

## Procesul decizional

Definirea și înțelegerea conceptului de decizie în general implică luarea în considerare a două idei fundamentale- prin decizie se înțelege conceptualizarea unei opțiuni, fie sub forma unei imagini mentale, fie a unui model explicit. Oamenii percep această alegere în mod diferit. Un specialist pregătit științific, deși încearcă să exprime conceptualizarea lui ca un model explicit, ceea ce introduce în acest model este o funcție a experienței, a caracterului selectiv a percepției și a judecății sale, aplicate la datele situației. c

Decizia managerială a fost definită în mod diferit, de la formulări simple – actul prin care se hotărăște o anumită linie de conduită pentru atingerea unui obiectiv – până la altele tot mai complexe – procesul prin care o persoană face o alegere ce afectează comportamentul altor titulari de funcții din unitate și contribuția lor la realizarea obiectivelor.

Decizia ca act în care se includ acțiunea, mijloacele și căile de atingere a obiectivului, este rezultatul unui proces marcat uneori de discuții contradictorii și în foarte multe cazuri de incertitudini. Într-o asemenea situație este alegerea uneia dintre mai multe soluții posibile, opțiunea rațională a unei linii de acțiune dintr-un număr de variante elaborate. Soluția constient aleasă dintre mai multe posibile, în scopul de a ajunge la rezultatul așteptat, presupune adaptarea ei pe baza de ample informații, pentru a înlătura riscul și starea de incertitudine a decidentului.

Problemele decizionale se înfățișează fie ca probleme simple (bine structurate, slab structurate, nestructurate), fie ca probleme complexe (structurate, slab structurate, nestructurate).

Problemele simple bine structurate sunt caracterizate astfel: ușor identificabile și definibile, foarte des întâlnite în activitatea practică, de regulă prezintă aspecte de rutină, grad ridicat de optimizare a soluțiilor.

Problemele complexe și nestructurate prezintă particularitățile: sunt greu identificabile și definibile, deci neclare, inedite; cu un număr mare de variabile, prin urmare posibilitățile de optimizare a soluției sunt nule; cu orizont lung de timp.

De orice natură ar fi problemele, ele pot fi rezolvate cu ajutorul unor programe de rezolvare a problemelor generale, având în cuprins secvențe ca: stabilirea scopurilor, identificarea diferențelor existente între situația concretă și scopurile fixate, stabilirea metodelor, tehnicilor și procedurilor ce pot fi utilizate pentru reducerea diferențelor constatate. Folosind asemenea programe, fiecare problemă poate fi descompusă în părți mai simple, a căror rezolvare succesivă poate conduce la atingerea scopurilor generale. Un asemenea mod de soluționare este apropiat luării deciziilor neprogramate, a celor complexe și nestructurate, reducându-le la o serie de decizii nestructurate.

Sistemul decizional este în strânsă legătură cu cel informațional. Cel informațional este subordonat realizării unor obiective. Astfel acest sistem este necesar să prezinte la timp informațiile necesare, pe baza cărora conducerea să poată lua decizii adecvate. Informațiile trebuie să fie eficiente, simple și exacte, aducând elemente noi

pentru conducere, oportune si cu posibilitati de integrare. Datele oferite de sistemul informational vor fi mai numeroase pentru problemele complexe, esentiale si mai putin numeroase pentru cele secundare, evidentiind principalii factori asupra carora managementul poate acciona, respectandu-se principiul punerii in evidente a abaterilor.

Managerul foloseste analiza informatiilor privind schimbarile intervenite si definirea problemelor de rezolvat. Atat in vederea adoptarii deciziei, cat si pentru executarea ei, a modificarilor conditiilor ca rezultate ale aplicarii acesteia, a problemelor noi care apar sunt necesare informatii proaspete, prelucrarea si valorificarea lor mai eficienta.

Decidentul, factorul de decizie individual sau un organ participativ, constituie elementul de baza, care prin vointa sa declanseaza actiunea si prevede reactiile celor implicati in acest proces. Prin decizia adoptata se pune in miscare personalul unitatii, obligandu-l sa actioneze intr-o anumita modalitate, pentru ca la termenul stabilit sa ajunga la rezultatele propuse.

*Rolul deciziei* in procesul managerial a determinat, pe de o parte, o amplificare a preocuparilor pentru activitatea decizionala. Functinarea unui sistem in consens cu importante optumului economic si social se afla in corelatie directa cu calitatile deciziei. Pe de alta parte, cu ajutorul ei se stabilesc obiectivele si modalitatile de realizare a acestora. Prin intermediul ei se stabileste local fiecarei verigi organizationale. Cu ajutorul deciziei se coordoneaza in spatiu si timp resursele si se asigura ritmicitatea in realizarea celor propuse, se adapteaza la perfectionarile si corecturile necesare pentru desfasurarea eficienta a activitatii.

Decizia ajuta si la armonizarea intereselor, actiunilor si comportamentului executantilor, dar si la conceptualizarea unei situatii de alegere sub forma unei imagini mentale sau a unui model explicit.

Prin decizie se stabilesc nu numai scopul si obiectivele unei actiuni, ci si directiile si modalitatile de realizare a acesteia, toate in functie de o anumita necesitate, pe baza unui proces de reflectie si evaluare a mijloacelor necesare si a desfasurarii actiunii respective. Deci, decizia stabileste doar scopuri si obiective, ci si resurse sub forma mijloacelor pentru infaptuirea practica a scopului. Menirea deciziei consta, prin urmare, in directionarea constienta spre rezultate finalizante, reglarea controlului si previzionarea actiunilor, transformarea in actiuni a cunostintelor, gandurilor si apiratiilor.

In toate situatiile complexe actioneaza o serie de factori care ii influenteaza pe decidenti, acestia fiind impartiti in factori interni si externi. Factorii interni (economici, sociali, tehnici) sunt: motivarea, actiunea de a dezvalui si a satisface a factorilor de stimula pentru participarea la procesul managerial si la actiunea de materializare a lui in actiuni, responsabilitatea ca atitudine fata de continutul si consecintele deciziei, volumul informatiilor aflate la dispozitia decidentilor, mediul intern reprezentat de nivelul si complexitatea elementelor de dotare materiala a unitatilor, nivelul de pregatire a personalului, stadiul la care au ajuns mijloacele de informare.

Factorii externi (economici, sociali, tehnici) sunt: sensul si ritmul de dezvoltare a ramurii sau domeniului de activitate, informatii referitoare la valorificarea cercetarilor tehnice, economice sociale, restrictiile cu caracter functional, de structura si dimensiune, cadrul de relatii reprezentat de ansamblul controlat al relatiilor cu alte organisme.

Decizia este frecvent influentata de factorii umani, dinamica variabilelor de stare si restrictiile impuse acestora, de factorii de incertitudine si de cei de risc. In executia deciziei intervin intercorelat toti factorii, interni si externi, obiectivi si subiectivi, cuantificabili si necuantificabili, mai importante fiind resursele disponibile- umane, informationale, organizationale, informatiile ca valoare si calitate, valorile sociale care actioneaza atat ca stimuli, cat si ca restrictii pentru decident, calitatile decidentului (pregatire profesionala, responsabilitate, creativitate etc.).

Asigurarea aplicarii deciziei este conditionata de : precizarea masurilor necesare pentru transpunerea deciziei in actiune, indicarea persoanelor care trebuie informate privitor la deciziile adoptate, precum si a persoanelor care trebuie sa le aplice, precizarea masurilor necesare asigurarii posibilitatilor si realizarii lor efective, adoptarea mijloacelor de realizare a deciziilor viitoare, utilizarea celor mai potrivite metode manageriale etc.

Act social de mare raspundere, decizia reflecta un numai exprimarea vointei oamenilor, ci si interesele si nevoile care decurg din necesitatile intregii vietii economico-sociale, cu caracter normativ. In acest context, prin decizie , cei investiti cu autoritate si responsabilitate decizionala stabilesc directia unei actiuni si modul ei de realizare cu asigurarea resurselor corespunzatoare. Tot prin decizie se dirijeaza evolutia fenomenelor economice si sociale, care asigura o corelare intre sarcini, competente, responsabilitate la cei chemati sa le infaptuiasca optimal.

Procesul decizional se desfasoara pe baza mai multor etape. O prima etapa este reprezentata de identificarea (stabilirea) problemei, adica sesizarea necesitatii, gasirea adevaratei probleme, definirea ei, delimitarea scopului de mijloace.

Urmatoarele doua etape sunt culegerea, prelucrarea si sistematizarea informatiilor necesare elaborarii deciziei si analiza acestora. Decidentul are nevoie de o imagine a intregii situatii , creste importanta diagnozei, iar aranjarea rationala a datelor si informatiilor evoca si existenta unei logici proprii acestui proces. Tratarea datelor si a informatiilor inseamna de fapt toate operatiile de la culegere pana la prelucrare prin mijloacele de care se dispune- automate, mecanice sau manuale- procese desfasurate dupa legi, principii, norme si procedee inclusiv experienta proprie si a altora.

Etapele patru si cinci sunt: construirea variantelor de actiune, a solutiilor posibile si analiza si compararea acestora. Are loc analiza fiecărei variante, cu avantajele si dezavantajele respective. Elaborarea mai multor variante de solutii este un deziderat: cu cat numarul acestora este mai mare, cu atat este mai dificila alegerea variantei optime, dar se creeaza avantajul pentru mai bune rezultate. Se impun a fi depuse eforturi pentru evidentierea avantajelor si dezavantajelor, precum si a consecintelor fiecărei variante, la aceasta o contributie avand pregatirea si experienta decidentului precum si angajarea gandirii colective.

Evaluarea variantelor are in vedere: experienta trecuta, cercetarea stiintifica ce ofera metode si tehnici evolute, tehnica de calcul cu ajutorul careia se pot pune in valoare tehnici generale ca modelarea, stimularea si programarea, masurari cu unitati de masura banesti, rate de investitii etc.

Alegerea variantei optime este a sasea etapa a procesului decizional semnificand retinerea uneia din variante, urmarind optimul decizional. Aceasta optiune aduce rezultate bune cu cheltuieli mici daca analiza patrunde adanc in investigarea avantajelor si dezavantajelor. Criteriile de selectie se cer ierarhizate pentru usurarea alegerii

variantei care va deveni decizie. In aceasta etapa sunt hotaratoare competenta profesionala a decidentului in alegere, dar si o bogata experienta, capacitate de a judeca logia, curajul si necesitatea respectarii principiului economiei de timp, efort si conditiile de risc, ca si raspunderea pentru desfasurarea viitoare a activitatilor.

Urmatoarea etapa este transmiterea deciziei catre cei ce urmeaza sa o execute, ceea ce presupune o pregatire in acest sens. Decidentii trebuie sa coordoneze desfasurarea actiunilor potrivite deciziei, sa o motiveze pentru ca ea sa devina accesibila, inteleasa si acceptata. Se indica procedeele si metodele adecvate celor cuprinse in continutul acesteia, asigurandu-se cadrul organizatoric operational menit sa finalizeze decizia.

Urmatoarele etape sunt aplicarea deciziei si urmarirea si controlul aplicarii ei, cu stabilirea programului de masuri si supravegherea aplicarii lui, evaluarea cheltuielilor, delimitarea responsabilitatilor.

In final are loc prevenirea, corectarea si evaluarea rezultatelor in care decidentul intervine in cazul observarii unor greseli sau probleme in implementarea variantei optime alese si evaluarea rezultatelor finale.

Exista mai multe tipuri de decizii clasificate in functie de diverse criterii astfel:

1. dupa importante problemei, deciziile sunt:
  - strategice- cand vizeaza probleme generale;
  - tactice- cand vizeaza rezolvarea unor aspecte concrete de punere in practica a deciziei strategice;
  - operative- de mica importanta.
2. dupa gradul de cunoastere a comportamentului procesului studiat, deciziile sunt:
  - decizii in conditii de certitudine;
  - in conditii de risc;
  - in conditii de incertitudine.
3. dupa natura criteriilor de optimizare:
  - unidimensionale- cand se ia in considerare un singur criteriu de optimizare;
  - multidimensionale- cand se iau in considerare mai multe criterii.
4. dupa numarul stadiilor determinate de luare unor decizii succesive deciziile sunt:
  - unistadiale;
  - multistadiale.
5. dupa modul de adoptare a problemei decizionale:
  - decizii programate- pot fi adoptate prin tehnici traditionale sau moderne;
  - neprogramate- pot fi adoptate atat prin tehnici traditionale cat si moderne.
6. dupa numarul persoanelor ce participa la procesul decizional:
  - individuale;
  - de grup.

Complexitatea si dinamismul dezvoltarii economice si sociale cer amplificarea elementelor capabile sa puna pe decident in starea de a-si asuma raspunderea din initiativa proprie pentru competenta sporita in indeplinirea sarcinilor prezente si de perspectiva, in elaborarea masurilor care insotesc decizia odata cu adoptarea ei. Aceste

masuri trebuie sa asigure indeplinirea celor hotarate, crearea unor stari adecvate, favorabile.