

# DECIZIA




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



# Definiții:

- Decizia reprezintă alegerea unei alternative. (Mescon)
- Decizia - este procesul de selectare a unei opinii în favoarea alteia, o hotărâre pentru un viitor asigurat.
- Decizia este un act rațional de alegere a unei linii de acțiune prin care se urmărește realizarea obiectivelor ținându-se cont de resursele disponibile și condițiile concrete. (Nika)
- Decizia este o activitate managerială ce caracterizează capacitatea managerului de a-si aplica cunoștințele, experiența și abilitățile de influență în problema creată și de prognozarea evoluției acestora în diferite ipostaze, finalizând cu alegerea celei mai optime alternative.



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

**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.



# Formele deciziei manageriale

---

## **Act decizional (A.D.)**

- 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.

## **Proces decizional (P.D.)**

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



# Factorii primari ai deciziei manageriale sunt:

---

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

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



# Sistemul decizional

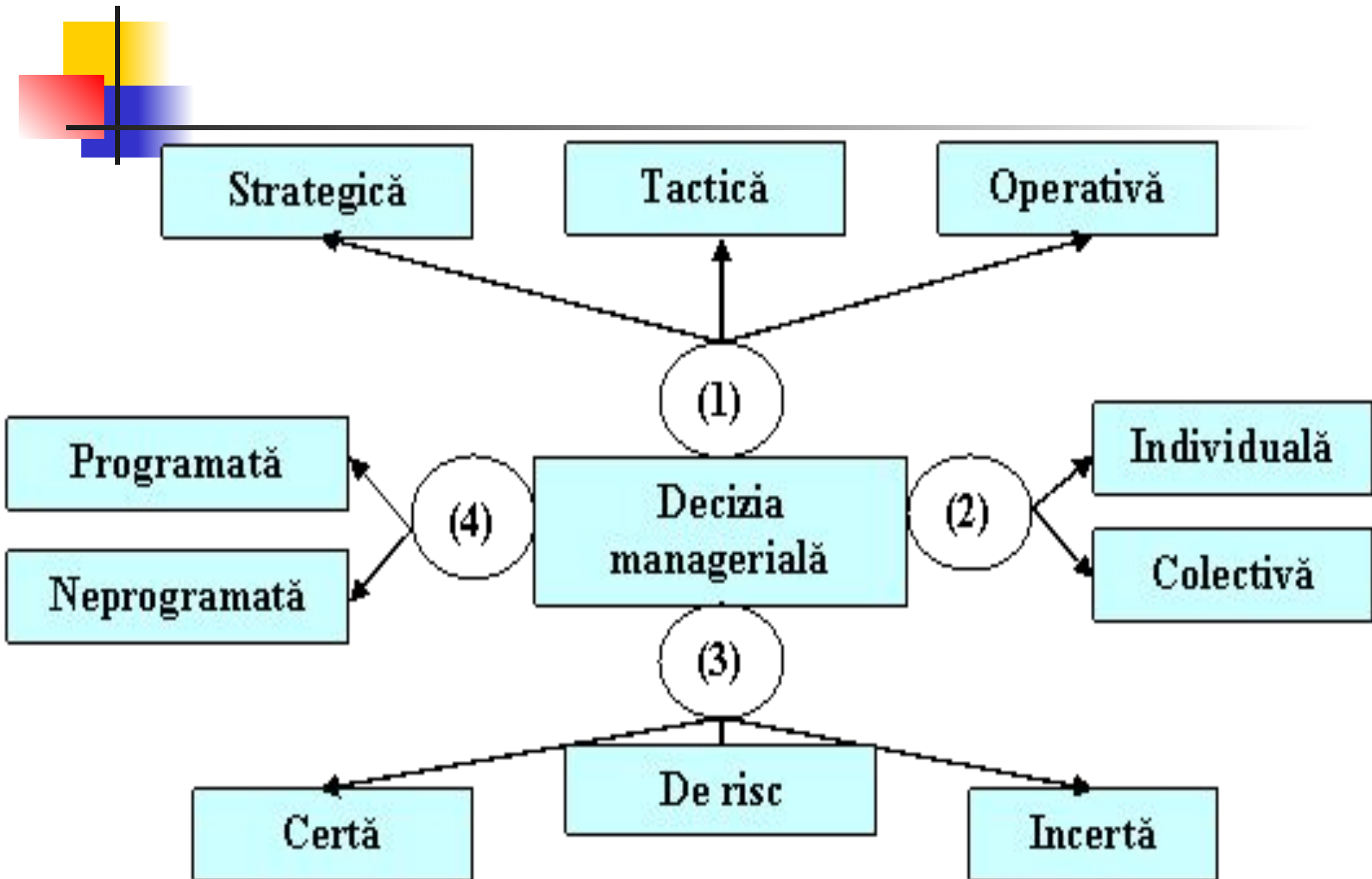
---



## ***Sistemul decizional***

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

# Tipologia deciziei manageriale

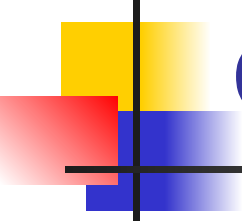




# 1. Tipologia deciziei in functie de orizontul de timp

- ***Decizia strategica*** urmareste solutionarea problemelor privind atingerea obiectivelor care au termene de aplicare multianuale **(2 pana la 5 ani)**. Decidentii in acest caz apartin managementului de varf – adunarile generale, consiliile de administratie, sefii de institutii sau directorii generali de firme etc.
- ***Decizia tactica*** este orientata spre solutionarea problemelor care se refera la atingerea obiectivelor care au termene de aplicare sub un an **(lunare, trimestriale, semestriale sau anuale)**. Decidentii apartin managementului de la nivelul ierarhic intermediar – directorii adjuncti.
- ***Decizia operativa*** este in sarcina managerilor de baza (tehnici) si are termene de aplicare imediata **(pe schimb de lucru sau cel mult saptamanal)**. Aceste decizii se refera la obiectivele operationale.

## 2. Tipologia deciziei in functie de participanti.



---

- ***Decizia individuala si decizia colectiva***

sunt evident departajate prin participarea unui singur conducator respectiv, sau mai multor conducatori si specialisti la procesul decizional. De cele mai multe ori decizia manageriala este adoptata de o singura persoana. Exista insa numeroase cazuri in care se practica decizia colectiva

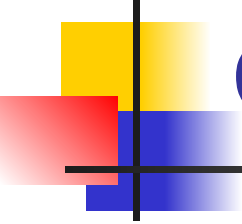
# 3. Tipologia deciziei in functie de riscul atingerii obiectivelor



---

- **Decizia certa** se adopta atunci cand nu exista nici o indoiala cu privire la informatiile utilizate. Toate conditiile sunt cunoscute bine si se afla sub control sigur. Aceste decizii sunt adoptate de managerii de mijloc si supervizori pentru obiective realizabile.
- **Decizia de risc** se adopta in conditii cu grad de probabilitate ridicata, definite prin date si informatii statistice, sub actiunea unor factori greu de anticipat dar controlabili. Cu toate acestea, chiar si managerii cei mai iscusiti in evaluarea viitorului nu sunt scutiti de rezultate diferite de cat cele asteptate. Aceste decizii se adopta la nivelul ierarhic de varf pentru obiective posibile.
- **Decizia incerta** se adopta in conditii imprevizibile, greu de controlat, cand riscurile nu pot fi anticipate. Evident, aceasta decizie se adopta in grupul managerilor de varf si cu consimtamantul marii majoritati a proprietarilor. Ea vizeaza obiective incerte, pe termen foarte lung.

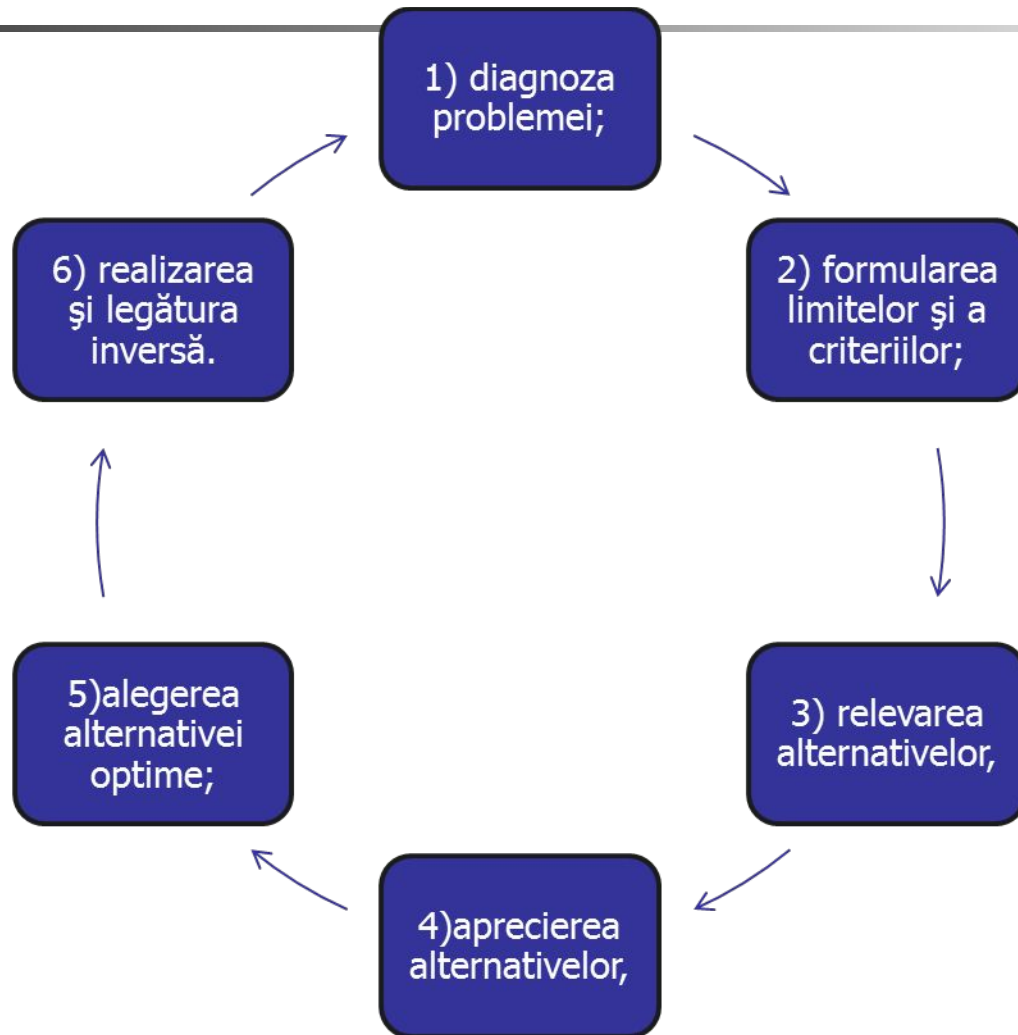
# 4. Tipologia deciziei in functie de gradul de structurare



---

- ***Decizia programata*** se adopta in conditii de rutina, dupa proceduri bine structurate. Aceste decizii se repeta cu o frecventa prestabilita, pe baza experientei si traditiilor firmei. Exemple: procurarea materiilor prime de uz curent in prelucrarea produselor firmei; ordonarea activitatilor pe schimburi de lucru s. a. Acest gen de decizie se adopta pe baza unor proceduri formale si a politicii existente in firma la momentul adoptarii.
- ***Decizia neprogramata*** este vag structurata, apare intamplator, implica solutii ad-hoc, nu sunt repetitive, nu apeleaza la proceduri de rutina. Acest gen de decizie se adopta in situatii extreme: calamitati naturale, incendii, conflicte organizationale spontane etc.

# Decizia rațională este luată după un anumit algoritm:



## 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

- **Metoda Electre**

- calculul coeficienților de concordanță și discordanță
- alegerea variantei se face după analiza a două tipuri de matrici: matricea de concordanță-discordanță și matricea diferențelor

# Metode și tehnici decizionale

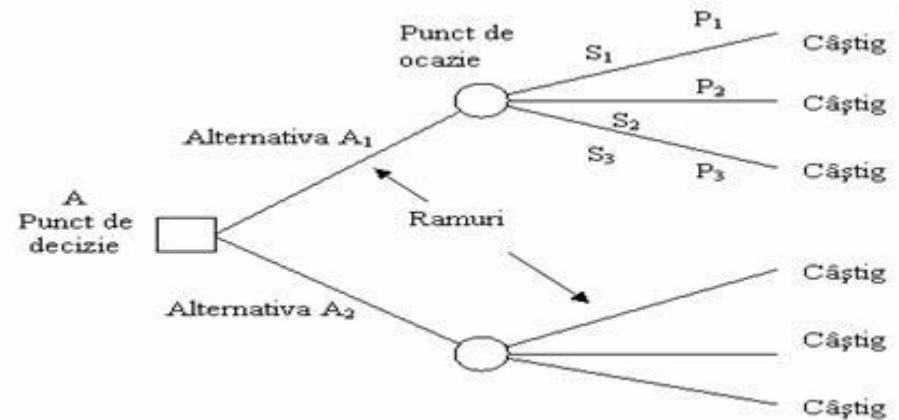
## B.- de optimizare a deciziilor în condiții de incertitudine:

- **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.

# Metode și tehnici decizionale

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

## Arborele decizional



- **Metoda speranței matematice** - situație se calculează utilitatea sinteză a variantelor după criteriile stabilite funcție de starea condițiilor obiective;
- **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

---

- **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.