

# ELABORAREA PROCESULUI DECIZIONAL

*Conf. univ. dr. Ioan Marian MICLĂUȘ<sup>1</sup>, Ec. Mircea Marian MICLĂUȘ<sup>2</sup>*

## Rezumat

*Parte integrantă din viața curentă a individului, ca și a oricărei organizații, decizia este un act natural al oamenilor, dar mai cu seamă, a conducătorilor. Lucrare definește conceptul de decizie, etapele creării deciziei, precum și derularea procesului decizional propriu-zis. Schema acestuia arată că diferitele etape ale procesului decizional, pornind de la faptul generator, pot să se înlănțuie, în interiorul unui cadru, după un proces liniar. În realitate, însă, faptul generator este purtător al unei strategii în forță și noi fapte sunt susceptibile de a apărea în cursul procesului decizional.*

**Cuvinte cheie:** *decizie, elaborarea deciziei, misiune, strategii, fapte generatoare*

**Clasificarea JEL:** M00

## INTRODUCERE

În întreprinderile tradiționale deciziile sunt luate la diferite nivele ierarhice și sunt aplicabile, dacă au loc, la eșaloane inferioare. Fiecare ia singur deciziile pe care i le incumbă funcția, după cum evenimentele survin în viața și serviciul său, sau în funcție de deciziile luate la eșaloanele superioare. O organizație de acest tip este din ce în ce mai puțin orientată spre o evoluție dinamică, în contextul actual, cel puțin din următoarele cauze:

- concurența aprigă care bântuie între întreprinderi ca reacții din ce în ce mai rapide și o adaptare din ce în ce mai ușoară la solicitările pieței și la variațiilor mediului;
- evoluția diferită a mentalităților și greșala de a acorda personalului responsabilitățile la care el aspiră riscă a percepe, a confunda starea lui de spirit cu întreprinderea în general.

Acestea conduc la descreșteri semnificative în domeniul productivității, calității, a competitivității, în general. Se vedește deci necesitatea de a pune pe picioare un nou mod de organizare sprijinindu-se pe ansamblul resurselor umane ale întreprinderii, nu numai cu scopul de a modifica structurile și funcționarea întreprinderii dar, totodată, de a rediscuta obiectivele și a-i remodela “țesutul”. Este nevoie pur și simplu de a reda întreprinderii mai multă inteligență încurajând fiecare dintre actorii săi la a-și exercita inteligența sau, a înțelege, a se adapta la o situație, a alege în funcție de circumstanță, a rezolva probleme de toate soiurile, toate acestea semnificând a lua decizii motivate și a le aplica.

Această definiție oricât de precisă și completă ar fi ea, nu ne face să întrevădem cum, în sânul unei organizații reale, diferiții membri vor putea exercita inteligența lor de manieră concordantă. De aceea este necesar a se intra în detaliul luării deciziei.

## 1. CONCEPTUL DE DECIZIE

**Decizia, în general, reprezintă concluzia procesului prin care realizăm o alegere constientă, o opțiune între două sau mai multe cursuri de acțiune, alternative disponibile cu scopul atingerii unui obiectiv sau a mai multora.**

<sup>1</sup> Conferențiar universitar, Academia Comercială, Satu Mare, mam\_b\_d@yahoo.com

<sup>2</sup> Commercial & SME Relationship Manager Officer, GarantiBank SA, agentia Satu Mare

Rezultă din acesta definiție că a decide constă în a determina un program de acțiuni după ce ai reflectat”. De ce o reflexie prealabilă? Pentru că noile acțiuni nu pot fi lăsate hazardului dacă dorim ca ele să fie eficiente în raport cu scopurile pe care ni le-am fixat. Asadar, există decizie de fiecare dată când trebuie a modifica un program prestabilit sau a elabora un plan de acțiune comportând sau nu diferite alternative.

Concluzionând, **oportunitatea luării deciziei** există de fiecare dată când echilibrul între rezultatele acțiunilor noastre și criteriile, pe care le utilizăm sau dorim să le utilizăm, este rupt. Este vorba, de fapt, de un mecanism de reglare.

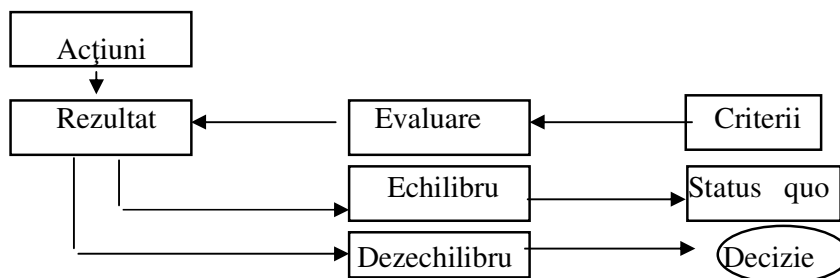


Fig.1. Mecanismul simplificat al deciziei

**Scopul deciziei**, așa cum este precizat mai sus, este de a modifica rezultatele acțiunilor noastre pentru a le reda conform criteriilor de evaluare pe care le-am fixat sau sunt susceptibile de a le adopta. Astfel decizia va antrena o modificare a activității noastre.

## 2. FAZELE ELABORARII DECIZIEI

Procesul de obținere a unei concluzii sau de exprimare a unei opțiuni este cunoscut sub numele de proces de elaborare a deciziei sau crearea deciziei.

Potrivit concepției cunoscutului expert și profesor american în domeniul managementului Herbert A. Simon, elaborarea, sau crearea deciziei manageriale este sinonimă cu întreg procesul de management. Crearea deciziei, indiferent de situația implicată poate fi considerată ca un proces general sistematic constând din următoarele patru faze: **concepția, proiectarea, alegerea și implementarea.**

Luarea deciziei se bazează pe informație. Aceasta vine din realitate și indică neconcordanța modului în care se desfășoară lucrurile. Informația este necesară atât pentru explorarea și alegerea între soluții și variante alternative cât și pentru revederea efectelor variantei implementate

### a) Faza de concepție

Faza de concepție constă, de fapt, în **definirea problemei**. În examinarea și formularea unei probleme se are în vedere că acestea ies la iveală prin neconcordanța modului în care se desfășoară lucrurile. Asemenea neconcordanțe sunt rezultatul diferenței dintre ceea ce se întâmplă și ceea ce dorim să se întâmple. În această fază tindem să aflăm dacă există probleme, să aflăm simptomele, magnitudinea problemei și să o definim. De obicei, ceea ce e descris ca o problemă (costuri excesive) poate fi numai simptomul acesteia (nivele nepotrivite de stocare). De aceea este de multe ori dificil să distingi o simptomă de o problemă reală.

În cadrul acestei faze un punct important este **clasificarea problemei**. Această activitate reprezintă conceptualizarea problemei spre clasificarea ei într-o categorie definită. De exemplu, o importantă clasificare o reprezintă concordanța cu gradul de structurare: probleme structurate și nestructurate. Orice problemă poate fi descompusă în subprobleme pentru analize separate.

În sfârșit, este important ca în faza de concepție să se stabilească cine este **proprietarul problemei**. O problemă există într-o organizație economică dacă aceasta are

opțiuni spre rezolvarea ei. Așadar se tinde ca faza de concepție să se sfârșească, practic, cu o problemă structurată.

#### **b) Faza de proiectare.**

Extrem de consistentă și importantă, faza de proiectare implică crearea, dezvoltarea și analiza posibilelor piste de acțiune și include:

- înțelegerea problemei,
- generarea de soluții,
- testarea fezabilității soluției.

Problema fundamentală o reprezintă **modelarea** care determină la rândul ei conceptualizarea problemei, abstractizarea spre un model numeric și/sau alte forme simbolice. Se ajunge deci la o “arhitectură” a problemei.

Modelul poate fi adus la o formă simplificată (dacă aceasta este necesar) printr-un set de presupuneri. Este însă foarte important să se găsească o balanță justă între nivelul de simplificare a modelului și reprezentarea lui în realitate, știut fiind că un model simplu conduce la manipulări ușoare și la soluții, dar este mult mai puțin reprezentativ față de problema reală.

**Dezvoltarea de alternative** este dependentă direct de existența, veridicitatea și costul informației și cere expertize în domeniu. Creativitatea în elaborarea alternativelor poate fi obținută prin utilizarea cunoștințelor umane, prin sesiuni dinamice de grupuri. Căutarea de alternative poate continua în timpul evaluării ceea ce poate reduce eforturile implicate și a timpului afectat.

**Evaluarea și compararea alternativelor** este necesară pentru estimarea unei ieșiri aferente fiecărei alternative propuse. Estimarea ieșirilor presupune prelucrări specifice întrucât situațiile de decizie sunt frecvent clasificate în funcție de cunoașterea ce o au decidenții asupra problemelor.

#### **c) Faza de alegere**

Faza de alegere presupune, în primul rând, găsirea unei **soluții la model**. Rezolvarea unui model nu este însă același lucru cu rezolvarea problemei pe care o reprezintă modelul. Soluția modelului conduce la recomandarea soluției problemei. Dacă soluția recomandată este implementată cu succes, atunci problema poate fi considerată ca rezolvată.

Faza de alegere implică o căutare de alternative de acțiune care va rezolva problema reală. Procesul de căutare este coroborat **cu evaluarea** care se face în funcție de scopul, obiectivele definite în problemă. Aceasta este pasul final ce duce la recomandarea soluției.

În sfârșit **analiza senzitivă** - tinde să ajute managerii atunci când nu sunt siguri asupra acurateții sau importanței relative a informației. Analiza senzitivă permite o mai bună înțelegere a modelului și verifică robustețea deciziei. Adăugarea de detalii asupra variabilelor permite o bună structurare a problemelor. Analiza poate să spună decidentului, de exemplu, probabilitatea pentru care o variabilă de intrare devine sigură și cât poate varia fără un impact semnificativ asupra soluției propuse.

#### **d) Implementarea**

Odată ce soluția propusă pare a fi cea mai rezonabilă suntem pregătiți pentru ultima fază, implementarea propriu-zisă. Implementarea unei soluții la o problemă, a unui nou mod de rezolvare, este, în genere, inițierea unei noi ordini a lucrurilor sau, într-un limbaj actual, implementarea unei schimbări.

Implementarea este un proces iterativ și poate fi complicată, fiind un proces de lungă durată și largă implicare ale cărei ramuri sunt uneori vag definite. Implementarea reușită duce la rezolvarea problemei originale, greșeala sau insuccesul conduce la reînțoarcerea procesului iterativ. Este important de înțeles că, deși există o scurgere generală între concepție, proiectare, alegere și implementare, oricând există probabilitatea de reînțoarcere la o fază anterioară. De exemplu, dacă decidentul aflat în faza de alegere găsește că nici una dintre

alternative nu sunt compatibile cu cele curent valabile, se va întoarce la faza de proiectare pentru a dezvolta noi alternative.

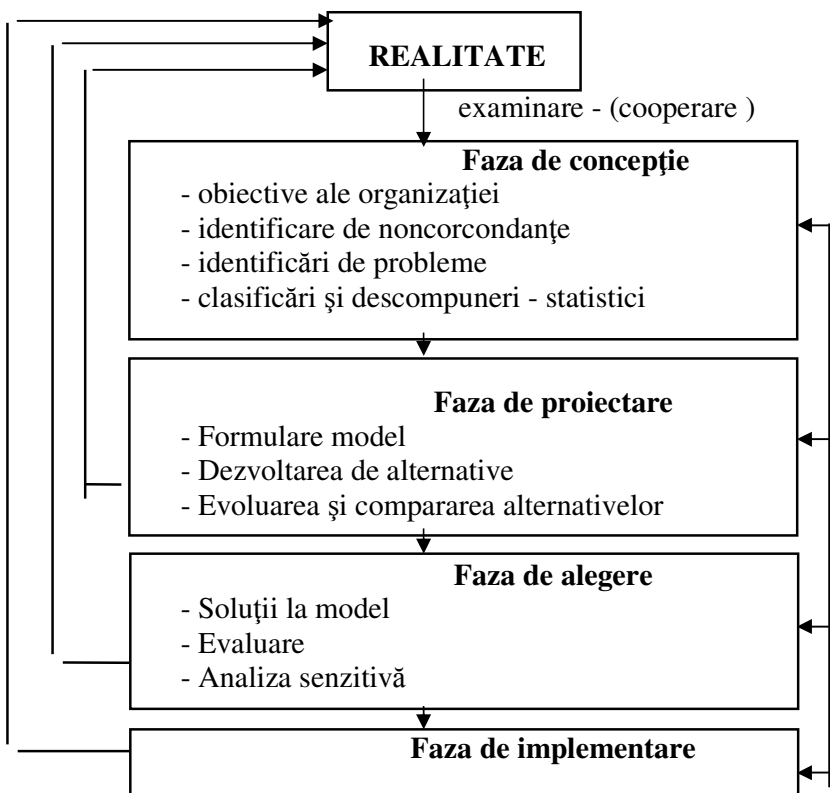


Fig.2. Fazele elaborării deciziei

### 3. PROCESUL DECIZIONAL PROPRIU-ZIS.

Procesul decizional propriu-zis este constituit din ansamblul de demersuri care pornește de la faptul sau faptele generatoare până ce ajunge la planul de acțiune.

Planul de acțiune constă, practic, în alegerea dintre mai multe alternative, conform unor exigențe provenite din mediu (restricții, situație etc.) și satisfăcând, după evaluare, criteriile impuse. Pentru aceasta se va opera în două etape principale: determinarea misiunii (a) și elaborarea de strategii (b)

#### **Determinarea misiunii**

Pornind de la faptul generator se poate deduce o problema de rezolvat care să fie în raport direct cu acesta. Dacă totuși se dorește a se dispune de o paletă importantă de soluții nu trebuie a rămâne la problema imediată. Aceasta ar putea primi o soluție punctuală - promptă, fără a aduce un remediu global disfuncțiilor din organizație. De aceea, din aproape în aproape, până la nivelul strategic, trebuie a căuta la a determina problemele susceptibile, derivate ca și obiectivele acestor probleme. Când nici un obiectiv nu mai este propus, **obiectivul cu cel mai înalt nivel va fi adoptat ca misiune.**

Această etapă constituie partea cea mai abstractă a procesului, dar ea este capitală căci de calitatea misiunii depinde eficacitatea întregului proces decizional. În cazul unei decizii de grup rolul participanților este foarte important în definirea misiunii, iar coordonatorul trebuie să vegheze ca obiectivele să fie corect ierarhizate și misiunea să fie clar definită.

Se va numi **misiune** problema generală situată la nivel strategic.

#### **b) Elaborarea de strategii**

Pornind de la misiunea definită anterior, păstrând întru-totul spiritul faptului generator, se va proceda la elaborarea strategiilor. Acum se va face apel la un mers descendent apelând la o succesiune de manevre din ce în ce mai abile prin definirea de mijloace proprii care să răspundă. După elaborarea strategiilor alternative e nevoie acum de a le evalua prin a alege cea care convine cel mai bine. În primul rând aceasta înseamnă a evalua manevrele, altfel spus a determina consecințele directe și indirecte

De multe ori însă consecințele indirecte pot varia în funcție de evoluția mediului, ceea ce ne conduce la formularea unei ipoteze privind aceasta evoluție și, pentru fiecare din aceste ipoteze, la enumerarea consecințelor unei manevre date.

**Formularea unei ipoteze de evaluare** a mediului consta în a învedera eventualitatea unei schimbări cu privire la unul sau mai multe domenii ale mediului. Astfel de schimbări pot influența restricțiile pe anumite manevre și, în noul context, pot antrena consecințe particulare.

Criteriile de evaluare specificate într-o misiune sunt utilizate pentru a evalua diferitele strategii propuse în cadrul mai multor ipoteze. Aceste criterii pot fi deduse din criterii mai generale definite în cadrul unei strategii globale a organizației. Ele pot fi mai mult sau mai puțin specifice unui domeniu. În definirea criteriului trebuie să avem în vedere domeniul strategic și gradul de prioritate. Criteriile sunt determinate, în general, de decident sau liderul de grup (de rețea de decizie). Coeficienții de ponderare a criteriilor sunt calculați de așa manieră încât o valoare negativă a unui criteriu să nu poată fi nicidecum compensată cu suma valorilor criteriilor inferioare în clasamentul dat de gradele de preferință.

Pentru o întreprindere, de exemplu, se pot adopta următoarele criterii strategice:

- expansiune (dezvoltarea),
- rentabilitatea,
- autonomia,
- diminuarea riscului.

Acestea ar putea fi completate de criterii secundare: flexibilitatea, polivalența, sau criterii mai specifice relativ la: competitivitate, condiții de lucru, iscusința tehnică, imaginea mărcii, structura financiară.

După părerea noastră, este nevoie a lua în considerație toate aceste categorii de criterii, reducerea acestora ar crește riscul de a ieși din optica strategică și a intra prea rapid în considerații tactice și operaționale ceea ce scurtcircuitează procesul de reflexie.

Procesul de decizie continuă cu **identificarea consecințelor**. O consecință este rezultatul unei manevre. Această manevră poate avea unele repercusiuni în diferite domenii și să atingă diferiți actori. În reacție actorul este obligat a se apăra și, prin cercetare, provoacă o nouă consecință. **Deduția consecințelor**: este o activitate extrem de importantă. Aceasta este mult mai puțin intuitivă decât colecția de fapte, ea face larg apel la bazele de date. Adeseori anticipația este indispensabilă și, de asemenea, nu trebuie a ezita la a face apel la specialiști în diverse domenii, în calitate de experți, capabili să deducă consecințe de al doilea sau chiar al treilea grad.

Cu toate că sunt comparabile din punctul de vedere al organizației, **validarea strategiilor** prezintă un aspect mai practic decât mersul identificării consecințelor. Validarea implică, într-adevăr, alegeri de acțiuni și modalități întemeiate pe considerații de oportunitate și mai puțin pe criterii formale. Rolul decidentului este extrem de mare. În cazul unei decizii de grup, coordonatorul de rețea va trebui să faciliteze dialogul între participanți pentru ca ei să cadă de acord.

Alegerea este momentul culminant al procesului decizional. Strategiile fiind clar specificate, evaluate și validate, este vorba acum de a adopta una și de a păstra eventual strategii de schimb în caz de hazard. Decidentul trebuie în acest moment să aibă o viziune sintetică a rezultatelor și chiar să poată furniza sau explica detalii privind un punct sau altul.

### c) Planul de acțiune

Strategia adoptată trebuie să fie tradusă într-un **plan de acțiune** suficient de explicit pentru ca realizarea să nu prezinte nici o ambiguitate. Pentru realizarea planului de acțiune este posibilă întocmirea unor studii complementare ca parte integrantă a acestuia. Elaborarea planului va fi facilitată de prezentarea sintetică a rezultatelor fazei de validare asigurată de decident, sau coordonatorul de rețea, în cazul unei decizii de grup. În acest ultim caz va trebui obținut un consens asupra documentului final.

Planul de acțiune este un document de sinteză stabilit de decident (sau leaderul grupului, responsabil de decizie) după ce a obținut consensul diferiților participanți. Acesta va trebui să țină cont de o ordine în derularea acestor acțiuni și alternative prevăzute. Va trebui totodată să prevadă alte procese decizionale decurgând din procesul în curs.

Planul de acțiune constituie o decizie complexă rezultat al procesului decizional și, în același timp, un program sigur de execuție.

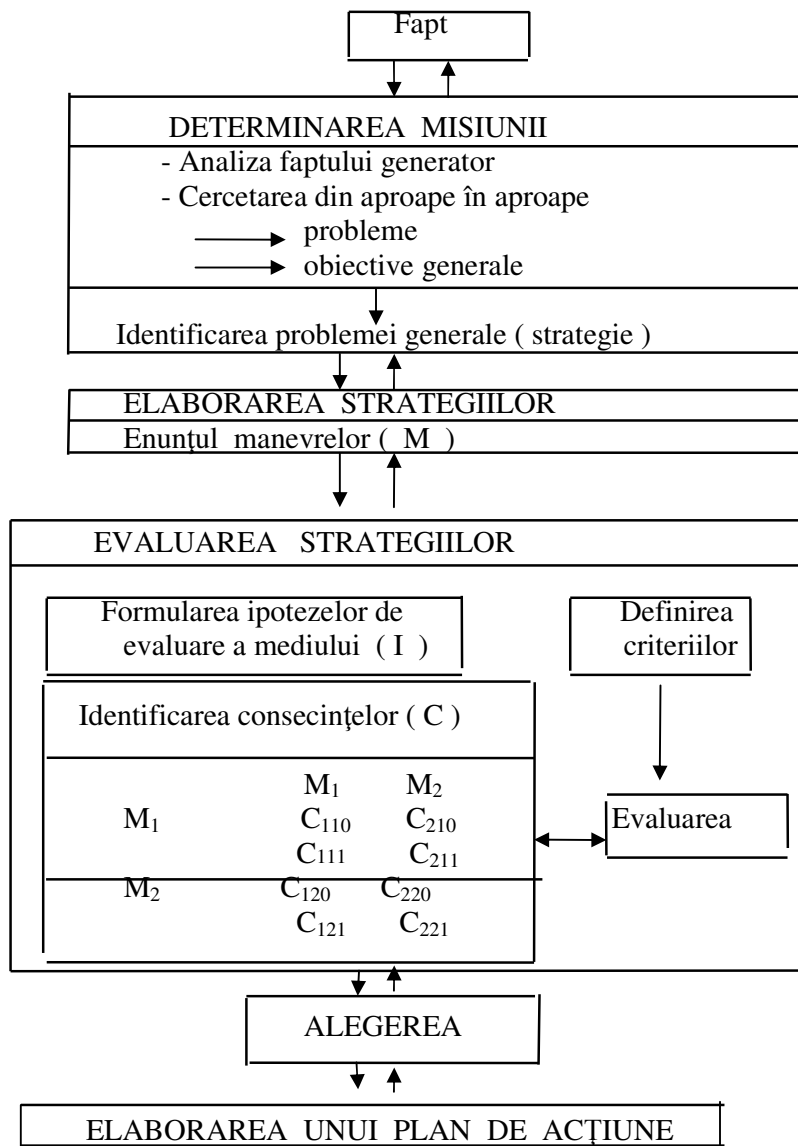


Fig. 2. Schema procesului decizional.

În general elaborarea planului de acțiune cade în sarcina liderului procesului de decizie care coordonează principalii colaboratori și trebuie în același timp să fie un negociator între aceștia. Practic un proces decizional anexă va fi declanșat pentru a defini natura contactelor și conținutul programărilor făcute. Un proces decizional ulterior va defini modalitățile de realizare a proiectului de pus în operă.

### 3. SUPORT METODOLOGIC AL PROCESULUI DECIZIONAL

Sintetizând concluziile paragrafului precedent, privind schema procesului decizional propriu-zis, apare că diferitele etape ale procesului decizional, pornind de la faptul generator, pot să se înlănțuie, în interiorul unui cadru, (numai) după un proces liniar. În realitate, însă, faptul generator este purtător al unei strategii în forță și noi fapte sunt susceptibile de a apărea în cursul procesului decizional.

De aici decurg următoarele trei aspecte:

- pe firul procesului intervine o misiune, apărută subit, încărcată apriori vis-a-vis de strategiile de pus în operă; se poate deci încerca dorința de a revizui o misiune determinantă pentru a extinde generalizarea și ca urmare potențialul strategiilor alternative;
- noile fapte apărute se pot adăuga sub formă de fapte problemă la procesul angajat;
- descoperirea progresivă a faptelor-soluții vor sugera noi manevre care, la rândul lor, vor suscita probleme neașteptate.

În concluzie esența planificării nu este de loc o înlănțuire ideală liniară (ca în fig.4) ci, mai înainte de toate, este un proces iterativ și multiplicat (ca în fig.5.).

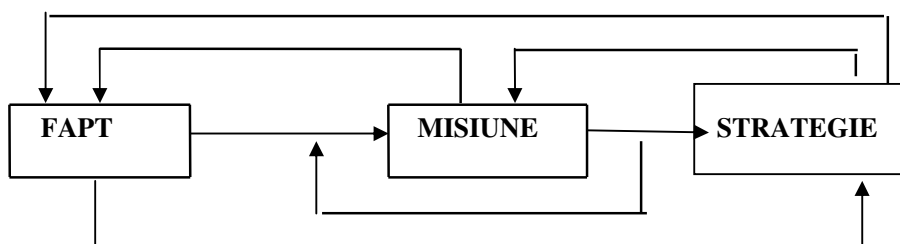


Fig.3. Proces decizional efectiv.

Structura primirii faptelor trebuie să rămână deschisă pentru a permite participanților includerea noilor fapte sau a corijă, completa și califica, desemna faptele deja existente.

#### ❖ Colectarea faptelor

Am vorbit până acum despre fapte în termeni abstracți fără a le explica natura. Distingem însă, și putem clasifica faptele în trei categorii:

- fapte care declanșează decizia (a);
- fapte care influențează decizia (b);
- fapte care permit luarea deciziei (c);

**a) Acts or actions that trigger the decision problem or facts-problem** are any facts giving rise (or are likely to lead to) an imbalance between the results of our actions and our goals, both measured because of criteria set in advance. The point at which fracture occurs (imbalance) is basically the origin of fact generator, event. The imbalance gives different points of impact of decision, points where we can find other relevant information.

**b) Faptele influențând decizia** - sunt fapte care vor avea repercusiuni asupra luării deciziei, în particular fapte referitoare la mediu. Acestea exercită o influență preponderentă asupra consecințelor acțiunilor cu faptul generator sau problemă.

Acesta este cazul mai ales al restricțiilor sau regulilor de tot felul, de care trebuie a ține cont la luarea deciziei.

**c) Faptele permițând luarea deciziei** - au un caracter durabil și sunt utilizate pentru elaborarea planului de acțiune, specificitatea lor putând varia în funcție de diferitele domenii. Se pot distinge:

- fapte care prezintă un caracter mai mult sau mai puțin permanent și pot, prin urmare, să fie stocate în baza de date sau de cunoștințe, convenabil aduse la zi;
- fapte care survin - sau sunt descoperite - la un moment dat și sunt semnificative sau revelatorii în procesul de luare a deciziei.

## **BIBLIOGRAFIE**

1. Guy Jacob : *Le système d'information pour la strategie d'entreprise*, Hermes, Paris, 1993.
2. Ionescu, Gh.: *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică București, 1996.
3. Miclăuș, I.M., Miclăuș, M.M.: *Factori de contingență în planificarea întreprinderilor*, „Dezvoltare socială și performanță economică”, Supliment al revistei „Calitate - acces la succes”, Ed. CIBERNETICA MC, 2008
4. Miclăuș, I.M., Miclăuș, M.M.: *Management general*, Ed. Gutenberg Univers, Arad, 2007.
5. Mihuț I. (coord.) : *Management General*, Editura Carptica, Cluj-Napoca, 2003.