

Tipologia deciziilor

Metode si tehnici de rezolvare a problemelor

1. Caracteristicile fundamentale ale deciziei

Decizia, componenta primara a sistemului decizional, constituie un element esential al managementului, fiind instrumentul sau specific de exprimare. In fond, nivelul calitativ al conducerii unei organizatii se manifesta prin deciziile elaborate si aplicate. Decizia de conducere reprezinta procesul de alegere a unei linii de actiune in scopul realizarii unor obiective, prin a carei aplicare se influenteaza activitatea a cel putin unei alte persoane decat decidentul.

In practica decizia manageriala imbraca doua forme: actul decizional si procesul decizional. Actul decizional se refera la situatii decizionale de complexitate redusa, cu caracter repetitiv sau in care variabilele implicate sunt foarte bine cunoscute de catre decident. Procesul decizional implica un consum mare de timp, pe parcursul careia se culeg si analizeaza informatii, se consulta persoane in vederea conturarii situatiei decizionale. In esenta procesul decizional consta intr-un ansamblu de etape prin intermediul carora se pregateste, adopta, aplica si evalueaza decizia manageriala.

Pentru a conduce la realizarea obiectivelor stabilite deciziile manageriale trebuie sa indeplineasca o serie de criterii, dintre care cele mai importante sunt considerate urmatoarele:

- Fundamentarea stiintifica a deciziei. Aceasta conduce la evitarea improvizatiilor si a subiectivismului in procesul de luare a deciziilor.
- Legalitatea deciziei. Adoptarea deciziei trebuie facuta doar de catre persoane care sunt investite cu drept legal si omputernicire in acest sens.
- Completitudinea deciziei. Decizia trebuie sa cuprinda toate elementele necesare intelegerii corecte si implementarii acesteia.
- Oportunitatea deciziei. Este de preferat o decizie buna luata in timp util unei decizii foarte bune luate cu intarziere.
- Eficienta deciziei. Se urmareste obtinerea unui efect cat mai bun pentru un anumit efort.
- Coordonarea deciziei. Se asigura astfel ca deciziile privind diferitele departamente ale organizatiei sa fie compatibile intre ele si sa conduca la realizarea obiectivului de ansamblu al intreprinderii.

➤ Tipologia deciziilor

Un manager adopta o varietate de decizii pentru rezolvarea problemelor cu care se confrunta. Astfel, daca ia in considerare **orizontul de timp si implicatiile asupra organizatiei**, deciziile pot fi:

- **strategice**, cu orizonturi mari de timp, grad mai redus de detalieri a obiectivelor si impact nemijlocit asupra organizatiei, in ansamblul sau.

- **tactice**, cu orizonturi variabile de timp, de la o lună la un an, grad de detaliere a obiectivelor, invers proporțional cu orizontul de timp.
- **curente**, cu orizonturi mici de timp și impact asupra unei componente procesuale sau structurale a organizației.

Dacă are în vedere **natura variabilelor implicate și posibilitățile de anticipare a rezultatelor**, deciziile sunt:

- **certe**, în care variabilele sunt controlabile, iar anticiparea rezultatelor se face cu precizie.
- **incerte**, cu variabile parțial necontrolabile și anticiparea cu aproximație a rezultatelor.
- **de risc**, în care variabilele sunt necontrolabile, iar stabilirea rezultatelor se face cu o anumită probabilitate.

Un alt element important în delimitarea deciziilor îl constituie **amplarea decidentului**, criteriu după care deciziile sunt:

- **individuale**, adoptate de manageri individuali, amplasați pe diferite niveluri ierarhice.
- **de grup**, adoptate de organisme participative de management.

Amplarea competențelor decidentului permite abordarea a două tipuri de decizii:

- **avizate**, ce nu pot fi operaționalizate fără acordul unor manageri amplasați pe un nivel ierarhic superior.
- **neavizate (independente)**, specifice unui manager, individual sau de grup, cu deplină autonomie decizională.

În fundamentarea și adoptarea deciziilor poate fi luat în considerare și **numărul de criterii decizionale**, în raport de care deciziile se delimitează în:

- **multicriteriale**, când problema decizională ce urmează a fi rezolvată are la bază o multitudine de criterii.
- **unicriteriale**, situație în care adoptarea deciziei se face în funcție de un singur criteriu decizional (de maximizat ori minimizat).

Frecvența adoptării deciziilor conduce la regăsirea mai multor tipuri de decizii:

- **aleatoare**, adoptate funcție de apariția unor probleme ce necesită intervenția managerului.
- **unice**, adoptate de regulă, o singură dată în “viața” organizației.
- **periodice**, adoptate la intervale regulate de timp (an, semestru, trimestru, lună etc.)

Amplasarea decidentului într-un anumit “etaj” al managementului permite delimitarea a trei tipuri de decizii:

- **de nivel superior**, adoptate de organisme de management participative sau de manageri din eșalonul superior (manager general, manageri executivi).
- **de nivel mediu**, adoptate de manageri ai unor compartimente funcționale și operaționale.
- **de nivel inferior**, adoptate de manageri din eșalonul inferior al managementului (maiștri ș.a.).

2. CLASIFICAREA DECIZIILOR

1) După sfera de cuprindere a decidentului, sunt:

decizii participative

decizii individuale

2) După orizontul de timp și implicații, pot fi:

decizii strategice

decizii tactice

decizii curente

3) După frecvența cu care se adoptă, sunt:

decizii periodice

decizii unice

4) După eșalonul managerial la care se adoptă:

decizii adoptate la nivel superior

decizii adoptate la nivel mediu

decizii adoptate la nivel inferior

5) După natura variabilelor ce influențează rezultatele potențiale, sunt:

decizii fundamentate în condiții de certitudine

decizii fundamentate în condiții de risc

decizii fundamentate în condiții de incertitudine

6) După posibilitatea anticipării lor, pot fi:

decizii anticipate

decizii imprevizibile

7) După nr. persoanelor care participă la adoptarea deciziei, avem:

decizii individuale

decizii de grup

8) După numărul criteriilor decizionale, sunt:

decizii unicriteriale

decizii multicriteriale

O primă grupare a deciziilor vizează importanța obiectivelor urmărite, **din acest** punct de vedere, **deciziile** se clasifică în:

- strategice: acele **decizii** care vizează activitatea de ansamblu a unității economice; problemele majore ale acesteia se întind pe o durată de timp mai mare. De regulă, **deciziile** strategice se referă la probleme privind dezvoltarea de perspectivă a organizațiilor.
- tactice : sunt cele care se referă la activități parțiale, la probleme mai simple și concrete derivate din obiectivul sau obiectivele generale și care se întind pe perioade de timp, de regulă mai mici de un an, adesea un semestru, un trimestru sau câteva luni. Dacă **deciziile** strategice intra în competența conducerii strategice, **deciziile** tactice se pot lua și la celelalte niveluri ale organizației.
- curente; acele **decizii** care se referă la problemele de zi cu zi cu care se confruntă organizațiile și care, evident, trebuie rezolvate operativ. Ele se iau la toate esaloanele

managementului, fiind mai frecvente la nivelul mediu si inferior.

Din punct de vedere al frecventei elaborarii lor, **deciziile** se clasifica în :

- periodice: care se iau la anumite intervale de timp, de regula odata cu demararea unor perioade de timp. La asemenea **decizii** se pot utiliza modele care pot usura munca decidentului si da un plus de precizie;
- neperiodice, caracterizare prin faptul ca au o mare neregularitate. Asemenea **decizii** nu pot fi pregatite din timp si, ca atare, nu se pot utiliza întotdeauna metode moderne în elaborarea lor;
- unice, caracterizate prin faptul ca se iau în situatii exceptionale, care nu se mai repeta.

În **functie** de nivelul ierarhic la care se iau, **deciziile** pot fi:

- de nivel superior, atunci când sunt elaborate de conducerea superioara a organizatiei;
- de nivel mediu, atunci când se iau la nivelul mediu al conducerii, respectiv la nivelul sefilor de servicii, sectii, ateliere;
- de nivel inferior, atunci când se iau la nivelul sefilor de echipa sau de birou. Aceasta grupare a **deciziilor** se coreleaza cu aceea privind importanta **obiectivelor urmarite**, în sensul ca, la nivelul conducerii superioare, preponderenta o au **deciziile** strategice, iar la nivelul conducerii inferioare, preponderenta o au **deciziile** curente.

Un alt criteriu de clasificare a **deciziilor** se refera la gradul de cunoastere a probabilitatii rezultatelor. Pot exista **decizii** certe sau în conditii de certitudine, **decizii** de risc si **decizii** incerte. De asemenea, **deciziile** se mai pot clasifica si în **functie** de sfera de cuprindere a decidentului, în :

- **decizii** individuale, evaluate de catre manager în mod individual. De regula asemenea **decizii** se întâlnesc mai frecvent la esaloanele conducerii medii si inferioare. Ele vizeaza, de obicei, problemele curente cu care se confrunta managerii respectivi, având un caracter operativ;

- **decizii** colective, elaborate la nivelul conducerii superioare de catre organele de conducere participative ale unitatii. La elaborarea lor participa un numar mare de specialisti si de salariati care muncesc în productie, fiecare aducând experienta si cunostintele de specialitate. **Deciziile** colective sunt fundamentate riguros si au calitatea de a fi receptate mai rapid si mai usor de catre personalul salariat executant.

3 . O alta Clasificare a deciziilor

Simon grupeaza deciziile functie de masura on care procesul decizional poate fi pre-planificat, on decizii programate respectiv neprogramate [Simon].

Tip de decizie	Caracteristici
Programate Structurate	Repetitive, de rutina, reguli si procese decizionale cunoscute, deseori automate, de obicei presupun "lucruri" mai degraba decat oameni, pot fi delegate la nivele inferioare ale organizatiei.
Neprogramate Nestructurate	Noi, nerutiniere, regulile de decizie nu sunt cunoscute, au un grad ridicat de incertitudine, nu pot fi delegate la nivele inferioare, pot implica "lucruri", dar ontotdeauna implica oameni.

Aceste doua categorii trebuie considerate ca doua extreme ale domeniului decizional. In realitate exista o serie de decizii care poseda caracteristici din ambele grupe.

O alta clasificare a deciziilor se poate face in functie de gradul de cunoastere al decidentului referitor la rezultatul diferitelor alternative. Astfel, exista decizii on conditie de certitudine, risc si incertitudine.

În cazul condițiilor de certitudine și risc există diferite tehnici de optimizare, însă în cazul incertitudinii, teoretic nu există suficiente date pentru ca decizia să se poată lua. Motivul constă în faptul că, prin definiție, luarea deciziei înseamnă alegerea între alternative, iar dacă acestea nu sunt cunoscute, alegerea nu se poate face. În practică însă, decizia se ia prin utilizarea raționamentului și a informațiilor disponibile, estimării valorilor și a probabilităților de apariție a rezultatelor posibile. Astfel, practic, incertitudinea se transformă în risc.

Starea rezultatului	Explicații
Certitudine	Există un singur rezultat pentru fiecare alternativă și există cunoștințe complete și exacte referitoare la el.
Risc	Există mai multe rezultate posibile pentru fiecare alternativă și fiecareia pot fi asociate o valoare și o probabilitate de realizare a rezultatelor.
Incertitudine	Numărul rezultatelor, valorile și probabilitățile nu sunt cunoscute.

Nivelul tactic este intermediar și realizează o combinație a caracteristicilor celorlalte două nivele. La nivelul strategic, deciziile sunt mult mai dependente de factorul uman și de judecata umană. Asemenea decizii se bazează pe metoda încercării și erorii datorită gradului mare de incertitudine și ambiguitate precum și datorită faptului că nu pot fi explorate toate posibilitățile. Acest tip de proces decizional se numește euristic și se bazează pe "regula degetului" mai degrabă decât pe reguli de decizie explicite. La nivelele operationale și tactice s-au dezvoltat suporturi formale pentru decizii cum ar fi, de exemplu, modelele de optimizare.

Conform lui Peter Drucker [Drucker] "Deciziile ar trebui să se ia la cel mai de jos nivel posibil, care concorde cu natura lor, și cât mai aproape de locul acțiunii pe care o presupun". Astăzi există tendința de a realiza acest lucru, și din acest motiv există sisteme ce asistă deciziile managerilor, specifice fiecărui nivel managerial.

Alte clasificări ale deciziei iau în calcul criteriile referitoare la : **numărul de persoane care participă la adoptarea deciziei (1), periodicitatea elaborării deciziei (2)** [Catana] și **numărul criteriilor decizionale (3).**

1) numărul de persoane care participă la adoptarea deciziei

- decizii unipersonale care sunt fundamentate și elaborate de o singură persoană, cu referire la problemele curente ale organizației;
- decizii de grup a căror fundamentare este rodul conlucrării unui anumit număr de persoane.

2) *periodicitatea elaborării deciziei*

- decizii periodice elaborate la anumite intervale de timp;
- decizii aleatoare adoptate la intervale neregulate, greu de anticipat, necesitatea fundamentării lor fiind determinată de factori necontrolabili; eficacitatea lor depinde decisiv de potențialul decizional al decidentului;
- decizii unice care reprezintă un caz de excepție, neavând precedent și care probabil nu se vor repeta nici într-un viitor apropiat; eficacitatea lor depinde decisiv de potențialul decizional al decidentului.

3) **numărul criteriilor decizionale**

- decizii unicriteriale care presupun compararea alternativelor pe baza unui singur criteriu;
- decizii multicriteriale on cazul carora diferitele alternative se compara prin raportarea la doua sau mai multe criterii.

4.Elementele procesului decizional

Procesul decizional este definit ca fiind o serie de pasi care oncep cu analiza informatiei, continua cu selectarea dintre mai multe alternative si verificarea alternativei selectate pe problema aflata on studiu.

In orice proces decizional de management se regasesc urmatoarele elemente:

- **Decidentul** este reprezentat de persoana sau grupul de persoane care urmeaza sa aleaga varianta optima din cele posibile. In cazul problemelor complexe decizia se ia de catre un grup de persoane, iar on cazul deciziilor curente, operative deciziile sunt luate de o singura persoana. Calitatea deciziei depinde de calitatile, cunostintele, aptitudinile decidentului.
- **Problema decizionala.** Decizia se adopta pentru solutionarea unei probleme decizionale. In absenta problemei decizia nu are obiect.
- **Multimea variantelor decizionale** poate fi finita sau infinita. Cuprinde totalitatea posibilitatilor de solutionare a problemei. Definirea acestei multimi necesita informatii din interiorul si din afara organizatiei, gndire manageriala creatoare, consultarea expertilor, efectuarea de cercetari. In momentul identificarii problemei decizionale, decidentul constientizeaza existenta mai multor cursuri de actiune posibile. Alegerea variantei optime se face dupa o serie de metode corespunzatoare modelului matematic care caracterizeaza situatia decizionala.
- **Multimea criteriilor** - decizionale include o serie de caracteristici pe baza carora se evalueaza si compara variantele decizionale, In vederea adoptarii celei mai rationale decizii. Multimea criteriilor decizionale este reprezentata de punctele de vedere ale decidentului care izoleaza aspecte ale realitatii economice in cadrul procesului decizional. Criteriile decizionale se caracterizeaza prin mai multe niveluri, corespunzatoare diferitelor variante si/sau stari ale conditiilor obiective. Luarea in considerare, intr-o situatie decizionala, a mai multor criterii, trebuie sa se faca tinind cont de posibilitatea divizarii si gruparii criteriilor, precum si de proprietatea de interdependentă a acestora. Doua criterii sunt independente daca fixarea unui obiectiv din punct de vedere al unui criteriu nu influenteaza stabilirea unui alt obiectiv, din punct de vedere al celui de-al doilea criteriu.
- **Mediul ambiant** (conditiile obiective) este reprezentat de ansamblul conditiilor interne si externe care sunt influentate si influenteaza decizia. In mediul ambiant se pot manifesta, pentru o anumita situatie decizionala, mai multe stari ale conditiilor obiective. Mediul ambiant se caracterizeaza printr-o mobilitate deosebita. In cadrul conditiilor interne se observa o perfectionare a pregatirii personalului, perfectionare a sistemului informational, iar on ceea ce priveste conditiile externe, se onregistreaza modificari on legislatia tarii, modificari on relatiile firmei cu diverse organisme.
- **Multimea consecintelor** cuprinde ansamblul rezultatelor ce s-ar obtine conform fiecarui criteriu decizional si fiecărei stari a conditiilor obiective prin aplicarea variantelor decizionale. Stabilirea consecintelor este o activitate care nu se realizeaza ontotdeauna cu exactitate deoarece nu se cunosc cu certitudine cauzele ce ar determina producerea lor. Consecintele pot fi in forma cantitativa sau calitativa.
- **Obiectivele deciziei** sunt nivelele propuse de catre decident pentru a fi atinse on urma

implementării variantei decizionale alese.

- Utilitatea fiecărei consecințe a diferitelor variante se exprimă în aceeași unitate de măsură care variază între 0 și 1, utilitatea reprezentând folosul așteptat de decident în urma faptului că o anumită consecință se realizează.

5. TEHNICI DE FUNDAMENTARE A DECIZIILOR ÎN CONDIȚII DE INCERTITUDINE

Condițiile de incertitudine sunt atunci când nu se dispune de informații necesare pentru a stabili probabilitățile de manifestare a stărilor condițiilor obiective și variabilele sunt parțial necontrolabile.

5 reguli de adoptare a deciziilor:

Regula pesimistă, numită și regula prudenței (dezvoltată de Wald A.), stabilește varianta optimă ca fiind maximum dintre condițiile obiective cele mai nefavorabile.

Regula optimistă stabilește varianta optimă ca fiind maximum dintre cele mai favorabile stări ale condițiilor obiective.

Regula optimalității (dezvoltată de Hurwicz L.) este o combinație dintre cele două prezentate mai sus și stabilește varianta optimă ca fiind maximum dintre consecința economică maximă a variantei și consecința economică minimă a variantei.

Regula proporționalității sau a echilibrului (dezvoltată de Bayes-Laplace) presupune stabilirea variantei optime pentru care media consecințelor este cea mai mare.

Regula minimizării regretelor (dezvoltată de Savage L.) stabilește varianta optimă ca fiind cea variantă pentru care regretul de a nu fi ales varianta cea mai bună să fie cel mai mic.

6. Metode și tehnici aplicate în cadrul procesului decizional

Tehnicile de luare a deciziilor s-au dezvoltat, în general, ca urmare a necesității obținerii unor decizii bune. Fiecare manager are la dispoziție un set de unelte (tehnici/metode) care îl asistă în procesul de luare a deciziilor. Fiecare organizație, fie că este guvernamentală sau privată, non-profit sau platitoare de impozit pe profit și-a dezvoltat un tip de proces decizional pe baza cărui funcționează și de care, în final, ajunge să depindă. Din acest motiv adoptarea unei tehnici/metode noi este, de cele mai multe ori, o schimbare dificilă pentru manageri care ajung să apeleze la această opțiune doar în cazuri extreme, în care utilizarea vechilor metode a condus la o eroare de decizie cu consecințe grave asupra organizației.

Există două perspective de abordare a procesului decizional, *și anume abordarea din punctul de vedere al procesului de rezolvare a problemelor, respectiv din punctul de vedere al procesului de regasire a problemelor*. În prima abordare se urmărește, în principal, identificarea problemei, a soluției și implementarea ei, în timp ce în cea de-a doua abordare esențială este calitatea problemei puse.

Procesul de rezolvare a problemelor. Rezolvarea problemelor este dependentă de tipul problemei de soluționat. Conform taxonomiei lui Simon tipurile de probleme se clasifică în funcție de tipul de decizii [Simon].

- probleme structurate (decizii în condiții de certitudine) - sunt problemele la care toate elementele pot fi identificate și cuantificate pentru a afla răspunsul corect. Modelele matematice

si statistice utilizate pentru rezolvare se preteaza unei programari structurate (ex. Metoda Onicesu, metoda utilitatii globale).

- probleme semi-structurate (decizii on conditii de risc) - sunt probleme care contin elemente structurate si nestructurate. Deoarece aceste probleme presupun atbt folosirea calculatorului cbt si a rationamentului uman, este importanta construirea unei interfete corespunzatoare om - calculator. Abordarea acestor probleme se face, on mare parte, cantitativ (ex. metoda sperantei matematice, simularea deciziilor).
- probleme nestructurate (decizii on conditii de incertitudine) - sunt problemele on care elementele constituinte nu pot fi identificate precis. Pentru rezolvarea lor sunt necesare intuitia si rationamentul uman. On aceste cazuri nu este posibila utilizarea de modele matematice sau statistice, luarea deciziei bazandu-se on foarte mare masura pe experienta decidentului. Rezolvarea acestor probleme presupune o abordare calitativa si presupune utilizarea unor metode euristice (ex. metoda gradelor de apartenenta la varianta optima).

Pentru rezolvarea problemelor decizionale s-au dezvoltat, de-a lungul timpului, o serie de tehnici:

Tehnica de definire corecta a problemelor porneste de la premiza ca majoritatea erorilor aparute on rezolvarea problemelor se datoreaza definirii incorecte a lor. Pentru a ajuta la definirea corecta a problemelor reale se recomanda utilizarea unei diagrame a cauzelor si efectelor si a unei proceduri de diagramizare a problemei. Primul pas pentru folosirea corecta a acestei tehnici consta on listarea tuturor problemelor, a simptomelor si a problemelor adiacente cu problema on cauza si desemnarea legaturilor cauzale care exista ontre acestea.

Tehnica de redefinire se bazeaza pe faptul ca, de multe ori solutia unei probleme depinde de modul on care este pusa problema. Redefinirea problemei ontr-un context mai larg poate facilita rezolvarea ei. In cea mai mare parte a cazurilor problemele nu au solutii predefinite, iar managerii trebuie sa gaseasca rapid solutia. Din acest motiv este utila elaborarea unui tabel de definire a problemelor onainte de a se oncerca sa se gaseasca raspunsul la ele.

Tehnica reversal presupune abordarea problemei de la coada la cap, permitbnd managerului sa priveasca problema din alt punct de vedere decbt cel clasic. Exista o serie de alte tehnici, dintre care amintim: paginile de verificare - urmaresc sa separe sferele de influenta on cadrul unei perioade de timp; graficul Pareto - permite identificarea problemelor mai grave; histograma permite rezolvati grafice; cu diagrame scatter se identifica locurile care prezinta defecte on activitate; graficele de control - monitorizeaza procesul de productie.

In cadrul acestei abordari se utilizeaza doua metode de rezolvare a problemelor:

Metoda orientata cantitativ – ea deriva din metoda stiintifica formulata de Bacon si este constituita din urmatoarele etape

1. Observatia - consta on observarea atenta a fenomenului care defineste problema: fapte, opinii, simptome, etc. In acest pas are loc identificarea problemei.
2. Definirea problemei reale - se realizeaza printr-o analiza atenta a tuturor factorilor si a tuturor partilor implicate on problema respectiva.
3. Dezvoltarea de solutii alternative - se dezvolta diferite evolutii ale actiunii sau diferite solutii pentru problema reala. Utilizbnd calculatorul se pot dezvolta modele cantitative.
4. Selectarea solutiei optime - se evalueaza diferitele modele cantitative/solutii pbna se gaseste una optima. Exista modele standard care realizeaza acest lucru. Daca relatiile matematice sunt prea complexe se poate dezvolta un model propriu pentru alegerea solutiei optime sau se pot realiza analize de senzitivitate.
- 5.

Verificarea solutiei optime - presupune determinarea unei populatii tinta si implementarea solutiei pe aceasta populatie. 6.

Stabilirea controalelor adecvate - o solutie ramane optima atata timp cat ontre factori se pastreaza relatiile initiale. Pentru un control efectiv al solutiei se poate stabili un sistem de monitorizare care va permite feedback-ul diferitilor manageri.

Aceasta metoda se aplica in cazul problemelor bine structurate si se pot utiliza modelul programarii liniare ca model standard in cazul, de exemplu, al unei probleme de alocare a resurselor de productie pentru o firma pe baza unui cost de baza minim, sau modelul de transport in cazul unei probleme de alocare a masinilor pentru o firma de transport.

Dezavantajul acestei metode consta in faptul ca, de mult ori, pot lipsi informatii importante care afecteaza decizia, iar in lipsa lor optimizarea nu este posibila. Aceste limitari restrictioneaza procesul decizional si conduc la gasirea doar a unei solutii satisfacatoare, iar nu optime.

Metoda orientata spre decizii - aceasta metoda conduce la solutii satisfacatoare, si nu optime, din acest motiv se aplica, de obicei, in cazul in care prima metoda nu este utilizabila. Alegerea acestei metode in cadrul procesului decizional nu presupune faptul ca managerii renunta la ideea de a gasi rezultatul optim, ci doar ca ei admit ca de la un anumit nivel, aceasta optimizare este prea scumpa, consuma prea mult timp si este foarte dificila obtinerea informatiilor necesare pentru a oncerca sa se analizeze problema din punct de vedere al optimului. In aceste situatii este mai practic sa se gaseasca doar un rezultat minim acceptabil, decat sa se oncerce, de exemplu, maximizarea profitului obtinut. Metoda poate fi aplicata cu succes, de exemplu pentru analiza creditelor nerentabile acordate de o institutie bancara.

Etapale care trebuie parcurse pentru rezolvarea problemelor sunt urmatoarele:

1. Inteligenta - presupune cautarea in mediu a conditiilor care impun decizia sau, cu alte cuvinte, recunoasterea problemei. Consta, in principal in colectarea de catre manager a datelor care sa-i permita definirea clara a problemei si oferirea a catorva idei asupra solutiilor posibile.
2. Proiectarea - cuprinde inventarea, dezvoltarea si analizarea diferitelor cursuri de actiune posibile. Presupune manipularea datelor obtinute pentru a dezvolta diferitele solutii alternative ale problemei.
3. Alegerea - consta in evaluarea alternativelor si selectarea celor mai bune dintre cele dezvoltate in faza de proiectare. Alegerea se face din perspectiva unei solutii satisfacatoare versus solutie optima. Se poate utiliza analiza de senzitivitate.
4. Implementarea - presupune punerea solutiei in practica.
5. Controlul - consta in monitorizarea rezultatelor si realizarea eventualelor ajustari necesare.

Procesul de gasire a problemelor

Aceasta metoda merge dincolo de analiza problemelor curente ale organizatiei si pune accentul pe identificarea problemelor viitoare si a impactului lor asupra organizatiei. Astfel, managementul de virf trebuie sa identifice problemele si oportunitatile viitoare. Tehnica de gindire si abordare creativa determina managerul sa descopere noi alternative, cu rezultate neasteptate in rezolvarea problemelor decizionale. In aceasta abordare executivul trebuie sa faca dovada nu doar a unei gindiri analitice, ci mai ales a unei imaginative si creative.

Tehnica brainstorming este, probabil, cea mai buna tehnica creativa utilizata pina in prezent. Ideea de baza consta in imbunatatirea analizei problemelor prin descoperirea cat mai multor solutii posibile si a unor abordari neobisnuite.

Sinteza (syntetics) porneste de la presupunerea fundamentala ca aptitudinea creativa poate fi descrisa si onvatata. Scopul sau consta on cresterea calitatii rezultatului creativ prin desemnarea unei echipe sintetice. Aceasta tehnica utilizeaza mecanisme de analogie personala, analogie directa, analogie simbolica si analogie fantezista.

Battele-Bildmappen-Brainwriting combina elemente ale tehnicilor de mai sus rezultând într-o abordare brainwriting, adica fiecare individ osi scrie ideile stimulate de imagini.

Exista doua metode esentiale utilizate in aceasta abordare: metoda centrata pe probleme, respectiv metoda centrata pe oportunitati:

Metoda orientata spre probleme - aceasta metoda se concentreaza pe examinarea mediului, pentru a explora problemele viitoare care vor avea impact asupra organizatiei. Etapele executiei metodei sunt descrise on continuare.

1. Generarea - presupune abordarea problemelor importante pentru organizatie. Analiza este forward-looking in procesul de cautare a viitoarelor probleme, iar apoi este backward-looking deoarece este necesara evaluarea relatiilor cauza-efect pentru fiecare problema.
2. Evaluarea - se examineaza problema din punctul de vedere al interesului managerilor. Se pot efectua analize cost-beneficiu pentru a determina impactul solutiei asupra aspectelor financiare ale organizatiei.
3. Validarea - in aceasta etapa au fost deja selectate problemele care sunt demne de atentie managerilor. Executivul se ontlneste pentru a le valida si pentru a stabili ordinea on care aceste probleme selectate trebuie rezolvate.
4. Stabilirea limitelor - se stabileste domeniul de actiune pentru fiecare problema.
5. Stabilirea solutiilor - se poate realiza in doua moduri: gasirea solutiei optime printr-o abordare cantitativa sau abordarea centrata pe decizii. Alegerea se face functie de tipul problemei ce trebuie rezolvata
6. Implementarea - transformarea in practica a solutiei

Metoda orientata spre oportunitati - accentul principal se pune pe identificarea oportunitatilor pentru organizatie. Etapele sunt urmatoarele:

1. Explorarea - consta in identificarea problemei si a oportunitatilor pentru ombunatatirea operatiilor firmei.
2. Selectarea - odata ce oportunitatile au fost identificate, trebuie determinat care dintre ele trebuie explorate de managementul de virf. Aceasta trebuie sa se constituie on factori critici de succes ai firmei, iar pentru analiza lor poate fi utilizata analiza cost-beneficii.
3. Examinarea granitelor - presupune observarea mediului pentru a identifica oportunitatile care pot aparea si stabilirea granitelor corespunzatoare pentru elaborarea si implementarea solutiei.
4. Solutiile - managementul trebuie sa aleaga oportunitatea cea mai buna dintr-un set de oportunitati fezabile.
5. Implementarea - oportunitatea aleasa trebuie monitorizata si implementata facbndu-se eventual ajustarile necesare.

In concluzie, in procesul de rezolvare a problemelor, managerii trebuie sa fie capabili sa rezolve orice tip de problema, atit pe termen scurt cit si pe termen lung (abordare micro sau reactiva) In procesul de gasire a problemelor, managerul trebuie sa rezolve prin perceptie problemele semi-sau nestructurate, in general, pe termen lung (abordare macro sau proactiva). Procesul decizional se bazeaza pe informatii. Informatia este necesara pentru a defini si structura problema, pentru a

explora si alege intre solutiile alternative si pentru a revedea efectele pe care le produce alegerea implementata.