

Capitolul 6

Metode de management și tehnici de stimulare a creativității

Metode de management și tehnici de stimulare a creativității

CUPRINS:

1. METODE DE MANAGEMENT

1. Managementul prin obiective
2. Managementul prin bugete
3. Managementul prin excepție
4. Managementul pe produs
5. Managementul prin proiecte

2. TEHNICI DE CREATIVITATE

1. Metode de management

Metodele de management

- modalități practice de acțiune managerială, prin care sunt valorificate **cunoștințele teoretice și experiența managerială** acumulată.

Metodele de management

- Concret, o metodă de management este o **modalitate de alocare în timp și spațiu a resurselor** materiale, umane, financiare și informaționale ale firmei.

- ◆ M. prin obiective, M. prin bugete, M. prin excepție, M. pe produs (metode generale),
- ◆ *M. prin proiecte (metodă parțială)*

Metode de management - MPO

- ❖ **MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE**
 - creată în SUA și consacrată în Japonia.
- ❖ MPO - succesul și dezvoltarea unei organizații depind de corelarea obiectivelor generale cu cele ale subdiviziunilor organizatorice și, nu în ultimul rând, cu cele personale ale angajaților.
 - Metoda constă în stabilirea cu exactitate a unor obiective pentru fiecare nivel ierarhic, pentru fiecare compartiment și pentru fiecare angajat
- ❖ fiecare angajat sau compartiment are 3-7 obiective.

Metode de management - MPO

Obiectiv
general

Creșterea
producției
pentru
acoperirea
cererii

Creșterea
cotei de
piață de la
10% la 20%

Director
General

Creșterea
vânzărilor

Obiectiv
parțial (A)

Director
Producție

Director
Comercial

... Obiectiv
parțial (Z)

...
Muncitor

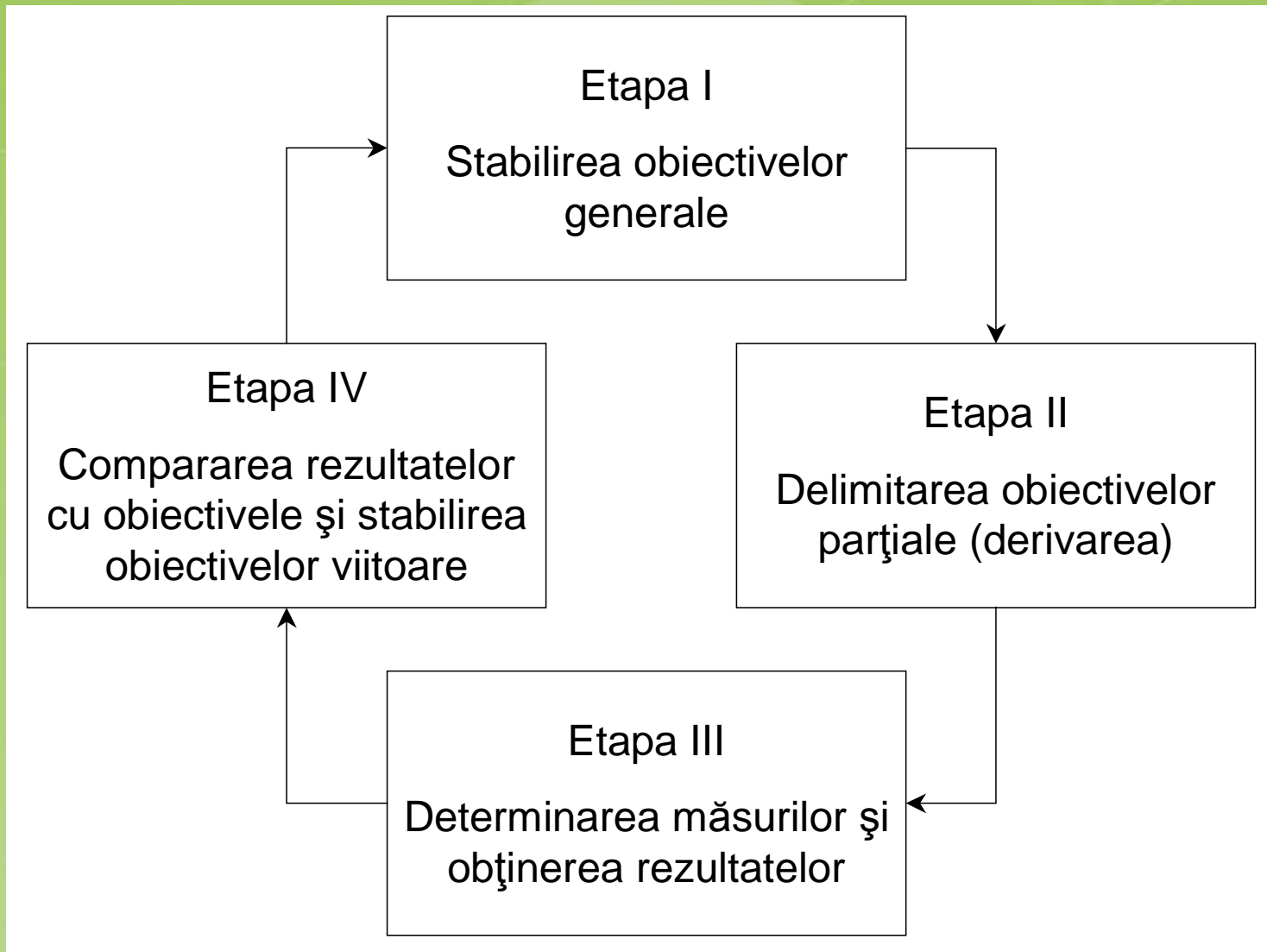
...
Muncitor

... Agent
vânzări

Dublarea
numărului de
piese produse

Dublarea
numărului de
clienți

Metode de management - MPO



Metode de management - MPO

- AVANTAJE:
 - **motivarea superioară și participarea activă** a tuturor angajaților;
 - **îmbunătățirea relațiilor interumane;**
 - **eliminarea unor contradicții** dintre conducători și executanți;
 - **stimularea creativității, autocontrolului**
 - **stimularea răspunderii individuale** pentru atingerea obiectivelor;

- dezvoltarea unui **stil de conducere participativ** al fiecărui manager.

- DEZAVANTAJE:
 - posibilitatea apariției unor **neconcordanțe** între obiectivele diferiților angajați / compartimente;
 - **formularea cu o precizie insuficientă** a unor obiective.

Metode de management - MPB

- Managementul prin bugete (*anii 30 în SUA*)
- descentralizarea managementului, prin acordarea subunităților de producție a unei autonomii cât mai ridicate

Buget central

Fabrică

Bugete
parțiale

Secția 1

Secția 2

Bugete
parțiale

Atelier1

Atelier2

Atelier3

- Firma este împărțită în câteva subunități (centre de gestiune – fabrici, secții, ateliere), fiecareia dintre acestea acordându-i-se câte un buget de cheltuieli și venituri pe care va trebui să îl gestioneze singură.

Metode de management - MPB

Bugetul - Venituri

- **exprimare bănească:** obiectivele, cheltuielile și veniturile la nivelul fiecărui centru de gestiune
- bugetul este un **instrument de analiză și control** al centrelor de gestiune.

Bugetul - Cheltuieli

- bugetul permite **evaluarea eficienței economice a activității** fiecărei subunități, prin compararea rezultatelor concrete cu cele preconizate (mărimea bugetului)

Metode de management - MPB

□ Aplicarea metodei este **condiționată** de câteva elemente organizatorice:

- exprimarea în **formă bănească** a **obiectivelor**
- divizarea firmei în câteva **centre de gestiune** (structural și procesual)
- existența câte unui singur **responsabil** pentru fiecare buget

- existența condițiilor tehnice și motivaționale de participare efectivă și activă a managerilor la dimensionarea bugetelor;
- existența unui **sistem informațional eficient**
- existența unui **mecanism eficace de decontare** - contribuția fiecăruia la realizarea obiectivelor;
- folosirea unui **sistem de contabilitate analitică**

Metode de management - MPB

Etape:

1. Elaborarea bugetelor

- buget director, (activitatea de ansamblu a firmei) care va fi apoi împărțit între centrele de gestiune pe baza negocierii și acordului

2. Aprobarea bugetelor

- nivelul organelor manageriale de vârf
- formalitate

3. Execuția bugetară

- desfășurarea activității specifice a fiecărei subdiviziuni

4. Controlul și analiza bugetară.

- faza de control, efectuată pe parcursul execuției bugetare
- faza de analiză, post-operativă (după încheierea ciclului bugetar al subdiviziunilor).

Metode de management - MPB

AVANTAJE:

- **evidențierea clară și corectă** a contribuției fiecărei subdiviziuni la realizarea obiectivelor
- **identificarea** punctelor slabe
- **motivarea mai puternică** a personalului subdiviziunilor, acesta știind că rezultatele muncii lor vor fi cunoscute cu precizie;
- **economisirea timpului**, datorită descentralizării deciziilor tactice și operative;
- "forțarea" fiecărei subunități bugetare să desfășoare o **activitate cât mai rentabilă**

Metode de management - MPB

DEZAVANTAJE:

- **difficultățile de adaptare** a sistemului informațional, contabilității analitice ș.a.m.d.;
- **efortul sporit** cerut de urmărirea cu precizie a tuturor fluxurilor materiale și bănești de la nivelul fiecărei subunități;
- **difficultățile de împărțire a bugetului director** între subdiviziuni;
- posibilitatea unei **colaborări defectuoase între subdiviziuni**, din cauza concurenței dintre ele.

Metode de management - MPE

- ❖ **Managementul prin excepție**
 - urmărește descentralizarea managementului și eliberarea managerilor de povara activităților de rutină.
- ❖ Se bazează pe tehnica delegării de autoritate – activitatea fiecărui compartiment se va desfășura fără intervenția managerului (în anumite limite)
- ❖ Managerul:
 - **se poate concentra asupra activităților importante, fundamentale, de nivel superior**
 - va interveni în activitatea compartimentului condus doar în cazul apariției unor **situații de excepție**, atunci când sunt necesare cunoștințele, experiența și/sau autoritatea sa.

Metode de management - MPE

- ❖ **Condiții necesare pentru aplicarea MPE:**
- ❖ existența unui mediu favorabil delegării de autoritate:
 - Încrederea managerilor în subalternii lor
 - Stil managerial democratic
 - Subalternii să aibă o competență profesională ridicată și spirit de inițiativă;
- ❖ reglementarea adecvată a raporturilor dintre manageri și subalternii - confuziile și stările conflictuale;
- ❖ folosirea unui sistem informațional modern, foarte eficient.

Metode de management - MPE

◆ Etape pentru aplicarea MPE:

1. *Stabilirea valorilor planificate*

- se prevăd parametrii valorici ai obiectivelor pentru perioada respectivă (trebuie să fie realiste)

2. *Stabilirea unui câmp de toleranță*

- Se stabilesc niște limite ale rezultatelor – activitate normală, nu necesită intervenția managerului.
- Activitate importantă – prudență mai mare
- Atenție mare "domeniului-cheie"
- Toleranțele trebuie stabilite în ambele sensuri și negative și pozitive

Metode de management - MPE

◆ Etape pentru aplicarea MPE:

3. *Compararea valorilor planificate cu cele efective.*

- Se identifică abaterile inadmisibile.
- Pot apărea **alarmele false** (anumite abateri sunt supraestimate și provoacă un efort supradimensionat de corectare) și **alarmele ratate** (nu sunt sesizate abateri importante, situația se agravează).

4. *Acțiunea corectivă*

- deciziile necesare pentru eliminarea abaterilor negative și fructificarea oportunităților

Metode de management - MPE

♦ AVANTAJELE aplicării MPE:

- identificarea **punctelor critice** ale activității organizației;
- **precizarea clară a obiectivelor**, sarcinilor și căilor de realizare a activității;
- **diviziunea rațională a muncii**;
- **degrevarea managerilor de problemele de rutină** sau fără o importanță prea mare;
- **utilizarea adecvată a competențelor managerilor** de pe fiecare nivel;
- **formarea profesională a subalternilor** (competențe necesare pe nivelurile ierarhice superioare);
- **aprecierea obiectivă a activității și angajaților și evaluarea acestora.**

Metode de management - MPE

Dezavantaje:

- Se potrivește pentru realizarea **unor sarcini de importanță mai redusă** - metoda are un rol TACTIC, NU STRATEGIC;
- subalternii sunt tentați să **ascundă abaterile** de la câmpurile de toleranță fixate;
- neapariția situațiilor de excepție o perioadă mai îndelungată poate conduce la dezvoltarea unui **sentiment de siguranță, de autoliniștire**, slăbind rezistența în fața dificultăților serioase.

Metode de management - MP

- ◆ **Managementul pe produs**
 - urmărește descentralizarea managementului prin gestionarea distinctă a fiecărei grupe omogene de produse din portofoliul firmei
- ◆ Firma este împărțită pe mai multe subdiviziuni - aproape toate activitățile (cercetare-dezvoltare, producție, desfacere etc.)
- ◆ Fiecare subdiviziune - un manager (DIRECTOR DE PRODUS) – va urmări produsul de la **idee**
desfacere
- ◆ Această metodă se bazează pe folosirea unei structuri organizatorice pe grupe de produse (mai simple sau mai complexe, după caz).

Metode de management - MP

- ◆ Justificarea aplicării metodei:
 - Comercial, financiar și tehnologic
- ◆ Succesul aplicării MP este condiționat de îndeplinirea **condițiilor** următoare:
 - Existența unei activități diversificate, realitate prin tehnologii variate (multe produse - *peste 10* - sau grupe de produse);
 - Realizarea unor produse rentabile pe termen lung, astfel încât producția lor să aibă continuitate;
 - Posibilitatea informării cât mai fidele cu privire la piețele de desfacere.

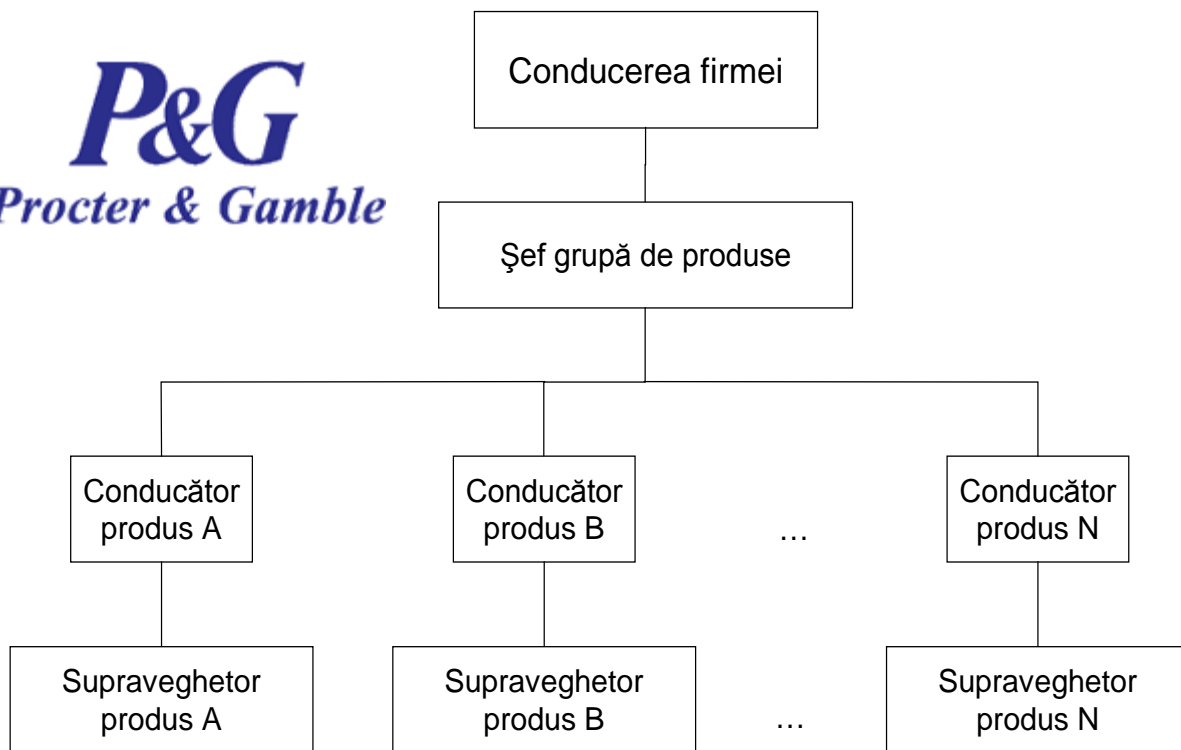
Metode de management - MP

◆ Etapele aplicării Managementului pe produs:

1. *Evaluarea factorilor de succes și insucces a produselor pe piață.*
 - Se aleg produsele și apoi managerii
 - Rol important: departamentul de Marketing
2. *Elaborarea programelor de fabricație a produselor.*
 - Se stabilesc nomenclaturile de produse, termenele de livrare etc. - Revine Conducerii de Vârf
3. *Coordonarea realizării fiecărui produs.*
 - se evidențiază calitățile managerilor de produs
4. *Bilanțul activității și angajarea de sarcini noi*

Metode de management - MP

Structura organizatorică PROCTER & GAMBLE



Detergenți: Ariel, Tide, Bonux

Cosmetice: Head and Shoulders, Camay, Pantene, Olay, Max Factor

Produse de hîrtie: Pampers, Always, Tampax

Mîncare: Folgers (cafea), Pringles (cipsuri de cartofi)

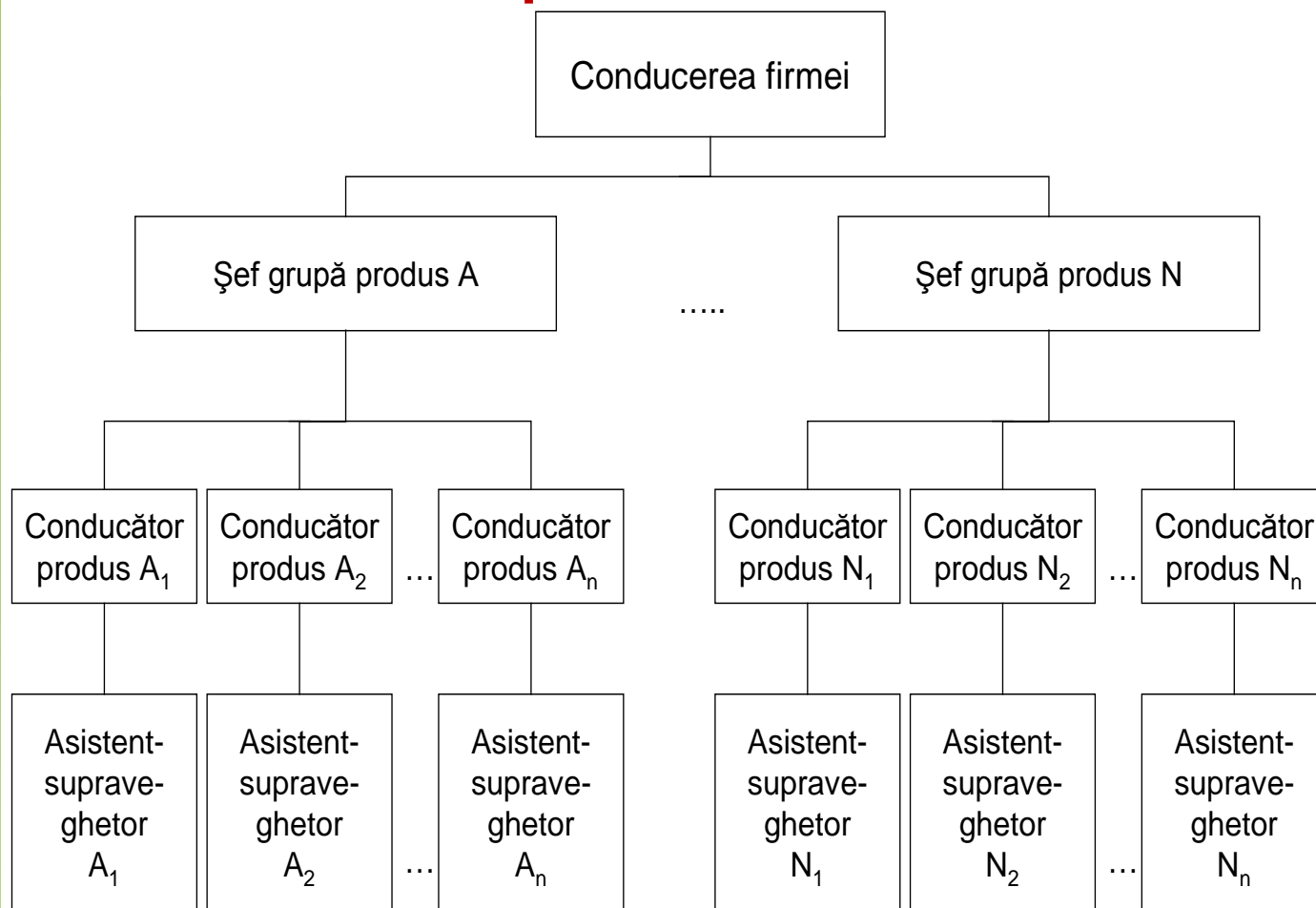
Altele: Duracell (baterii), Gillette, Braun, Oral B, Blend-a-Med

Parfumuri: Baldessarini, Boss, Escada, Lacoste, Hugo, Dolce & Gabbana, Gucci, Valentino

Metode de management - MP

Structura BRISTOL-MYERS

companie farmaceutică

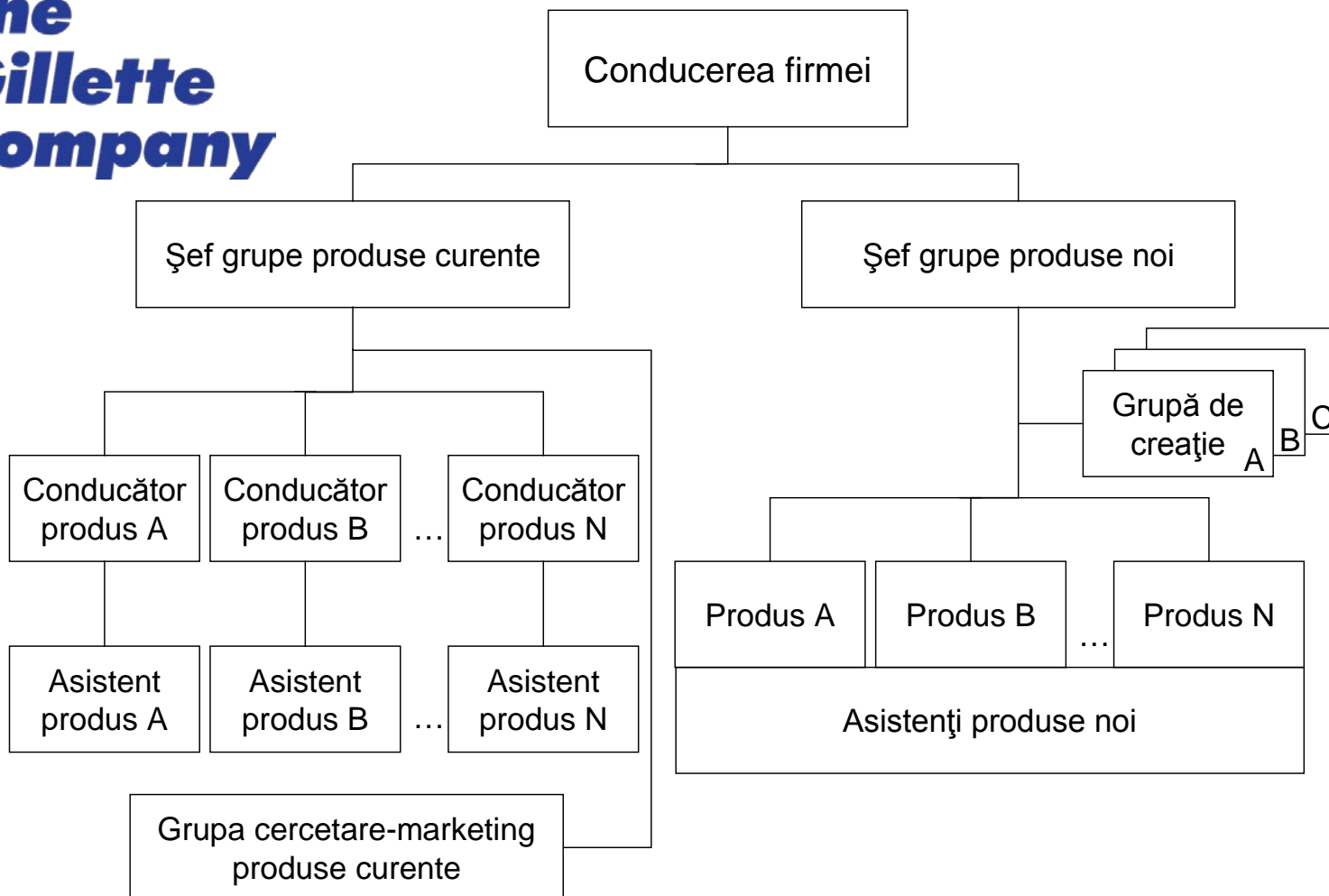


Metode de management - MP

Structura pe produs de tip GILLETTE



**The
Gillette
Company**



Metode de management - MP

AVANTAJE:

- **descentralizarea managementului;**
- asigurarea unui management și a unei **producții specializate;**
- impulsionearea îndeplinirii planurilor de asimilare și lansare a produselor, fabricației, desfacerii etc.;
- realizarea unei **legături flexibile și puternice cu piața;**
- **individualizarea fiecărui produs** în funcție de caracteristicile lui (permițând controlul costurilor, profitului, rentabilității pe unități de produs).

Metode de management - MP

DEZAVANTAJE:

- complicarea structurii organizatorice;
- apariția unor stări conflictuale, din cauza încălcării unor competențe;
- existența unor paralelisme în organizare (mai ales când mai multe grupe de produse utilizează același nomenclator de materii prime și materiale, utilaje, linii tehnologice) etc.

Metode de management - MPP

- ❖ **Managementul prin proiecte (MPP)**
- ❖ se aplică pe o **perioadă limitată** în vederea rezolvării unor **probleme complexe**, care presupun desfășurarea unor activități foarte eterogene și care implică specialiști numeroși, din domenii foarte variate.
 - EX: construcțiile civile și industriale;
 - Se realizează fabrici, secții noi, instalații complexe, blocuri de locuințe, expoziții etc.
 - MPP a fost aplicată cu ocazia realizării primului zbor în cosmos, a avionului Concorde, navelor cosmice, a sateliților artificiali, a stațiilor interplanetare ș.a.m.d.

Metode de management - MPP

- ❖ *Proiectul* este un ansamblu de procese de muncă de natură diferite, cu un caracter inovațional pronunțat, prin care se urmărește îndeplinirea unei misiuni complexe, cu o specificitate ridicată.
- ❖ **Caracteristicile esențiale** ale unui proiect sunt:
 - rezultatul final = număr redus de unități dintr-un produs (de multe ori un singur produs); în general, există un singur cumpărător al fiecărui produs individualizat;
 - participarea unor persoane de specialități diferite, din mai multe compartimente;
 - este necesară construirea unor forme organizatorice temporare, care să funcționeze în paralel cu structura organizatorică de bază a firmei.

Metode de management - MPP

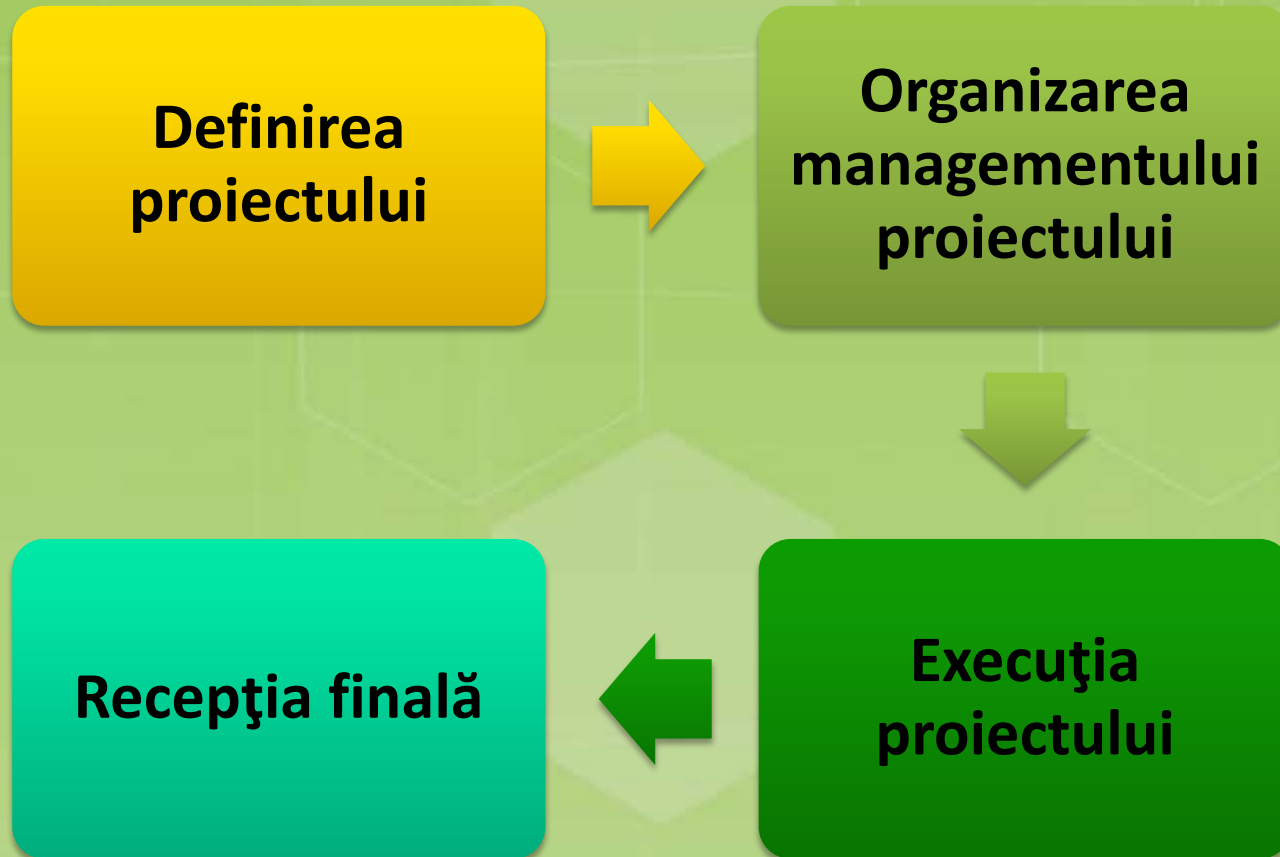
- ◆ Condiții de aplicare a MPP:
 - problema în cauză să aibă caracter de unicat;
 - problema să fie deosebit de complexă;
 - problema să fie limitată din punct de vedere material, financiar, ca timp de execuție (maximum 10-12 luni) ;
 - problema să poată fi descompusă sub forma unei piramide de sarcini parțiale și să poată fi finanțată independent de activitatea curentă;
 - să fie create structuri organizatorice independente, temporare.

Metode de management - MPP

- ◆ Se pot deosebi trei forme de realizare a MPP:
 1. *MPP cu responsabilitate individuală.*
 - Responsabilitatea - managerul de proiect
 2. *MPP cu stat major.*
 - Dirijarea activităților managerul de proiect, în colaborare cu un colectiv de specialiști care se ocupă exclusiv de această problemă.
 3. *Managementul pe bază de proiecte mixte*
 - Această organizare se practică cu o frecvență ridicată în țările dezvoltate.

Metode de management - MPP

◆ Etapele MPP:



Metode de management - MPP

Avantajele MPP:

- sunt rezolvate eficace și rapid probleme foarte complexe;
- managementul este dinamizat, scos din rutină;
- este favorizat schimbul de experiență între subdiviziunile organizatorice ale firmei sau între firme;
- personalul își dezvoltă o concepție sistemică și interdisciplinară de rezolvare a problemelor;
- personalul este folosit într-un mod rațional;
- este încurajată formarea de manageri îndrăzneți, dinamici, competenți.

Metode de management - MPP

Limitele MPP:

- aplicabilitatea redusă (probleme complexe);
- aplicabilitatea doar la nivel de proiecte temporare;
- dificultatea armonizării structurii organizatorice a firmei cu cea temporară a proiectului;
- stări conflictuale (stres)
- dificultatea descoperirii de manageri de proiect buni;
- dificultatea convingerii managerilor să-și asume riscurile implicate.

2. Tehnici de creativitate

- ❖ Creativitate # inovare
- ❖ trăsături esențiale, precum: imaginația; fantezia; curiozitatea; gândirea liberă, fără prejudecăți, flexibilitatea în gândire; spiritul critic; spirit de observație
- ❖ Creativitate: tehnică și artistică.
- ❖ Emisfera dreaptă: emoțiile, afectivitatea, arta, orientarea în spațiu ș.a.m.d.
- ❖ Emisfera stângă: raționalul, calculul matematic etc.

2. Tehnici de creativitate

- ◆ Surse de creativitate:
 - Interne: activități organizate sau spontane
 - Externe: "know-how", licențe, spionaj industrial
- ◆ Creativitate:
 - Individuală
 - De grup

2. Tehnici de creativitate – Cutia cu idei

- ◆ O căsuță poștală amplasată într-un loc accesibil
- ◆ Ideile transpuse pe un bilet
- ◆ Avantaje
 - Lipsa de inhibiții
 - Cea mai ieftină
- ◆ Dezavantaje
 - atitudinea conducerii (neîncredere, dezinteres)
 - autorii ideilor nu beneficiază de recunoașterea valorii lor și de recompense materiale.

2. Tehnici de creativitate – Brainstorming

- ◆ A apărut în India
- ◆ Inițial individuală – astăzi colectivă
- ◆ **Metoda are trei etape principale:**
 1. Pregătirea discuțiilor
 - Subiectul (5 și 12 participanți)
 - Se stabilesc data și ora (preferabil dimineața, în jurul orei 8)
 - Durata (maximum 60 de minute)
 - Locul și condițiile de desfășurare
 2. Analiza problemei în cadrul grupului
 - Se parcurg două faze: cea introductivă și cea a discuțiilor propriu-zise.
 3. Selectarea ideilor emise. Rezultă trei categorii de idei

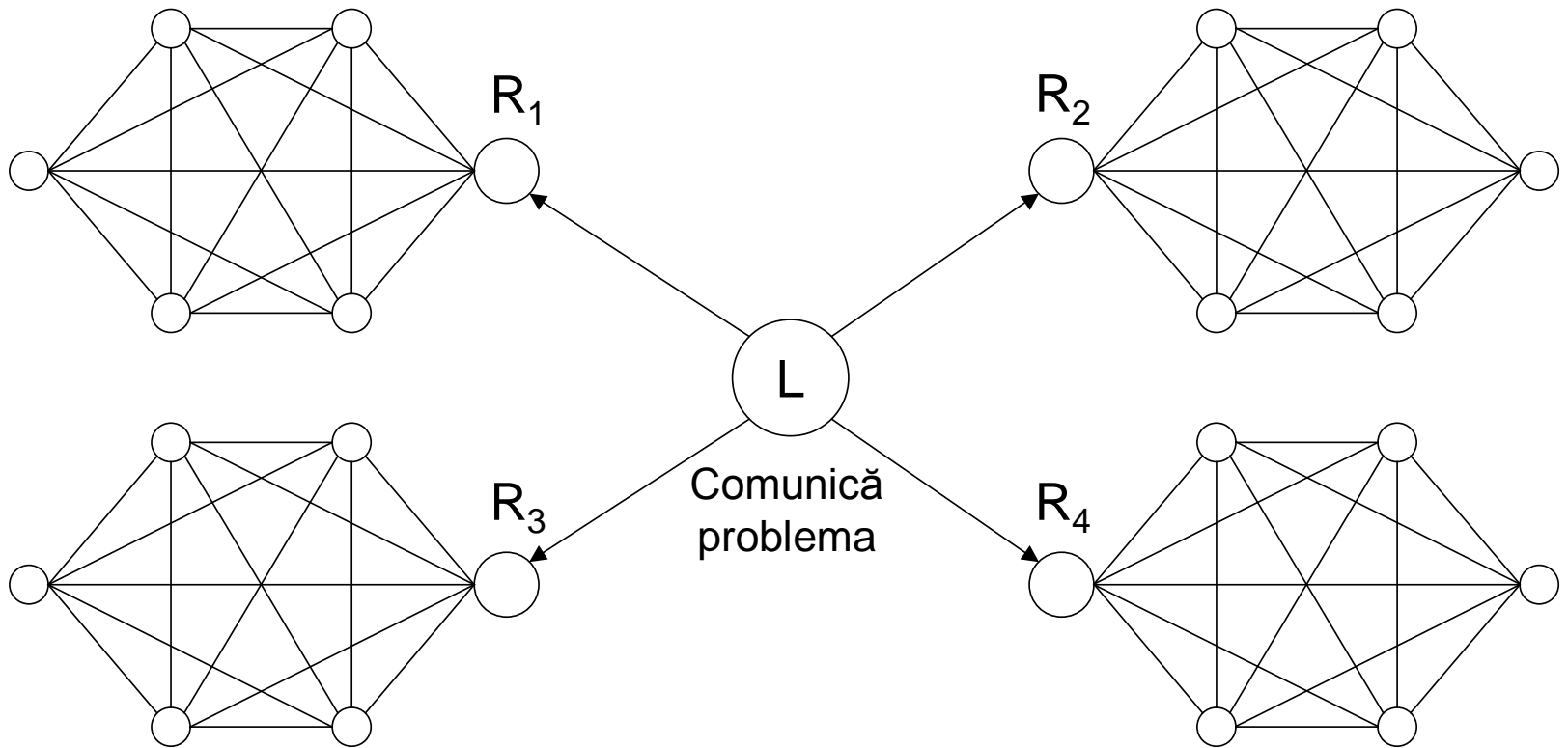


2. Tehnici de creativitate – Philips 66

- ◆ Permite consultarea mai multor echipe funcționale, formate din câte 6 persoane (5 echipe a câte 6 persoane).
- ◆ Aceleași etape ca la *Brainstorming* (pregătirea, desfășurarea și valorificarea producției de idei).
- ◆ Discuția **pe grupe** (6 minute)
- ◆ **Dezbaterea în plen.**

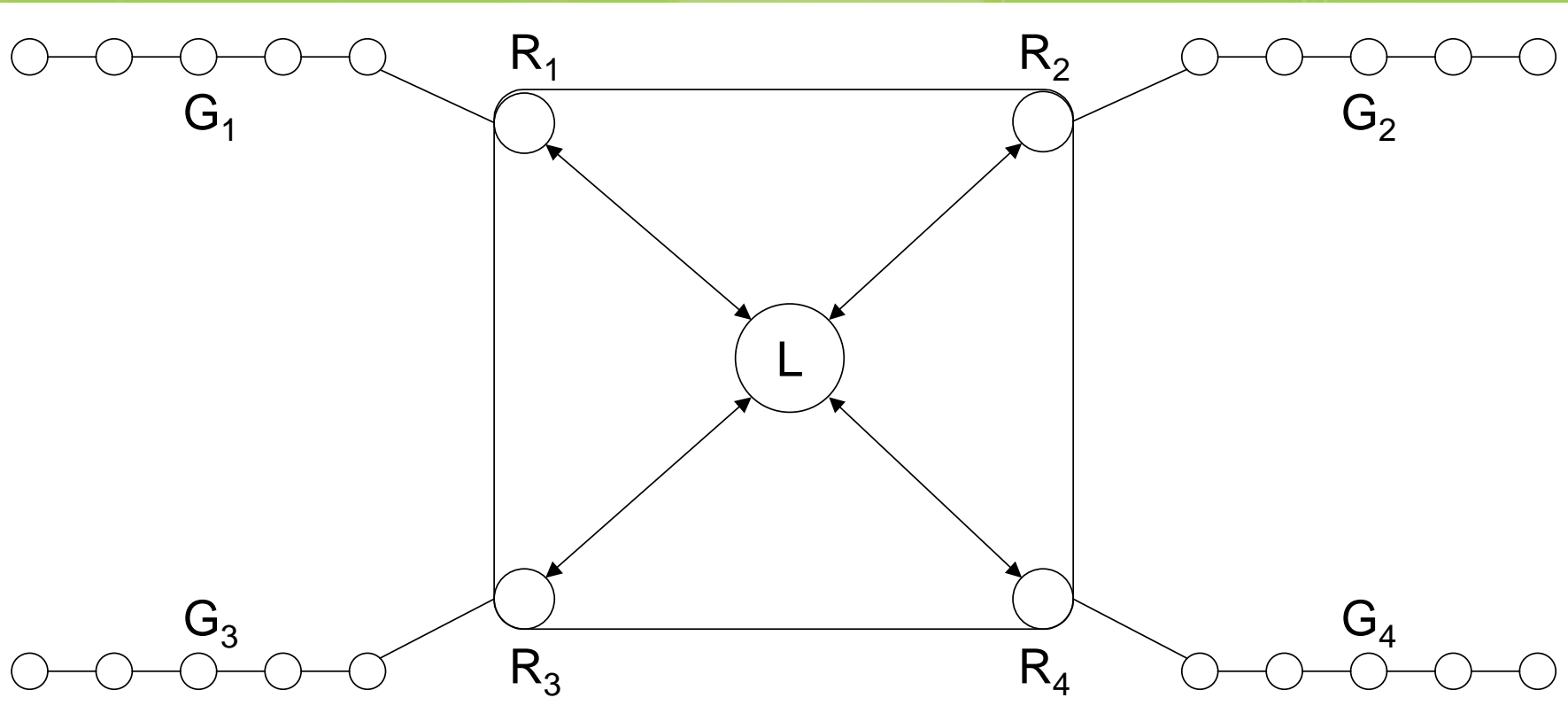
2. Tehnici de creativitate – Philips 66

Discuția pe grupe



2. Tehnici de creativitate – Philips 66

Discuția în plen



2. Tehnici de creativitate – Frisco

- ◆ *Four Boys of San Francisco* (un arhitect, un inginer, un fizician și un economist)
- ◆ Probleme foarte dificile
- ◆ Se alcătuiesc două echipe: de investigare și de concluzionare.
- ◆ *Echipa de investigare* este compusă din 12-15 persoane cu vârste și competențe diferite (Cât mai în vârstă)
- ◆ *Echipa de concluzionare* este formată din 5-6 persoane cu calificare înaltă în domeniu. Este echipa de creație (cât mai tineri)

2. Tehnici de creativitate – Sinectica

- ◆ IBM, Gillette, General Motors, General Electric
- ◆ Metoda s-a fundamentat pe baza constatării că numeroase invenții și soluții originale și valoroase nu sunt rezultatele unor eforturi îndelungate de gândire sau meditație, ci s-au născut dintr-o idee spontană (o sclipire).
- ◆ La o ședință *Sinectica* iau parte:
 - un lider;
 - un expert;
 - un grup de maximum 6-8 persoane (minimum 3-4).

2. Tehnici de creativitate – Sinectica

- ❖ Este obligatoriu ca membrii grupului să aibă același nivel de pregătire, dar profesii cât mai diferite
- ❖ Liderul "aruncă" problema în mijlocul grupului, aceasta fiind "pasată" ca o minge de la un participant la altul, până când unul dintre ei găsește soluția potrivită.
- ❖ Expertul este reprezentantul problemei