



DECIZIA

- 1. Conceptul de decizie managerială**
- 2. Definirea și structura sistemului decizional**
- 3. Metode și tehnici decizionale**

Основные понятия теории принятия решений

Решение – это акт выбора

Как провести отпуск?



Сколько это будет стоить?



Conceptul de decizie managerială



Decizia reprezintă cursul de acțiune ales pentru realizarea unuia sau mai multor obiective.

Elementele deciziei sunt:

- unul sau mai multe obiective;
- identificarea mai multor variante pentru atingerea obiectivelor;
- alegerea sau selectarea uneia dintre posibilitățile de realizare.



Conceptul de decizie managerială

Decizia managerială este acea decizie care are urmări nemijlocite asupra deciziilor și acțiunilor a cel puțin unei alte persoane.

Diferențele între decizia cotidiană și decizia managerială :

- decizia managerială implică cel puțin 2 persoane: managerul și executanții;
- decizia managerială are efecte asupra grupului nu numai asupra unui individ;
- decizia managerială determină efecte directe și propagate: economice, umane, tehnice, educaționale la nivelul firmei.



Conceptul de decizie managerială

Formele deciziei manageriale sunt:

1. act decizional (A.D.);
2. proces decizional (P.D.).



Conceptul de decizie managerială

Actului decizional :

- se desfășoară într-o perioadă foarte scurtă de timp (secunde, minute);
- se referă la situații simple, repetabile;
- la baza actului decizional se află experiența și intuiția managerilor.



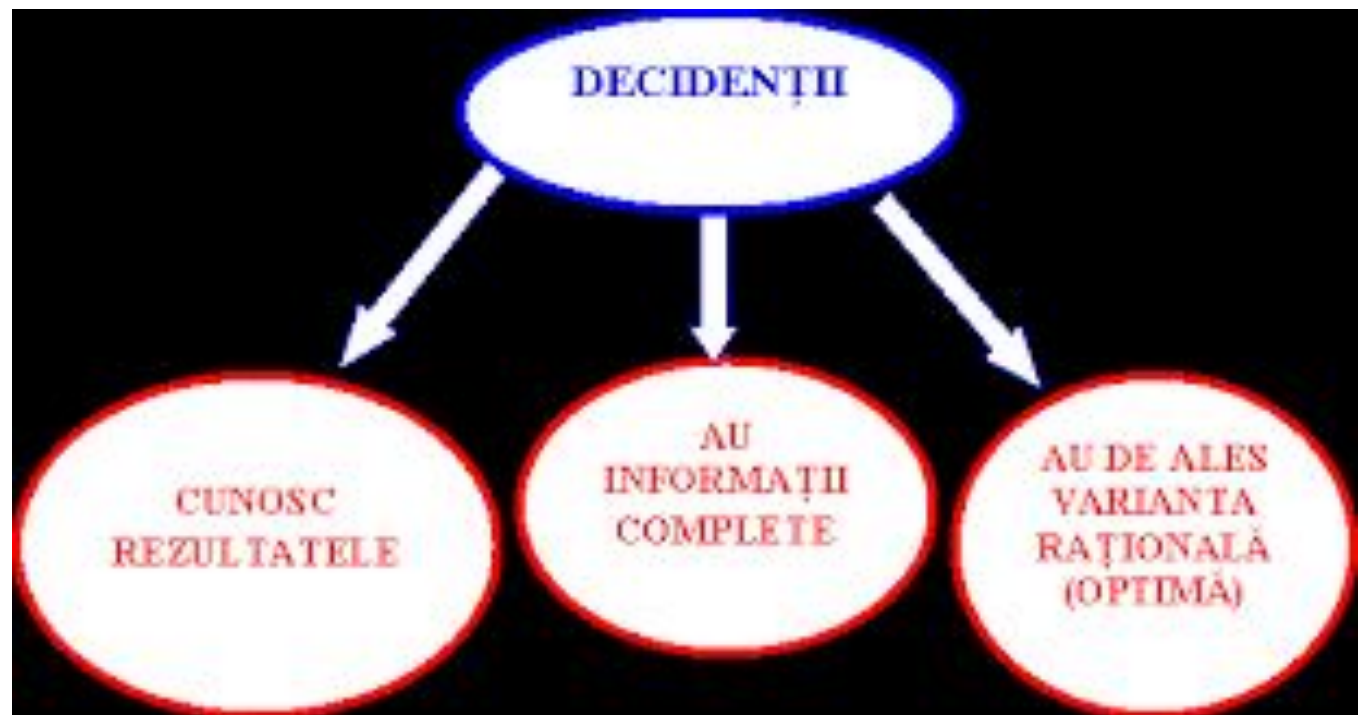
Conceptul de decizie managerială

Procesul decizional :

- consum mare de timp (ore, zile, săptămâni);
- necesita culegerea de informații;
- analiza informațiilor;
- se consultă oamenii pentru conturarea situației decizionale.

Factorii primari ai deciziei manageriale sunt:

1. decidentul;
2. mediul ambiant decizional.





Conceptul de decizie managerială

Decidentul este un manager sau organism managerial care, în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților sale adoptă decizia într-o situație dată.

În prezent:

- Este important nivelul de profesionalism al decidenților;
- se apelează la consultanți;
- se apelează la management participativ ;
- relația capacitate managerială – eficiența firmei începe să fie considerată la adevărata ei valoare



Conceptul de decizie managerială

Mediul ambiant decizional este alcătuit din elementele endogene și exogene firmei, care influențează direct sau indirect rezultatele deciziei manageriale.

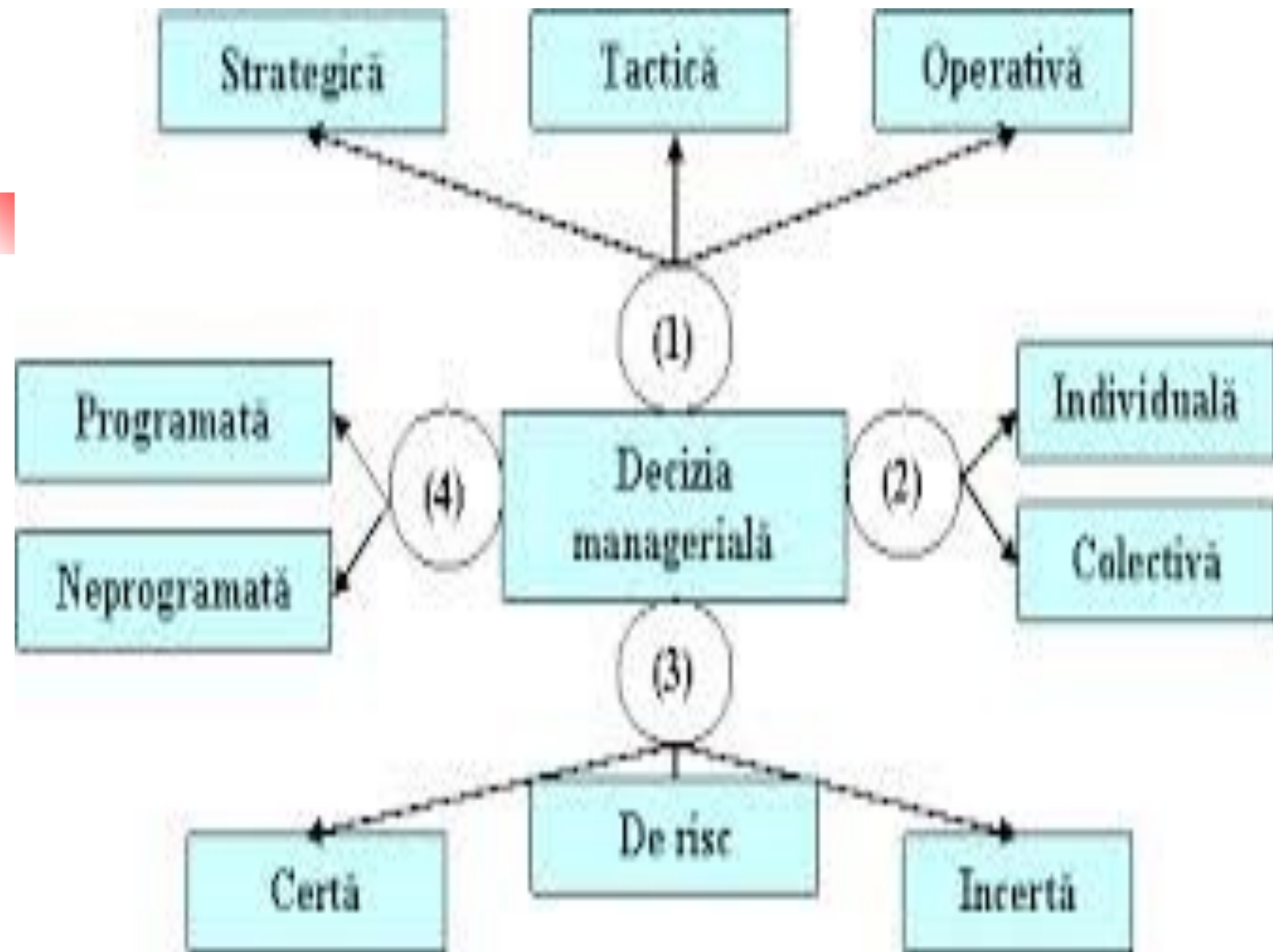
Situații decizionale:

- ***de certitudine***: utilizând modalități preconizate anterior (cunoscute deja);
- ***de incertitudine***: în aceste situații există un număr mare de variabile necunoscute;
- ***de risc***: obiectivul e posibil de realizat dar, există nesiguranță a modalității de urmat.



Sistemul decizional

este format din ansamblul deciziilor adoptate și aplicate, structurate corespunzător sistemului de obiective urmărit și configurației ierarhiei manageriale.



Sistemul decizional



După orizont și implicații

- 1. strategice:** -se referă la o perioadă mai mare de 1 an, de regulă 3-5 ani;
-vizează ansamblul acțiunilor firmei sau principalele componente;
-se adoptă la nivelul managerial superior în grup.

Ex.: investiții - o nouă secție de producție.

- 2. tactice** - se referă la perioade cuprinse între 0,5 – 2 ani;
-se adoptă la nivelul managerial superior în grup sau individual;
-se integrează în politici, planuri anuale și semestriale.

Ex.: o nouă tehnologie.

- 3. curente:** - se referă la perioade de maxim câteva luni;
-se adoptă la nivel de management mediu și inferior.

Ex.: sarcini zilnice de producție.



Sistemul decizional

B. După frecvență

- 1. periodice*** - se adoptă la anumite intervale;
 - se referă la activități de producție;
- 2. Unice*** – caracter excepțional, nerepetabil, urgent;
 - eficacitatea lor depinde de potențialul decizional al decidentului.

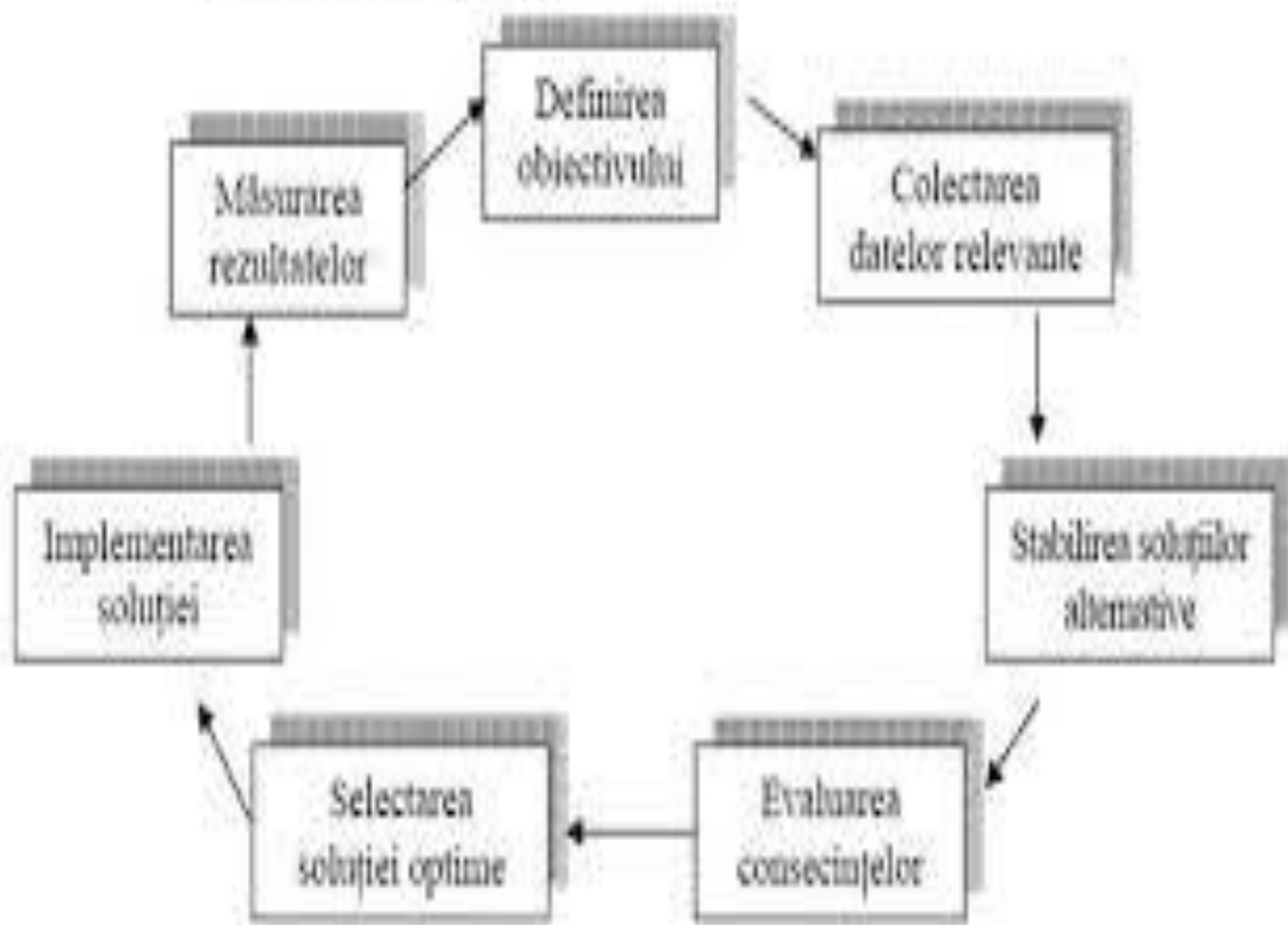
Sistemul decizional



C. după posibilitatea anticipării

- 1. anticipate*** (programate)- elementele și perioada adoptării se cunosc, predomină la firmele conduse științific și sunt periodice.
- 2. Imprevizibile (neprogramate)*** - nu se cunosc perioada adoptării și elementele implicate și depind de intuiția și capacitatea managerială a decidenților.

Modelul decizional





Decizia rațională

este luată după un anumit algoritm:

- 1) diagnoza problemei;
- 2) formularea limitelor și a criteriilor;
- 3) relevarea alternativelor,
- 4)aprecierea alternativelor,
- 5)alegerea alternativei optime;
- 6) realizarea deciziei;
- 7) controlul.

Cerințele pe care trebuie să le îndeplinească DECIZIA:



1. să fie *fundamentată științific*, adică:

- să țină seama de legitățile economiei de piață;
- personalul managerial trebuie să aibă cunoștințele necesare pentru a lua decizia;
- înțelegerea de către manageri a mecanismelor economiei de piață.

Cerințele pe care trebuie să le îndeplinească DECIZIA:



2. decizia să fie ***împuternicită sau competentă în dublu sens***:

- să fie luată de cine trebuie și îndeplinită de cine trebuie;
- împuternicirea formală nu este suficientă.
Managerul care elaborează decizia trebuie să posedă și **AUTORITATEA** cunoștințelor, să aibă, deci, potențial decizional.

Cerințele pe care trebuie să le îndeplinească DECIZIA:

3. decizia să fie *integrată, armonizată* în ansamblul deciziilor referitoare la celelalte acțiuni ale organizației);

4. decizia trebuie să se încadreze în *perioada optimă* de elaborare și aplicare;

5. *formularea corespunzătoare* a deciziei care trebuie să fie: clară; concisă;



Metode și tehnici decizionale

A. -de optimizare a deciziilor în condiții de **certitudine:**

- **Metoda utilității globale**

- varianta optimă se stabilește în funcție de diferite criterii decizionale și coeficienți de importanță

Metode și tehnici decizionale

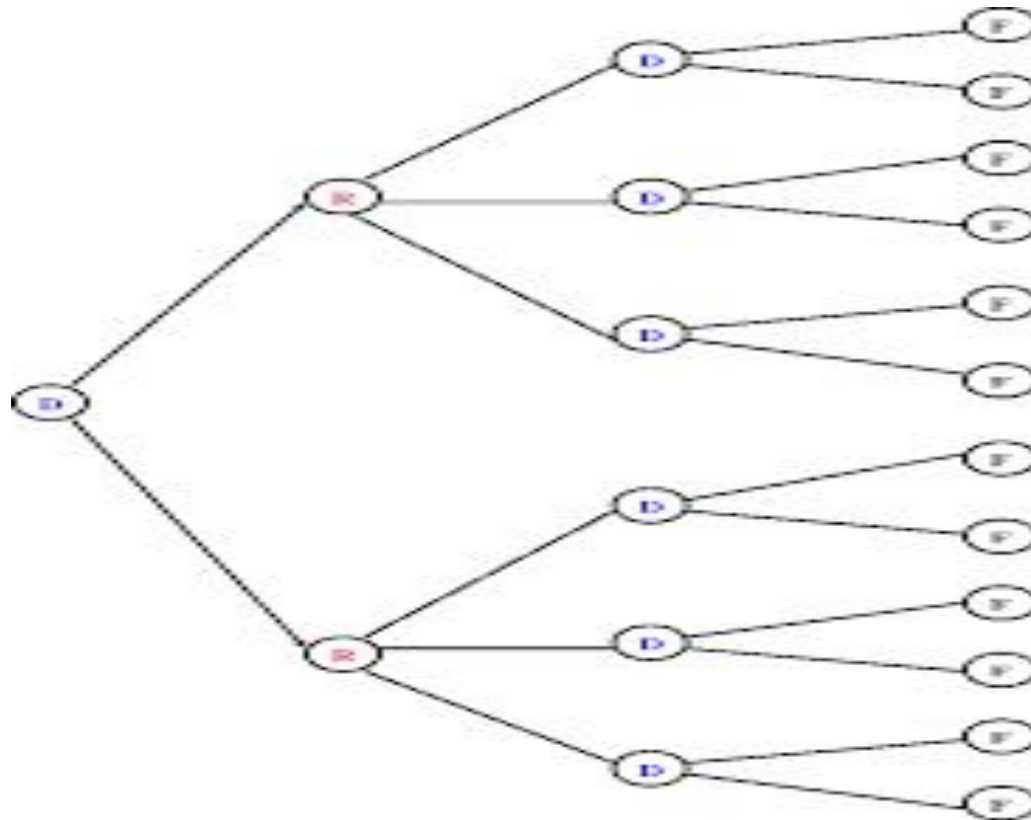
B.- de optimizare a deciziilor în condiții de

incertitudine:

- **tehnica optimistă** - stabilește varianta optimă ca fiind maximum dintre cele mai favorabile stări ale condițiilor obiective.
- **tehnica pesimistă** – se stabilește varianta optimă ca fiind maximum dintre condițiile obiective cele mai nefavorabile.

C.- de optimizare a deciziilor în condiții de risc:

■ Arborele decizional



- *Simularea* presupune adoptarea deciziilor pe baza unor modele.





Factori care influențează asupra procesului de adoptare a deciziei

- **I) Calitățile, capacitățile și înclinațiile personale**, individuale ale conducătorului, valorile lui spirituale;
- **II. Condițiile, mediul**, de luare a deciziei, riscul;
- **III. Barierele informaționale** - în multe cazuri informația necesară pentru luarea unei decizii lipsește, e greu de căpătat, costă foarte scump;



Factori care influențează asupra procesului de adoptare a deciziei

- A: cheltuieli adăugătoare, profit suplimentar;
- B: cheltuielile suplimentare dau și profit suplimentar, însă numai până la un timp anumit;
- C: în prima perioadă cheltuieli suplimentare-profit foarte mic, însă în perspectivă-invers.



Factori care influențează asupra procesului de adoptare a deciziei

- **IV. Urmări neprevăzute, negative-**
orice decizie este un compromis eficient -
pentru a ridica calitatea produsului, e
necesar de a mări cheltuielile, în multe cazuri
crește costul, se pierd clienții vechi;
- **V. Interdependența deciziilor primite -**
orice decizie , calitatea ei, depinde în mare
măsură de deciziile luate anterior.

Concluzie:



Luarea deciziei este o artă de
găsire a compromiselor.