

TEMA 7. PROCESUL DECIZIONAL

1. Conceptul și importanța deciziilor în management
2. Tipuri de decizii
3. Structura procesului decizional

1. Conceptul și importanța deciziilor în management

Decizia este definită ca actul rațional de alegere a unei linii de acțiune prin care se urmărește realizarea obiectivelor, ținându-se cont de resursele disponibile și condițiile concrete [25]. A decide înseamnă a alege dintr-o mulțime de variante posibile de acțiune, ținând cont de anumite criterii, pe cea care este considerată mai avantajoasă pentru atingerea unor obiective. Decizia este punctul central al activității de management, întrucât ea se regăsește în toate funcțiile acestuia.

Sistemul decizional este ansamblul elementelor interdependente care determină elaborarea și fundamentarea deciziilor (sau ansamblul deciziilor adoptate și aplicate, structurate conform sistemului de obiective și configurației ierarhiei manageriale).

Necesitatea adoptării unor decizii derivă din apariția unor probleme în mersul normal al activității. Scopul principal al deciziei de management este optimizarea în dinamică a corelației dintre posibilitățile reale ale întreprinderii și cererea la produse și servicii.

Pentru ca o decizie să fie efectivă, ea trebuie să corespundă următoarelor cerințe:

1. Să fie fundamentată științific;
2. Să fie adoptată de persoane care au dreptul legal, împuternicirea și autoritatea necesară;
3. Decizia să fie clară, concisă, logică și să nu se contrazică cu ea însăși și alte decizii luate anterior la problema dată;
4. Să fie adoptată la momentul oportun și timpul util;
5. Să fie completă.

Elementele **procesului decizional** sunt:

Decidentul – individul sau mulțimea de indivizi care urmează să aleagă varianta cea mai avantajoasă din mulțimea posibilă.

Alternativele – mulțimea variantelor decizionale.

Criteriile de decizie – puncte de vedere ale decidentului în baza cărora se stabilesc alternativele și se selectează varianta optimă.

Stări ale naturii – sunt situații concrete care fac ca fiecărei alternative să-i corespundă o anumită consecință.

Obiectivele – consecințele propuse care vor fi realizate. Mulțimea consecințelor reprezintă ansamblul rezultatelor potențiale ce s-ar obține potrivit fiecărui criteriu și fiecărei stări a condițiilor prin aplicarea variantelor decizionale.

Pentru a putea lua o decizie, trebuie îndeplinite cel puțin următoarele condiții principale: să se determine factorii care influențează alegerea unei anumite soluții; să se aleagă una din cel puțin două variante de acțiune; să existe unul sau mai multe obiective de atins; să existe unul sau mai mulți decidenți.

Factorii care pot determina apariția unei „probleme” se pot împărți în factori interni și factori externi. Din grupa factorilor interni fac parte: claritatea obiectivelor și a standardelor de performanță; cunoștințele și abilitatea managerilor și salariaților; dificultatea sarcinilor de îndeplinit; motivația personalului; deficiențele de informare; resursele umane; resurse inadecvate sau insuficiente; condițiile de muncă.

În grupa factorilor externi pot fi incluși: nivelul, sensul și ritmul de modificare al ramurii sau domeniului de activitate; informațiile referitoare la mediul ambiant și la acțiunea unor factori care pot duce la apariția perturbațiilor; restricțiile legislative.

Soluțiile preconizate printr-o decizie trebuie să permită înlăturarea ”problemei”. Din multitudinea căilor de acțiune la care un manager poate apela pentru soluționarea unei probleme, pot fi menționate următoarele:

- stabilirea cu claritate și reformularea obiectivelor, standardelor de performanță, descrierea posturilor;

- achiziționarea de noi echipamente, mașini, materiale;
- introducerea în fabricație a unor noi produse cu performanțe superioare;
- folosirea unor noi canale de distribuție și de promovare a vânzărilor;
- inițierea unor afaceri în domenii noi și renunțarea la cele neavantajoase pentru întreprindere;
- îmbunătățirea sistemului de evaluare, recrutare, perfecționare și promovare a personalului;
- creșterea suportului motivațional și a loialității salariaților prin redimensionarea salariilor și premiilor în funcție de performanțe, stabilirea responsabilităților salariaților în cazul obținerii unor rezultate slabe;
- îmbunătățirea condițiilor de muncă.

Importanța deciziilor manageriale decurge din faptul că întregul sistem condus execută comenzile primite de la sistemul de management. Dacă acestea sunt adecvate, rezultatul acțiunii sistemului în ansamblu va fi bun, dacă acestea sunt greșite, rezultatul va fi prost. Importanța deciziilor manageriale este mai mare sau mai mică și depinde de natura și tipul deciziilor luate, de nivelul de management, sfera de aplicare, dimensiunile sistemului influențat.

2. Tipuri de decizii

În activitatea managerială se întâlnesc numeroase tipuri de decizii. Tipurile de decizii se clasifică în raport cu anumite criterii.

După orizontul de timp:

a) *Decizii strategice* – se referă la probleme noi, strategice, orizontul decizional este mai mare de un an, se iau la nivelul managementului superior.

b) *Decizii tactice* – se iau pentru acțiuni concrete imediate, au un oarecare caracter de repetabilitate, orizontul de timp variază între un an și o lună, se iau în condiții de certitudine și risc, se adoptă la nivelul conducerii medii și superioare.

c) *Operative sau curente* – se referă la perioade scurte de timp, la aspecte minore ale activității ce țin de sarcini și atribuții, se iau la toate nivelurile ierarhice.

După gradul de cunoaștere a mediului decizional:

a) *Decizii certe* – decidentul cunoaște toate alternativele posibile și toate consecințele asociate acestora, variabilele implicate sunt controlabile, se întâlnesc la nivelul conducerii medii și operaționale.

b) *Decizii incerte* – decidentul nu cunoaște toate alternativele, nu poate stabili toate probabilitățile asociate alternativelor pe care le cunoaște și nu poate ști consecințele alternativelor cunoscute, evoluția variabilelor este anticipată cu aproximație, nu există informații privind probabilitățile de realizare a stării naturii.

c) *Decizii de risc* – decidentul cunoaște toate alternativele decizionale, evoluția variabilelor este dificil de anticipat, consecințele alternativelor se asociază cu probabilitățile de realizare cuprinse între 0 și 1.

După numărul criteriilor:

a) *unicriteriale*;

b) *multicriteriale*.

După nivelul de creativitate necesar la adoptare:

a) *Decizii programate* – când există deja un anumit contur de acțiune prin procedee, norme, politici reglementate și stabilite preventiv. Când apare o problemă similară decizia se adoptă în baza experienței anterioare.

b) *Decizii neprogramate* – sunt decizii referitor la problemele de domenii importante ce nu se încadrează în anumite scheme. Aceste decizii nu sunt limitate de careva politici, norme ori reguli. Există numai principii generale de orientare. De regulă, sunt adoptate în cazul unor probleme neprevăzute. Se bazează pe creativitatea, inițiativa și raționamentul decidentului.

După scopul urmărit:

a) *Decizii de selectare a oportunităților* – decizii adoptate de managerul ce dorește să găsească căi de a majora profitul la întreprindere, mai sunt numite și decizii de cercetare.

b) *Decizii de soluționare* – decizii adoptate ca răspuns la apariția unor anumite probleme concrete. Numărul mare al acestor decizii denotă că întreprinderea are lacune în planificare și nu sunt prevăzute toate consecințele. Este nevoie de perfecționat procesul de adoptare a deciziilor ce vizează activități pe perioade îndelungate.

c) *Decizii organizaționale* – sunt adoptate de manager în limitele formale ale puterii și autorității formale, au spiritul de impersonalitate. Acestea sunt decizii programate și adoptarea lor poate fi încredințată subalternilor.

d) *Decizii personale* – adoptate de manager ca persoană particulară și vizează satisfacerea intereselor de ordin personal.

După numărul decidenților:

a) *Decizii individuale* – sunt elaborate de o singură persoană, care poartă întreaga răspundere de consecințele;

b) *Decizii de grup* – deciziile sunt luate în echipă.

Avantajele și dezavantajele deciziilor de grup sunt prezentate în tabelul 7.1

Tabelul 7.1. Avantajele și dezavantajele deciziilor de grup

Avantajele deciziilor de grup	Dezavantajele deciziilor de grup
<ul style="list-style-type: none"> • o viziune mai largă asupra problemei și analiză mai amănunțită • mai multe cunoștințe și alternative • pe parcursul discuțiilor se concretizează problema și se minimizează incertitudinea posibilelor alternative • participarea la adoptarea deciziilor contribuie la creșterea satisfacției angajaților 	<ul style="list-style-type: none"> • ocupă mult timp, în cazul când deciziile sunt programate • deciziile de compromis pot să nu satisfacă integral pe nimeni • mentalitatea de grup, normele de grup împiedică la exprimarea părerilor și punctelor de vedere care diferă mult de celelalte • lipsa responsabilului de decizia adoptată

3. Structura procesului decizional

Procesul decizional poate fi definit ca ansamblul fazelor prin intermediul cărora se pregătește, adoptă, aplică și evaluează decizia managerială și a căror derulare necesită o perioadă relativ îndelungată. Procesul decizional reprezintă procesul de elaborare a deciziilor constituit dintr-o serie de etape succesive ce includ:

1. Identificarea problemei – presupune conturarea unei situații, consecințele căreia în continuare trebuie eliminate sau reduse.

2. Colectarea și prelucrarea informațiilor necesare, etapă obligatorie pentru clarificarea naturii problemei și care contribuie la realizarea următoarei etape.

3. Stabilirea criteriilor și obiectivelor decizionale contribuie la o viziune clară a direcției spre care tinde decidentul și ce dorește să obțină.

4. Evaluarea variantelor decizionale și alegerea variantei optime. Pe baza informațiilor și a posibilităților concrete de care dispune întreprinderea la momentul respectiv, în funcție de criteriile și obiectivele stabilite, apar mai multe modalități de realizare a obiectivelor existente. Apoi, din totalitatea variantelor, decidentul o alege pe cea care va da avantajul maxim cu aceleași cheltuieli asumate.

5. Implementarea sau transpunerea deciziei. Pentru aceasta se întocmește un plan de acțiune, unde sunt precizate măsurile ce se impun pentru realizarea deciziei, resurse, autorități și responsabilități necesare și totodată sunt stabilite termenele pentru realizarea fiecărei sarcini.

6. Controlul și evaluarea deciziei. Orice decizie adoptată poate aduce devieri în implementarea acesteia, de aceea pentru un management eficient este necesară compararea rezultatelor prezente cu cele planificate și luarea măsurilor necesare.

Succesul unei întreprinderi depinde de oportunitatea și calitatea deciziilor luate în cadrul acesteia. Rezolvarea oricărei probleme presupune un anumit risc. Prin luarea deciziei, managerul acceptă acest risc. Practica arată că sunt preferați managerii care știu să adopte la momentul oportun decizii optime.