

# 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 on scopul realizarii unor obiective, prin a carei aplicare se influenteaza activitatea a cel putin unei alte persoane decbt 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 on 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 on vederea conturarii situatiei decizionale. On esenta procesul decizional consta ontr-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 on procesul de luare a deciziilor.
- Legalitatea deciziei. Adoptarea deciziei trebuie facuta doar de catre persoane care sunt investite cu drept legal si omputernicire on acest sens.
- Completitudinea deciziei. Decizia trebuie sa cuprinda toate elementele necesare ontelegerii corecte si implementarii acesteia.
- Oportunitatea deciziei. Este de preferat o decizie buna luata on timp util unei decizii foarte bune luate cu ontbrziere.
- Eficienta deciziei. Se urmareste obtinerea unui efect cbt mai bun pentru un anumit efort.
- Coordonarea deciziei. Se asigura astfel ca deciziile privind diferitele departamente ale organizatiei sa fie compatibile ontre ele si sa conduca la realizarea obiectivului de ansamblu al ontreprinderii.

### ➤ Tipologia deciziilor

Un manager adoptă o varietate de decizii pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă. Astfel, dacă ia în considerare **orizontul de timp și implicațiile asupra organizației**, deciziile pot fi:

- **strategice**, cu orizonturi mari de timp, grad mai redus de detaliere a obiectivelor și impact nemijlocit asupra organizației, în ansamblul său.

- **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 **amplerea decidentului**, criteriu după care deciziile sunt:

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

**Amplerea 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 prima 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 și inferior.

Din punct de vedere al frecvenței elaborării lor, **deciziile** se clasifică în :

- periodice: care se iau la anumite intervale de timp, de regulă odată cu demararea unor perioade de timp. La asemenea **decizii** se pot utiliza modele care pot ușura munca decidentului și da un plus de precizie;

- neperiodice, caracterizate prin faptul că au o mare neregularitate. Asemenea **decizii** nu pot fi pregătite din timp și, ca atare, nu se pot utiliza întotdeauna metode moderne în elaborarea lor;

- unice, caracterizate prin faptul că se iau în situații excepționale, care nu se mai repetă.

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

- de nivel superior, atunci când sunt elaborate de conducerea superioară a organizației;

- de nivel mediu, atunci când se iau la nivelul mediu al conducerii, respectiv la nivelul șefilor de servicii, secții, ateliere;

- de nivel inferior, atunci când se iau la nivelul șefilor de echipă sau de birou. Această grupare a **deciziilor** se corelează cu aceea privind importanța **obiectivelor urmărite**, în sensul că, la nivelul conducerii superioare, preponderentă o au **deciziile** strategice, iar la nivelul conducerii inferioare, preponderentă o au **deciziile** curente.

Un alt criteriu de clasificare a **deciziilor** se referă la gradul de cunoaștere a probabilității rezultatelor. Pot exista **decizii** certe sau în condiții de certitudine, **decizii** de risc și **decizii** incerte. De asemenea, **deciziile** se mai pot clasifica și în funcție de sfera de cuprindere a decidentului, în :

- **decizii** individuale, evaluate de către manager în mod individual. De regulă asemenea **decizii** se întâlnesc mai frecvent la esaloanele conducerii medii și inferioare. Ele vizează, de obicei, problemele curente cu care se confruntă managerii respectivi, având un caracter operativ;

- **decizii** colective, elaborate la nivelul conducerii superioare de către organele de conducere participative ale unității. La elaborarea lor participă un număr mare de specialiști și de salariați care muncesc în producție, fiecare aducând experiența și cunoștințele de specialitate.

**Deciziile** colective sunt fundamentate riguros și au calitatea de a fi receptate mai rapid și mai ușor de către personalul salariat executant.

### 3 . O alta Clasificare a deciziilor

Simon grupează deciziile în funcție de măsura în care procesul decizional poate fi pre-planificat, on decizii programate respectiv neprogramate [Simon].

Tip de decizie	Caracteristici
Programate Structurate	Repetitive, de rutină, reguli și procese decizionale cunoscute, deseori automate, de obicei presupun "lucruri" mai degrabă decât oameni, pot fi delegate la nivele inferioare ale organizației.
Neprogramate Nestructurate	Noi, nerutinier, regulile de decizie nu sunt cunoscute, au un grad ridicat de incertitudine, nu pot fi delegate la nivele inferioare, pot implica "lucruri", dar întotdeauna implică oameni.

Aceste două categorii trebuie considerate ca două extreme ale domeniului decizional. În realitate există o serie de decizii care posedă caracteristici din ambele grupe.

O altă clasificare a deciziilor se poate face în funcție de gradul de cunoaștere al decidentului referitor la rezultatul diferitelor alternative. Astfel, există decizii on condiție de certitudine, risc și incertitudine.

In cazul conditiilor de certitudine si risc exista diferite tehnici de optimizare, onsa on cazul incertitudinii, teoretic nu exista suficiente date pentru ca decizia sa se poata lua. Motivul consta on faptul ca, prin definitie, luarea deciziei onseamna alegerea ontre alternative, iar daca acestea nu sunt cunoscute, alegerea nu se poate face. In practica onsa, decizia se ia prin utilizarea rationamentului si a informatiilor disponibile, estimarii valorilor si a probabilitatilor de aparitie a rezultatelor posibile. Astfel, practic, incertitudinea se transforma in risc.

Starea rezultatului	Explicatii
Certitudine	Exista un singur rezultat pentru fiecare alternativa si exista cunostinte complete si exacte referitoare la el.
Risc	Exista mai multe rezultate posibile pentru fiecare alternativa si fiecareia pot fi atasate o valoare si o probabilitate de realizare a rezultatelor.
Incetitudine	Numarul rezultatelor, valorile si probabilitatile nu sunt cunoscute.

Nivelul tactic este intermediar si realizeaza o combinatie a caracteristicilor celorlalte doua nivele. La nivelul strategic, deciziile sunt mult mai dependente de factorul uman si de judecata umana. Asemenea decizii se bazeaza pe metoda oncerarii si erorii datorita gradului mare de incertitudine si ambiguitate precum si datorita faptului ca nu pot fi explorate toate posibilitatile. Acest tip de proces decizional se numeste euristic si se bazeaza pe "regula degetului" mai degraba decbt pe reguli de decizie explicite. La nivelele operationale si tactice s-au dezvoltat suporturi formale pentru decizii cum ar fi, de exemplu, modelele de optimizare.

Conform lui Peter Drucker [Drucker] "Deciziile ar trebui sa se ia la cel mai de jos nivel posibil, care concorda cu natura lor, si cbt mai aproape de locul actiunii pe care o presupun". Astazi exista tendinta de a realiza acest lucru, si din acest motiv exista sisteme ce asista deciziile managerilor, specifice fiecarui nivel managerial.

Alte clasificari ale deciziei iau in calcul criteriile referitoare la : **numarul de persoane care participa la adoptarea deciziei (1), periodicitatea elaborarii deciziei (2)** [Catana] si **numarul criteriilor decizionale (3).**

#### 1) **numarul de persoane care participa la adoptarea deciziei**

- decizii unipersonale care sunt fundamentate si elaborate de o singura persoana, cu referire la problemele curente ale organizatiei;
- decizii de grup a caror fundamentare este rodul conlucrarii unui anumit numar de persoane.

#### 2) **periodicitatea elaborarii deciziei**

- decizii periodice elaborate la anumite intervale de timp;
- decizii aleatoare adoptate la intervale neregulate, greu de anticipat, necesitatea fundamentarii lor fiind determinata de factori necontrolabili; eficacitatea lor depinde decisiv de potentialul decizional al decidentului;
- decizii unice care reprezinta un caz de exceptie, neavbnd precedent si care probabil nu se vor repeta nici ontr-un viitor apropiat; eficacitatea lor depinde decisiv de potentialul decizional al decidentului.

#### 3) **numarul 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 interdependenta 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 fiecarei 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 managerii 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 regăsire 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 decizie [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

și statistice utilizate pentru rezolvare se pretează unei programări structurate (ex. Metoda Onicesu, metoda utilității globale).

- probleme semi-structurate (decizii în condiții de risc) - sunt probleme care conțin elemente structurate și nestructurate. Deoarece aceste probleme presupun atât folosirea calculatorului cât și a raționamentului uman, este importantă construirea unei interfete corespunzătoare om - calculator. Abordarea acestor probleme se face, în mare parte, cantitativ (ex. metoda speranței matematice, simularea deciziilor).
- probleme nestructurate (decizii în condiții de incertitudine) - sunt problemele în care elementele constituente nu pot fi identificate precis. Pentru rezolvarea lor sunt necesare intuiția și raționamentul uman. În aceste cazuri nu este posibilă utilizarea de modele matematice sau statistice, luarea deciziei bazându-se în foarte mare măsură pe experiența decidentului. Rezolvarea acestor probleme presupune o abordare calitativă și presupune utilizarea unor metode euristice (ex. metoda gradelor de apartenență la varianta optimă).

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

**Tehnica de definire** corectă a problemelor porneste de la premiza că majoritatea erorilor apărute în rezolvarea problemelor se datorează definirii incorecte a lor. Pentru a ajuta la definirea corectă a problemelor reale se recomandă utilizarea unei diagrame a cauzelor și efectelor și a unei proceduri de diagramizare a problemei. Primul pas pentru folosirea corectă a acestei tehnici constă în listarea tuturor problemelor, a simptomelor și a problemelor adiacente cu problema în cauză și desemnarea legăturilor cauzale care există între acestea.

**Tehnica de redefinire** se bazează pe faptul că, de multe ori soluția unei probleme depinde de modul în care este pusă problema. Redefinirea problemei într-un context mai larg poate facilita rezolvarea ei. În cea mai mare parte a cazurilor problemele nu au soluții predefinite, iar managerii trebuie să găsească rapid soluția. Din acest motiv este utilă elaborarea unui tabel de definire a problemelor înainte de a se încerca să se găsească răspunsul la ele.

**Tehnica reversal** presupune abordarea problemei de la coada la cap, permițând managerului să privească problema din alt punct de vedere decât cel clasic. Există o serie de alte tehnici, dintre care amintim: paginile de verificare - urmăresc să separe sferele de influență în cadrul unei perioade de timp; graficul Pareto - permite identificarea problemelor mai grave; histograma - permite rezolvări grafice; cu diagrame scatter se identifică locurile care prezintă defecte în activitate; graficele de control - monitorizează procesul de producție.

În cadrul acestei abordări se utilizează două metode de rezolvare a problemelor:

**Metoda orientată cantitativ** - ea derivă din metoda științifică formulată de Bacon și este constituită din următoarele etape

1. Observația - constă în observarea atentă a fenomenului care definește problema: fapte, opinii, simptome, etc. În acest pas are loc identificarea problemei.
2. Definirea problemei reale - se realizează printr-o analiză atentă a tuturor factorilor și a tuturor părților implicate în problema respectivă.
3. Dezvoltarea de soluții alternative - se dezvoltă diferite evoluții ale acțiunii sau diferite soluții pentru problema reală. Utilizând calculatorul se pot dezvolta modele cantitative.
4. Selectarea soluției optime - se evaluează diferitele modele cantitative/soluții până se găsește una optimă. Există modele standard care realizează acest lucru. Dacă relațiile matematice sunt prea complexe se poate dezvolta un model propriu pentru alegerea soluției optime sau se pot realiza analize de sensibilitate.
- 5.



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

Stabilirea controalelor adecvate - o solutie rambne optima atbta timp cbt 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 on faptul ca, de mult ori, pot lipsi informatii importante care afecteaza decizia, iar on 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, decit 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.

***Etapete care trebuie parcurse pentru rezolvarea problemelor sunt urmatoarele:***

1. Inteligenta - presupune cautarea on mediu a conditiilor care impun decizia sau, cu alte cuvinte, recunoasterea problemei. Consta, on principal on colectarea de catre manager a datelor care sa-i permita definirea clara a problemei si oferirea a cbtorva 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 on evaluarea alternativelor si selectarea celor mai bune dintre cele dezvoltate on 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 on practica.
5. Controlul - consta on 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 on rezolvarea problemelor decizionale. In aceasta abordare executivul trebuie sa faca dovada nu doar a unei gbndiri analitice, ci mai ales a uneia imaginative si creative.

**Tehnica brainstorming** este, probabil, cea mai buna tehnica creativa utilizata pbna on prezent. Ideea de baza consta on ombunatatirea analizei problemelor prin descoperirea cbt 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 mecanismele 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 atentia managerilor. Executivul se ontblneste 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, atat 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 și alege între soluțiile alternative și pentru a vedea efectele pe care le produce alegerea implementată.