

CUPRINS

Metoda cazurilor	9
Capitolul 1 - Teste de personalitate și comportament.....	13
1.1. Stilul de viață	13
1.2. Disponibilități profesionale.....	20
1.3. Personalitate și echilibru interior	24
1.4. Comportament	32
Capitolul 2 - Teste privind calitățile și aptitudinile de manager	37
2.1. Puteți fi un bun întreprinzător?	37
2.2. Aveți calități de manager?	40
2.3. Aptitudini și stil de management	42
2.4. Efectul stilului de management asupra creativității personalului	45
Capitolul 3 - Exerciții și probleme.....	49
3.1. Avantajele organizației prin prisma sinergiei grupului.....	49
3.2. Alegerea proiectului de dezvoltare a unei întreprinderi.....	52
3.3. Cunoașteți întreprinderea „Victoria”?	54
3.4. Analiza matriceală a circulației documentelor.....	57
3.5. Prognoza vânzărilor	64
3.6. Caracterizarea tipurilor de societăți comerciale.....	68
3.7. Caracterizarea „Managementului prin obiective”	69
Capitolul 4 - Studii de caz	71
4.1 Fundamentele managementului organizației	71
4.1.1 Cazul 1. Costuri suplimentare sau profit?.....	71
4.1.2. Cazul 2. Responsabilitatea socială a întreprinderii	72
4.1.3 Cazul 3. Evaluarea personalului	74
4.1.4. Cazul 4. Alegerea variantei decizionale.....	76
4.1.5. Cazul 5. Relația bancă – client la BANCA MUNTENIA	77
4.1.6. Cazul 6. Cultura organizațională la SC Confecția SA	79
4.2 Metodologii manageriale	95
4.2.1 Cazul 1. Schimbarea organizațională.....	95
4.2.2 Cazul 2. Diagnosticarea viabilității economice la SC RIVALITATEA SA.....	98
4.2.3. Cazul 3. Analiza diagnostic a SC TUBROM SA	100
4.2.4. Cazul 4. Elaborarea strategiei SC PLASTICUL SA.....	109

4.2.5. Cazul 5. Plan strategic al grădinii botanice din NEW YORK	123
4.2.6. Cazul 6. Perfecționarea subsistemului decizional al SC POLIETILENA SA.....	141
4.2.7. Cazul 7. Evaluarea performanțelor candidaților, în vederea promovării lor, folosind metoda ELECTRE.....	154
4.2.8. Cazul 8. Sistemul decizional al SC PERFORMANȚA SA	155
4.2.9. Cazul 9. Reproiectarea sistemului decizional al SC COMPETITIVITATEA SA.....	161
4.2.10. Cazul 10. Perfecționarea subsistemului organizatoric al SC CAPRIOARA SA	170
4.2.11. Cazul 11. Perfectionarea sistemului organizatoric al SC UTILAJ COMPLET SA.....	190
4.2.12. Cazul 12. Perfecționarea sistemului organizatoric al SC COMPETIȚIA SA	204
4.2.13. Cazul 13. Perfecționarea subsistemului informațional al SC MOBILA SRL	210
4.2.14. Cazul 14. Perfecționarea sistemului informațional al SC PLAST MUNTENIA SA	228
4.3. Management comparat.....	232
4.3.1 Cazul 1. GRUPUL BENETTON	232
4.3.2. Cazul 2. MARRIOTT CORPORATION.....	240
4.3.3. Cazul 3. Departamentul de comunicații publice al NEW YORK TELEPHONE	254
4.3.4. Cazul 4. Strategii ale corporației MATSUSHITA.....	271
Capitolul 5 - Evaluarea cunoștințelor	280
5.1. Fundamentele managementului organizației	280
5.1.1. Concepte de bază ale managementului	280
5.1.2. Manageri, întreprinzători și lideri	287
5.1.3. Organizația și întreprinderea.....	293
5.1.4. Funcțiunile organizației	294
5.1.5. Strategia și managementul strategic.....	297
5.1.6. Structura organizatorică.....	299
5.1.7. Subsistemul informațional	302
5.1.8. Decizia de management	304
5.1.9. Motivarea personalului	305
5.1.10. Cultura organizației.....	308
5.2. Metodologii manageriale	310
5.2.1. Concepte de bază privind managementul schimbării	310
5.2.2. Metodologia schimbării organizaționale.....	311
5.2.3. Diagnosticarea organizației.....	314

5.2.4. Elaborarea strategiei organizației.....	316
5.2.5. Reproiectarea structurii organizatorice	319
5.2.6. Perfecționarea subsistemului informațional.....	322
5.2.7. Îmbunătățirea proceselor decizionale	326
5.2.8. Aplicarea unor sisteme, metode și tehnici de management	337
<i>Bibliografie</i>	349

Eugen BURDUȘ

Ion POPA

MANAGEMENT

- *Teste*
- *Probleme*
- *Exerciții*
- *Studii de caz*
- *Grile de evaluare*

Ediția a II-a



METODA CAZURILOR

Pregătirea în domeniul managementului presupune însușirea unui ansamblu de filozofii, modele, teorii, concepte, metode și tehnici specifice. Toate acestea se transmit folosind diferite metode și tehnici, între care una dintre cele mai eficiente, având în vedere specificul muncii managerilor de a se întâlni cu situații inedite este metoda cazurilor. Această metodă trebuie folosită în cadrul unui ansamblu de alte metode de transmitere a cunoștințelor, dintre care nu poate lipsi nici prelegerea, poate cea mai veche, dar și mereu actuală metodă de predare.

Metoda cazurilor a fost concepută pe baza conceptelor de *metaforă* și *simulare*, deoarece fiecare caz reprezintă o descriere a unui caz real din domeniul afacerilor și constituie o metaforă pentru un set de probleme particulare. Situațiile cărora un manager trebuie să le facă față diferă în raport de *metafora* descrisă în cazurile prezentate, dar luate în ansamblu, cazurile furnizează un relevant și folositor îndrumar ce poate fi aplicat de majoritatea managerilor în cele mai multe situații.

Cazurile, în general trebuie să cuprindă o mare varietate de situații (produse, companii), pentru a putea fi relevante și pentru a dezvolta abilități în diferite domenii ale managementului organizației. Folosirea metodei cazurilor are la bază concepția că managementul se bazează mai mult pe anumite abilități decât pe o colecție de concepte, metode și tehnici. Deci cea mai bună cale de a-ți dezvolta anumite abilități este de a practica în anumite situații de procese simulate. La fel cum un înotător învață să înoate înotând, cum un pianist învață să cânte cântând, așa și un manager învață să conducă participând la procesele de management.

Aplicarea metodei cazurilor presupune, în general, patru etape a căror ordine este următoarea:

1. analiza și pregătirea individuală;
2. discutarea opțională în cadrul unui mic grup informal
3. dezbateră în plenul colectivului participant la pregătire
4. concluziile finale privind învățămintele rezultate din caz

Fiecare dintre aceste etape presupune desfășurarea unor activități diferite, dar legate între ele. Astfel, în prima etapă se consideră că este bine ca fiecare participant la procesul de instruire să joace rolul de *protagonist*, care poate fi un manager sau un grup managerial, deoarece este pus în situația de a analiza situația managerială, de a gândi un plan de acțiune pe care să-l susțină în fața celorlalți.

Participarea la discuții în cadrul unui grup informal curtsantul învață să-și susțină poziția adoptată prin convingerea celorlalți asupra concluziilor care au rezultat în urma analizei întreprinse. Iar prin participarea la discuția în plenul

participanților, cursantul are ocazia de a cunoaște și alte opinii și mai ales să generalizeze unele concluzii care se desprind din dezbaterile problemelor pe care cazul se scoate în evidență. În această ultimă etapă se trag învățămintele, se ia la cunoștință experiența unui număr cât mai mare de persoane și se formulează generalizări pentru alte situații asemănătoare celor prezentate de cazul analizat.

Metoda cazurilor solicită atât cursanții cât și coordonatorii (profesorii), deoarece ambele părți sunt implicate, primii prin a da soluții, iar cei din urmă în a direcționa discuțiile pentru a se ajunge la concluziile pertinente pentru soluționarea respectivelor cazuri.

În general, pentru abordarea oricărui caz trebuie să se formuleze întrebări, între care nu pot lipsi următoarele:

- Cine este protagonistul?
- Care sunt obiectivele explicite sau implicite urmărite de către protagonist?
- Ce decizii trebuie să fie luate?
- Care sunt problemele, oportunitățile și riscurile cărora trebuie să le fac față ca protagonist?
- Care sunt elementele evidente care mă pot ajuta la luarea deciziilor?
- Ce alternative sunt posibile pentru realizarea obiectivelor?
- La ce acțiuni trebuie să particip?
- Cum pot convinge pe ceilalți participanți de justetea concluziilor mele?
- Ce pot să învăț din acest caz?
- Cum poate fi legat acest caz de altele întâlnite sau de propria mea experiență?

Cazurile trebuie să reprezinte situații cât mai apropiate de cele cu care un manager se poate întâlni în activitatea practică din cadrul organizațiilor, de aceea ele trebuie să fie scrise de persoane de specialiști în acest domeniu, care s-au dovedit buni reporteri care prezintă informațiile dintr-o afacere condusă de un manager.

Ce se urmărește printr-un caz?

Prin folosirea metodei cazurilor se urmărește să se dezvolte abilitățile managerilor până când acestea asigură elaborarea unor recomandări și luarea unor decizii eficiente. În cadrul discuțiilor, participanții sunt provocați de către instructor (profesor), își apără punctele de vedere cu argumente pertinente, bazate pe cunoștințe de specialitate, ceea ce conduce la dezvoltarea abilităților de a gândi, de a raționa în mod riguros în diferite situații.

Studiile de caz au ca scop crearea unor cunoștințe pornind de la diferite subiecte sau teme de management, prin faptul că participanții sesizează că problemele cu care se confruntă nu sunt unice în cadrul organizației, deci ele pot suferi generalizări. Experiențele diferiților participanți sunt testate în diferite alte situații, sunt analizate în interdependență, conducând la extinderea acestora în alte sectoare de activitate sau în alte situații cu care se pot confrunta managerii.

Poate cel mai important scop al folosirii studiilor de caz constă în faptul că acestea *învață manageri să pună întrebări corecte*, deoarece potrivit unor specialiști în management, 90% din sarcinile cele mai dificile ale managerilor constau în a pune întrebări folositoare, caz în care răspunsurile sunt mai ușor de dat. De aceea poate cea mai importantă întrebare pe care trebuie să și-o pună un participant la soluționarea unor cazuri este „*Care este problema reală pe care managerul respectiv trebuie să o rezolve?*”.

Un alt scop urmărit prin folosirea metodei cazurilor, deși unora poate să li se pară nesemnificativ, este de a introduce elemente de divertisment în procesul de învățare, pentru a atrage participanții la acest proces, de a sugera participanților că a fi manager reprezintă o provocare din punct de vedere intelectual, politic și social.

Cum se pregătește un caz?

Există mai multe modalități practice de a folosi cazurile în procesul de instruire, dar în toate cazurile este necesar un studiu individual, care să-l pună pe participant în situația de a identifica problematica și informațiile pe baza cărora trebuie să analizeze situațiile relevante din respectivul caz.

O orientare generală în pregătirea unui caz, de către participantul la procesul de instruire, care însă poate fi adaptată la specificul fiecărei persoane, poate fi redată de următoarele linii directoare:

- lecturarea primelor câteva paragrafe și răsfoirea paginilor, pentru a vedea despre ce caz este vorba și care sunt tipurile de informații ce urmează a fi analizate;
- citirea foarte atentă a cazului și sublinierea evenimentelor cheie, pentru a vedea care sunt problemele de bază pe care managerul trebuie să le rezolve, punându-se cititorul în permanență în locul managerului implicat în cazul respectiv;
- notarea problemelor cheie, iar prin consultarea din nou a cazului identificarea considerațiilor pentru fiecare problemă;
- formularea unor recomandări care reies din analiza făcută a datelor ce caracterizează cazul.

În urma acestor activități se vor identifica cele mai bune rezultate care au la bază propria muncă depusă pentru analiza cazului respectiv. Dacă persoana care a analizat cazul dispune de timpul necesar se recomandă să se ia legătura cu alte

persoane care vor participa la dezbateră pentru a discuta concluziile la care au ajuns. Scopul acestor discuții cu alte persoane nu este de a ajunge la păreri comune ci de a fiecare participant să-și redefinească propriile puncte de vedere.

Ce se întâmplă în clasă?

În general, discuțiile în clasă, cu toți participanții se desfășoară liber, fiecare subliniind propriile concluzii la care a ajuns în urma studiului individual. Aceasta nu înseamnă că instructorul asistă pasiv la aceste discuții. Dimpotrivă el trebuie să orienteze discuțiile spre toate variantele posibile de abordat pentru soluționarea problemelor ridicate de respectivul caz. Uneori instructorul poate aduce în discuție noi elemente, sau exemple similare care vin în contradicție cu concluziile ce se desprind din discutarea cazului.

În final instructorul sintetizează discuțiile și trage concluziile, făcând și unele observații asupra modului de abordare a cazului respectiv. Dar, deși majoritatea participanților pentru prima dată la dezbateră unui caz se așteaptă la un răspuns, trebuie precizat că, în general, nu există un singur răspuns. Dezbateră unui caz conduce la mai multe răspunsuri posibile. Aceasta pentru că afacerile nu sunt o știință exactă, astfel că pentru o problemă de afaceri există doar posibilități raționale, deci posibilitatea de a da cel mai bun răspuns nu există nici măcar pentru profesor. Profesorul poate să sugereze diferite alternative ca fiind viabile, dar ceea ce este importanța dezbaterii unui caz constă în „*ceea ce este semnificativ pentru tine*” și în „*ce ai face într-o astfel de situație*”. Învățămintele rezultă din discuțiile și controversele care au loc cu ocazia dezbaterii cazului, în seriozitatea cu care fiecare participant și instructorul (profesorul) se pregătește pentru a furniza cele mai corecte idei.

Capitolul 1

TESTE DE PERSONALITATE ȘI COMPORTAMENT

1.1. Stilul de viață

Instrucțiuni:

- ✓ Considerați fiecare activitate sau frază în mod separat
- ✓ Fiți cât mai deschiși posibil referitor la dumneavoastră
- ✓ Folosiți „2” atunci când expresia „*vă caracterizează în cea mai mare parte a timpului*”
- ✓ Folosiți „1” atunci când expresia „*vă caracterizează destul de des*”
- ✓ Folosiți „0” atunci când expresia „*nu vă caracterizează*”

Tabel 1.1. Evaluare stil de viață

___ cu simțul umorului	___ valorifică pe alții	___ gândește pentru alții	___ serviabil cu alții
___ serios, gânditor	___ face pe alții să gândească pentru el	___ îi face plăcere să învețe pe alții	___ îi vede pe alții buni
___ înțelegător	___ suportă pe alții	___ bun dascăl	___ bucuros să rezolve dispute
___ chibzuit	___ lider popular	___ de încredere	___ căutat de alții pentru asistență
___ încurajează pe alții	___ cunoaște nevoile altora	___ bun ascultător	___ păstrează secretele
Sub-total +	Sub-total +	Sub-total +	Sub-total = Total 1
___ cooperant	___ vede ce este bun la alții	___ consideră oamenii mai importanți decât lucrurile	___ grijă veritabilă pentru alții
___ prietenos	___ sincer	___ bune relații inter- personale	___ de încredere
___ săritor, atent cu alții	___ deschis, cald	___ încearcă să ajute pe alții	___ conduce pentru că este agreat de alții

___ agreabil	___ relaxat cu alții	___ îi place să împărtășească sentimentele	___ acceptă ușor schimbarea
___ diplomat, cu tact	___ agreat de alții	___ judecata influențată de legăturile cu oamenii	___ îi place să includă pe alții în activități
Sub-total +	Sub-total +	Sub-total +	Sub-total Total 2 =
___ caută aprobarea altora	___ are nevoie de aprobarea altora	___ este de acord cu oricine	___ iartă orice
___ are nevoie să fie îndrăgit de toți	___ ajunge să fie simpatizat	___ vag și incert	___ supărat dacă nu este acceptat
___ generos la vinovăție	___ profită de oamenii buni	___ dependent de familie și prieteni	___ face lucruri numai pentru a fi aprobat
___ prietenos tot timpul	___ super-optimist	___ supărat de conflicte	___ dorește să fie de încredere, dar este greu
___ acceptă ușor valorile altora	___ dorește să fie plăcut	___ gândește în termenii în care gândesc alții	___ naiv
Sub-total +	Sub-total +	Sub-total +	Sub-total Total 3 =
___ reținut	___ supus	___ capricios	___ pare că înțelege pe alții dar nu
___ prea preocupat să arate bine	___ sfătos	___ oferă întâmplător idei mai ales	___ preocupat de ceea ce gândesc alții
___ agreabil	___ evită conflictele	___ indecis	___ tinde să accepte status quo
___ conservator	___ foarte respectuos cu alții	___ adesea incert	___ bucură de recunoașterea superiorilor
___ foarte convențional	___ obține rezultate prin supunere	___ consideră regulile mai importante decât ideile	___ de încredere și ferm
Sub-total +	Sub-total +	Sub-total +	Sub-total Total 4 =
___ foarte precaut	___ șovăitor	___ ușor influențabil de prieteni	___ spune ceea ce se dorește
___ cu mult tact	___ binevoitor	___ reacționează mai mult decât inițiază	___ bun urmăritor
___ doritor să placă	___ ușor de prost	___ previzibil	___ face lucruri după carte
___ modest	___ folosit ca scuză	___ foarte respectuos cu superiorii	___ caută ajutor la alții
___ dependent de alții	___ prea ascultător	___ blând, cuminte	___ foarte războinic
Sub-total +	Sub-total +	Sub-total +	Sub-total Total 5 =