

# 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;**



# Cat de eficient iti gestionezi timpul?

- [https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE\\_88.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_88.htm)

(chestionar – *How Good is Your Time Management?*)

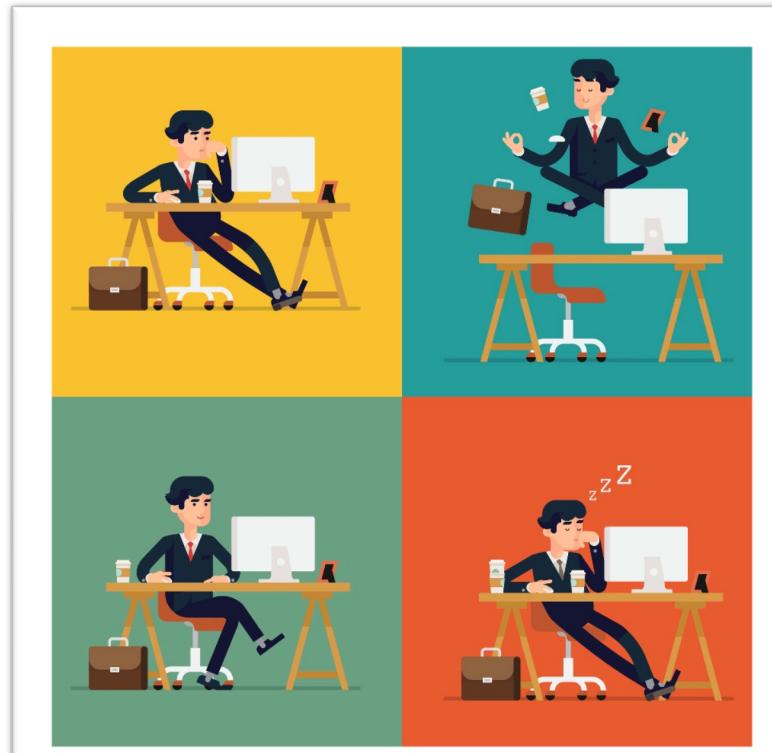
# Principiul Pareto 80/20 în managementul timpului



# 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



Minute Rule

## b) Regula orei de liniste



## c) Delegarea, incurajarea angajatilor sa ia decizii



## d) Investirea timpului în explicarea clară a obiectivelor



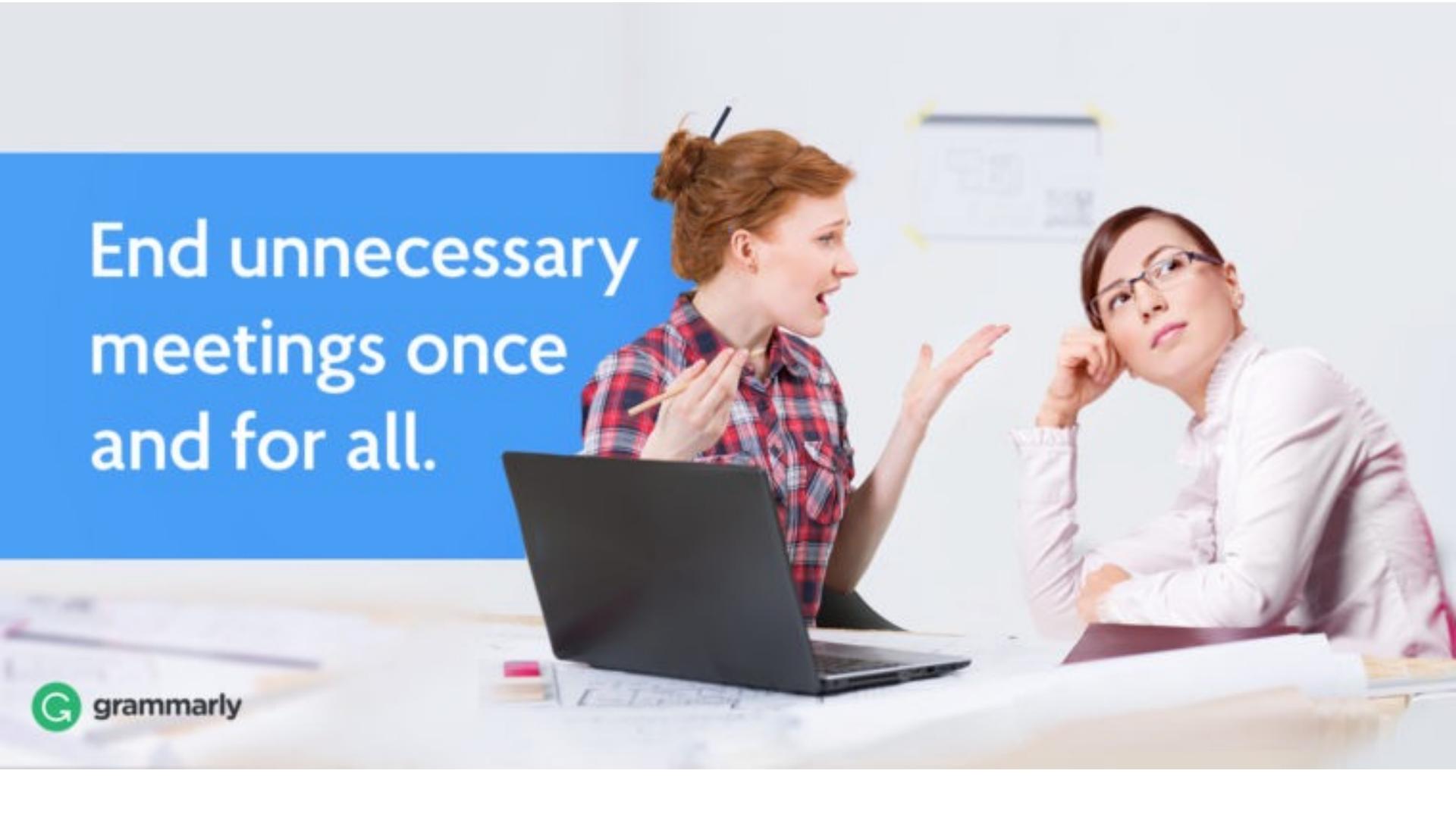
## e) Folosirea e-mail-ului pentru a ține legătura cu vorbărești



## 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;

# Time Management Tools

- [https://www.lifehack.org/articles/technology/  
top-15-time-management-apps-and-  
tools.html](https://www.lifehack.org/articles/technology/top-15-time-management-apps-and-tools.html)

# 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 dimineată?
4. Impartirea timpului pe categorii;
5. Ia pauza cand simti ca trebuie;
6. Aplicarea principiului Pareto;
7. Fa ordine dupa fiecare saptamana;