

PROCESUL DECIZIONAL ÎN CONTEXT ORGANIZAȚIONAL

Mr.lect.univ.dr. Moldovan Dorinel-Ioan

Departamentul Regional de Studii pentru Managementul Resurselor de Apărare, Brașov

Abstract:

The present paper presents the importance of decision making process in the organizational context. The main actor is represented by the decision maker, whom characteristics determines the quality of the decision. At the same time, the importance of external environment and the limits of rationality are shown in order to understand and accept the necessity for a better education and training in management and organizational behavior.

Elementele procesului decizional

Procesul decizional este definit ca fiind o serie de pași care încep cu analiza informației, continuă cu selectarea dintre mai multe variante și verificarea variantei selectate pe problema aflată în studiu.

În orice proces decizional de management se regăsesc următoarele elemente¹:

- **Decidentul** este reprezentat de persoana sau grupul de persoane care urmează să aleagă varianta optimă din cele posibile. În cazul problemelor complexe decizia se ia de către un grup de persoane, iar în cazul deciziilor curente, operative, deciziile sunt luate de o singura persoană. Calitatea deciziei depinde de calitățile, cunoștințele, aptitudinile decidentului.

Decidentul se află în centrul procesului decizional, este cel care formulează problema decizională și o rezolvă printr-o decizie. Garanția unei decizii de calitate este oferită de câteva condiții pe care decidentul trebuie să le îndeplinească:

- să dispună de autoritatea formală care să-i confere legitimitatea luării deciziei; o decizie adoptată de o persoană care nu are acest drept este lovită de nulitate;
- să dispună de competență – prima condiție o înglobează pe aceasta, deoarece se presupune că persoana numită într-o poziție de conducere face dovada competenței necesare exercitării procesului decizional; lipsa competenței trebuie să atragă după sine îndepărtarea persoanei în cauză, deoarece rezultatele acțiunilor sale pot fi catastrofale pentru organizația condusă de acesta;
- să se identifice cu aspirațiile organizației – situația ideală este aceea în care aspirațiile personale, obiectivele decidentului sau managerului coincid cu cele ale organizației; este cunoscut modul în care managerii cheltuiesc timp și energie pentru bunul mers al companiilor, firmelor sau instituțiilor pe care le conduc; aceste eforturi nu pot fi plătite sau recompensate numai financiar, factorii interni motivatori fiind mult mai importanți: prestigiu, potențialitate profesională, autorealizare profesională;
- să fie deschis evoluțiilor pe planul managementului, fără idei preconcepute, lucru care îi permite însușirea de noi tehnici și abilități de conducere, adoptarea flexibilității, adaptabilității ca modalități de contracarare a schimbărilor rapide ale mediului competițional;
- să accepte necesitatea perfecționării continue, indispensabilă menținerii eficienței ridicate a deciziilor pe care le adoptă.

Desigur, acest tablou al caracteristicilor decidentului ideal este departe de a fi epuizat; alte trăsături vor fi evidențiate pe parcurs, în contextul situațiilor decizionale.

Mai jos este prezentat un tabel de echivalență al pozițiilor manageriale specifice organizației militare, instituțiilor publice și firmelor (Sursa T.O. Jacobs – *Strategic Leadership: The Competitive Edge*).

	DOMENIUL	GRADE MILITARE	POZIȚIA		DIMENSIUNE TEMPO-RALĂ	CERINȚE		
			Serviciul civil	Industrie		Politică	Sistem	Resurse
INDIRECT	STRATEGIC	General, General locotenent	Ministru, secretar de stat	Președinte	10-50 ani	Crează și aplică politica	Crează sisteme complexe	Organizează achiziția de resurse majore
	ORGANIZATIONAL	General maior sau General de Brigadă, Colonel	Subsecretar de stat	Vice Președinte	3-10 ani	Implementează politica; dezvoltă procedee de operare standard (SOPs)	Operare directă cu sistemele și subsistemele subordonate	Organizează procesul de alocare a resurselor pentru subsisteme
DIRECT	TACTIC (Operații)	Locotenent colonel, Maior	Membru în echipa de conducere	Director, Manager	3 ani	Translatează politica în misiunile desemnate; Activează procedeele	Organizează subsistemele, dezvoltă și execută planuri	Prioritizează și utilizează resursele
		Căpitan, Locotenent Subofiter	Supervisor	Supervisor	3 luni	Rezolvă problemele care apar utilizând procedee de operare standard	Supervizează performanța în muncă, activitate	Utilizează resursele

Tabelul 1. Pozițiile manageriale în diferite organizații

- **Problema decizională.** Decizia se adoptă pentru soluționarea unei probleme decizionale. În absența problemei decizia nu are obiect.
- **Mulțimea variantelor decizionale** poate fi finită sau infinită. Cuprinde totalitatea posibilităților de soluționare a problemei decizionale. Definierea acestei mulțimi necesită informații din interiorul și din afara organizației, gândire managerială creatoare, consultarea experților, efectuarea de cercetări. În momentul identificării problemei decizionale, decidentul conștientizează existența mai multor cursuri de acțiune posibile. El poate cunoaște aceste alternative prin implicare directă sau prin intermediul altor persoane. Alegerea variantei optime se face după o serie de metode corespunzătoare modelului matematic care caracterizează situația decizională.

- **Mulțimea criteriilor decizionale** include o serie de caracteristici pe baza cărora se evaluează și compară variantele decizionale, în vederea adoptării celei mai performante decizii. Mulțimea criteriilor decizionale este reprezentată de punctele de vedere ale decidentului care izolează aspecte ale realității economice în cadrul procesului decizional. Criteriile decizionale se caracterizează prin existența mai multor niveluri, corespunzătoare diferitelor variante și/sau stări ale condițiilor obiective. Luarea în considerare, într-o situație decizională, a mai multor criterii, trebuie să se facă ținând cont de posibilitatea divizării și grupării criteriilor, precum și de proprietatea de interdependență a acestora. De exemplu, profitul poate fi divizat pe produse, subunități etc. De asemenea, profitul și costul pot fi grupate într-un criteriu global reprezentat de rentabilitate. Două criterii sunt independente dacă fixarea unui obiectiv din punct de vedere al unui criteriu nu influențează stabilirea unui alt obiectiv, din punct de vedere al celui de-al doilea criteriu. În managementul firmei pot fi utilizate criterii de tipul: profit, preț, calitate, termen de recuperare a investiției, durata ciclului de producție, gradul de utilizare a capacității de producție etc.

- **Mediul ambiant** (condițiile obiective) este reprezentat de ansamblul condițiilor interne și externe care sunt influențate și influențează decizia. În mediul ambiant se pot manifesta, pentru o anumită situație decizională, mai multe stări ale condițiilor obiective. Mediul ambiant se caracterizează printr-o mobilitate deosebită. În cadrul condițiilor interne se observă o perfecționare a pregătirii personalului, perfecționare a sistemului informațional, iar în ceea ce privește condițiile externe, se înregistrează modificări în legislația țării, modificări în relațiile firmei cu diverse organisme. Evoluția mediului ambiant se manifestă uneori contradictoriu în ceea ce privește influența asupra procesului de elaborare a deciziilor în cadrul firmei. Astfel, creșterea complexității activității organizației influențează în mod nefavorabil fundamentarea deciziilor, în timp ce ridicarea nivelului de pregătire profesională și în domeniul managementului are efecte favorabile asupra luării deciziilor.

- **Mulțimea consecințelor** cuprinde ansamblul rezultatelor ce s-ar obține conform fiecărui criteriu decizional și fiecărei stări a condițiilor obiective prin aplicarea variantelor decizionale. Stabilirea consecințelor este o activitate care nu se realizează întotdeauna cu exactitate deoarece nu se cunosc cu certitudine cauzele ce ar determina producerea lor. Consecințele pot fi în forma cantitativă sau calitativă.

- **Obiectivele deciziei** sunt nivelele propuse de către decident pentru a fi atinse în 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.

Modele de procese decizionale

În cadrul procesului decizional sunt identificate două etape, două stagii: *formularea problemei* – cuprinde: căutarea și achiziționarea informațiilor necesare, compararea acestora pentru stabilirea performanțelor dorite, analiza naturii și cauzelor deficiențelor; *soluționarea problemei* – căutarea și identificarea variantelor de răspuns la problema formulată, selectarea variantei celei mai potrivite din multitudinea de variante anterior evaluate, implementarea și monitorizarea acesteia, prin care se determină măsura în care varianta aleasă are succes.

Acestea se suprapun peste structura generală a oricărui proces decizional² și implică următoarele etape de rezolvare rațională:

1. Diagnoza problemei, prin care se stabilesc cauzele care generează un efect nedorit, și care este o abatere de la modelul prestabilit;
2. Dezvoltarea alternativelor, prin care se găsesc soluții de intervenție asupra cauzelor identificate în etapa anterioară pentru înlăturarea abaterilor sesizate;
3. Opțiunea asupra unei alternative, care reprezintă alegerea unei soluții optime din punct de vedere al efectelor scontate;
4. Implementarea alternativei, prin care se transpune în acțiune și se evaluează soluția aleasă.

Analiza conținutului etapelor și aspectele procedurale ale procesului conduc la diferențieri ce impun necesitatea realizării unor clasificări sau modele de luare a deciziei. Fără o tendință de exhaustivitate, eliminată tocmai de dificultatea oricărei clasificări, grupări sau caracterizări care niciodată nu vor acoperi totul, pot fi acceptate două modele de luare a deciziei: modelul raționalității perfecte și modelul raționalității limitate.

Acestea caracterizează decidentul individual, deoarece la nivelul grupului decizional, procesul este influențat de discuțiile și negocierile care se poartă pentru găsirea celei mai bune soluții și ca atare putem întâlni o combinație a acestor modele.

Comparând cele două modele putem reda mai jos un tabel concludiv despre acestea.³

Tabelul 2 Relația dintre raționalitatea perfectă și cea limitată în stadiile procesului

Stadiu	Raționalitatea perfectă	Raționalitatea limitată
Identificarea problemei	Percepție ușoară și corectă a hiatusurilor care constituie problema	Apărare perceptuală; salt direct la concluzii; atenție acordată simptomelor, nu problemelor
Căutarea informațiilor	Liberă; rapidă, în cantitate adecvată	Lentă, costisitoare; bazată pe memorie imperfectă; se obține prea mult sau prea puțin
Dezvoltarea soluțiilor alternative	Le poate concepe pe toate	Nu sunt toate cunoscute
Evaluarea soluțiilor alternative	Valoarea finală a fiecăreia este cunoscută; idem probabilitatea; singurul criteriu este câștigul economic	Posibilă necunoaștere sau calcul greșit al valorilor și probabilităților; criteriile includ și factori politici
Opțiunea pentru o soluție	Maximizează	Satisface
Implementarea soluției alese	Luată în considerație la evaluarea alternativelor	Poate fi dificilă, datorită faptului că se contează pe alții
Evaluarea soluției	Obiectivă, conformă cu pașii anteriori	Poate implica justificare, escaladare pentru recuperarea costurilor irecuperabile, viziune post-factum greșită.

Complementar modelului raționalității limitate sau organizațional este pus în evidență și modelul politic (birocratic)⁴ de luare a deciziei, a cărui desfășurare este influențat de aspectele manifestării puterii în organizație, decizia fiind rezultatul ciocnirii intereselor divergente ale constituenților organizaționali ce luptă pentru accesul la resursele organizației. Managerul ia deciziile pentru a imprima o anumită direcție de evoluție prin care disputele și conflictele de interese sunt diminuate dacă nu eliminate. Acesta nu fixează obiective și nu explică planuri tocmai datorită luptei pentru putere din interiorul organizației. Din perspectiva demersului nostru considerăm că acest model poate fi acceptat

ca o formă particulară a modelului raționalității limitate prin care se urmărește găsirea soluției de acceptat pentru o problemă care apare la un moment dat.

Perspectiva perfecțiunii raționale în procesul decizional rămâne, desigur, un deziderat pentru toți decidenții; caracteristicile psiho-sociale specifice ființelor umane (în tabelul de mai jos sunt surprinse acele părtiniri cognitive care se regăsesc în procesul decizional⁵), precum și mediul decizional în care aceștia evoluează influențează calitatea deciziilor.

Tabelul 3 Limitări psiho-sociale ale decidenților

Decidenții:

- tind să fie prea încrezători în valoarea deciziilor lor
- tind să caute informații care să confirme definițiile și soluțiile pe care le dau ei (părtinirea de confirmare)
- tind să-și amintească și să încorporeze în deciziile lor evenimente recente, proaspete
- eșuează să încorporeze în deciziile lor date disponibile privind probabilitatea evenimentelor
- ignoră dimensiunea eșantionului când evaluează eșantioane de date
- supraestimează superioritatea rețelelor complexe ce furnizează datele
- nu ajustează suficient estimările inițiale, ce servesc ca ancore, pe măsură ce obțin mai multe informații (efectul de ancorare)
- decidenții au dificultăți ignorând costurile neeconomicoase, atunci când iau deciziile imediat următoare
- își supraestimează abilitatea de a fi prevăzut evenimentele, după ce acestea s-au întâmplat asumându-și succesele deciziilor și negând responsabilitatea pentru insuccese.

Note bibliografice

-
- ¹ Romanoschi Constantin, Popescu Ion - *Management*, Ed. INI, 2000, pag.237
- ² Herbert Simon - *The Science of Artificial*, MIT Press, 1969
- ³ Gary Johns - *Comportament Organizațional*, Ed. Economică 1998, pag. 370
- ⁴ Bogdan Băcanu – *Management strategic*, Editura Teora, 1997, pag.150
- ⁵ Gary Johns – *Op. cit.*, pag. 370