



DECIZII DE MANAGEMENT

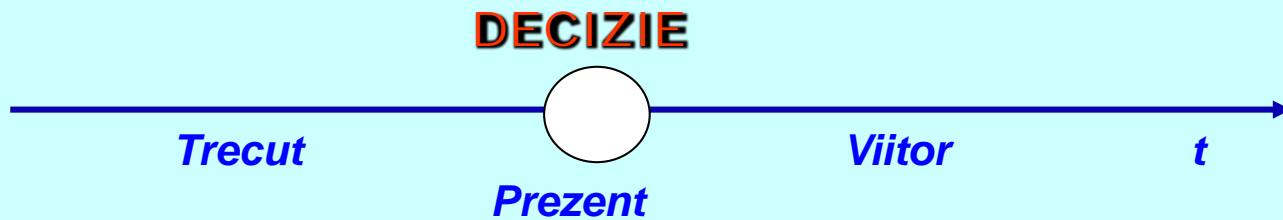
A decide: a lua o hotărâre, a alege
(între mai multe alternative)

Decizia: hotărâre luată în urma
examinării unei probleme, a
unei situații etc., soluție
adoptată (dintre mai multe
posibile)

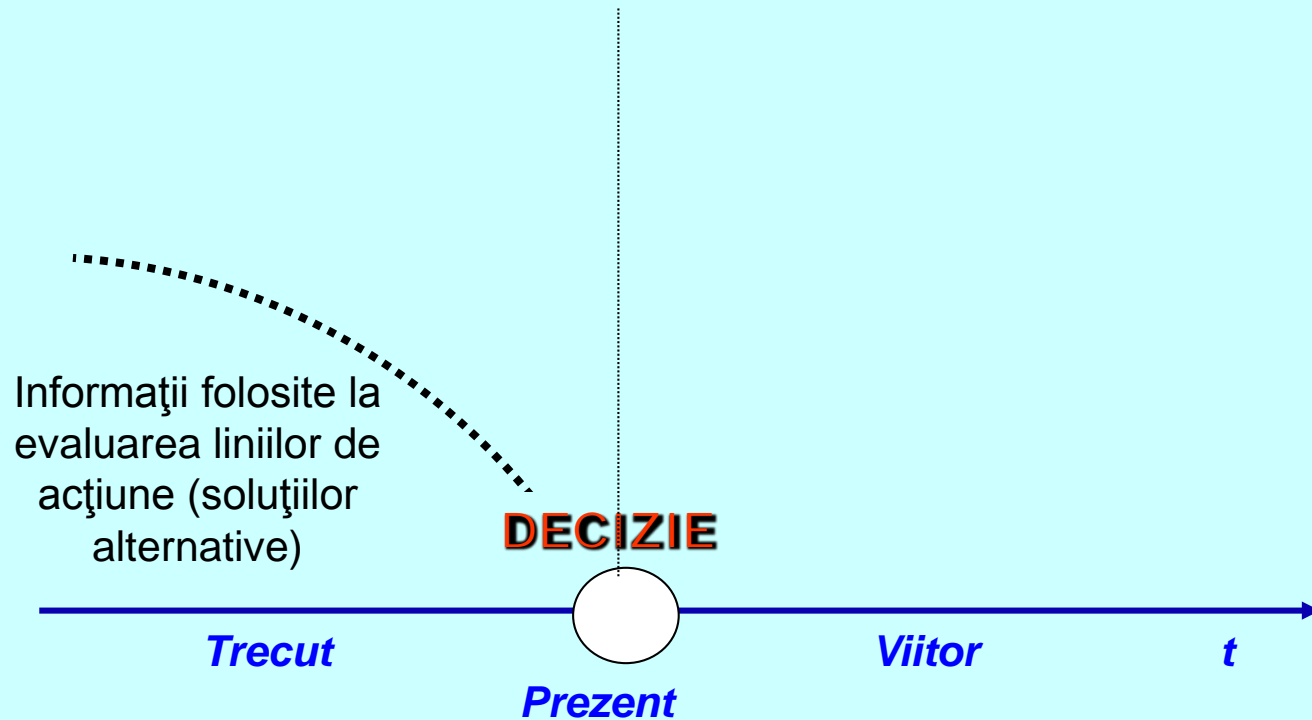
Management a lua o decizie într-un mediu cu peste 50% factori necontrolabili și resurse limitate.

Dan Schipor
Managing Partener
Daris Consulting

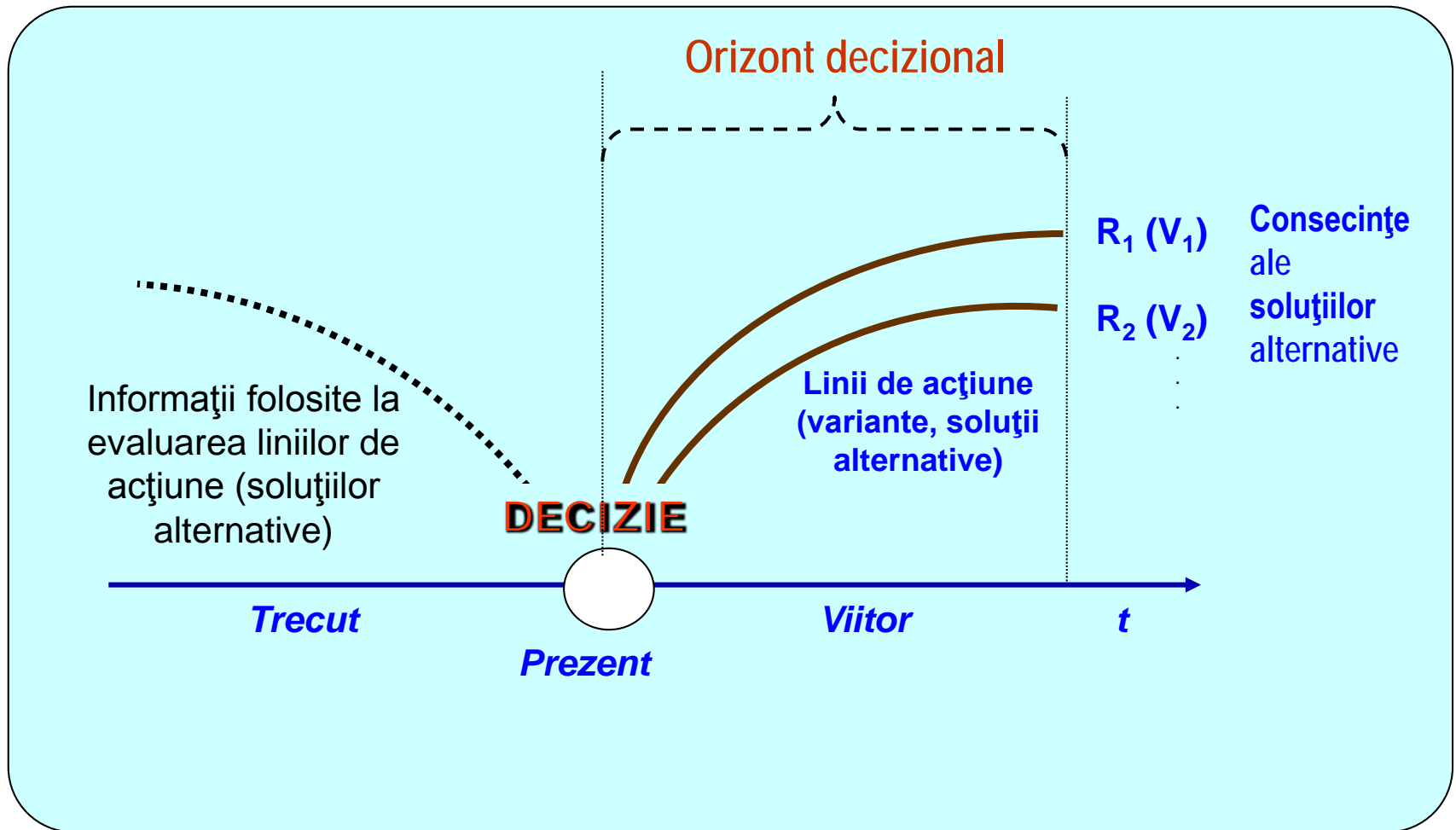
Componentele unei situații decizionale



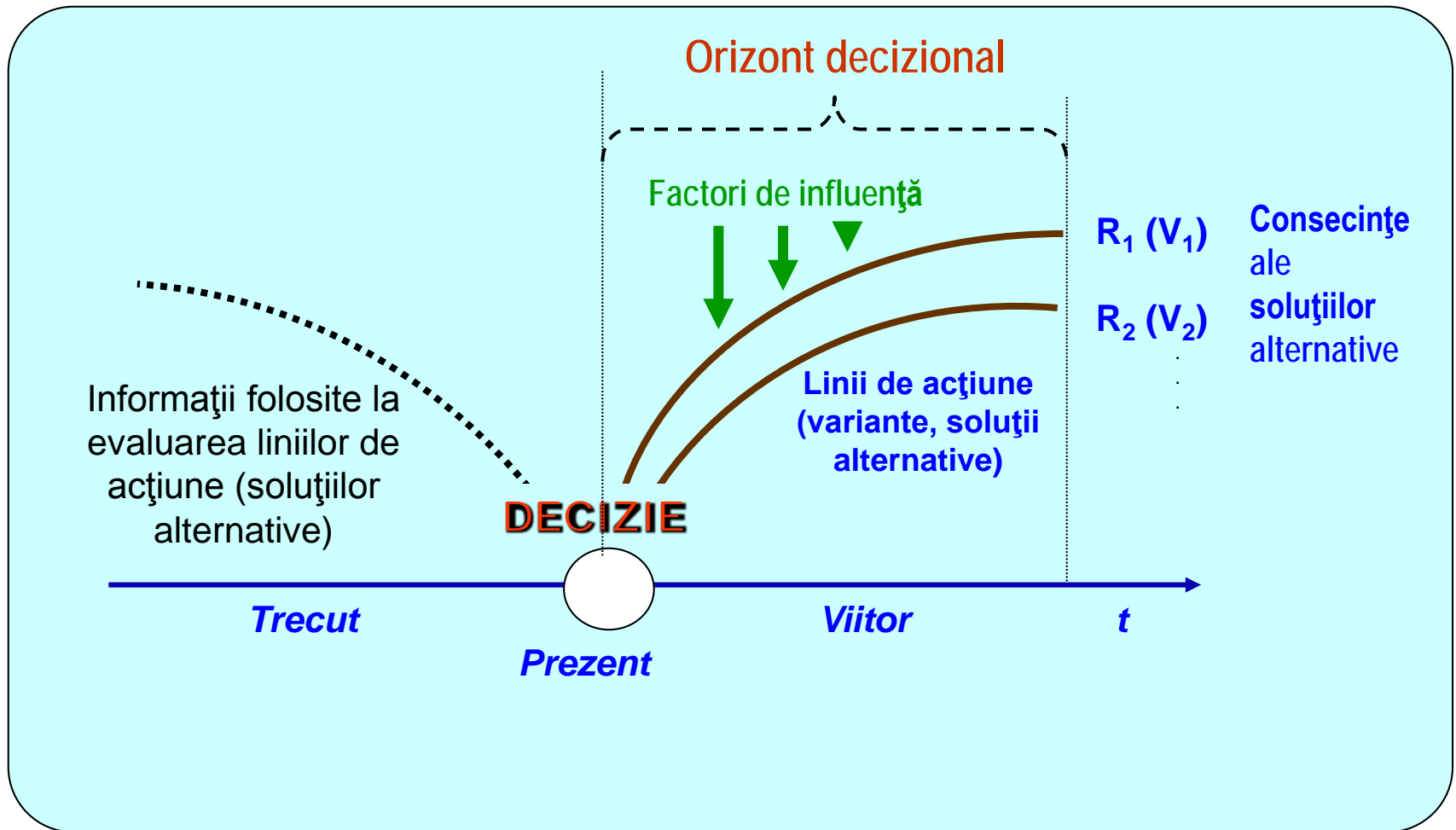
Componentele unei situații decizionale



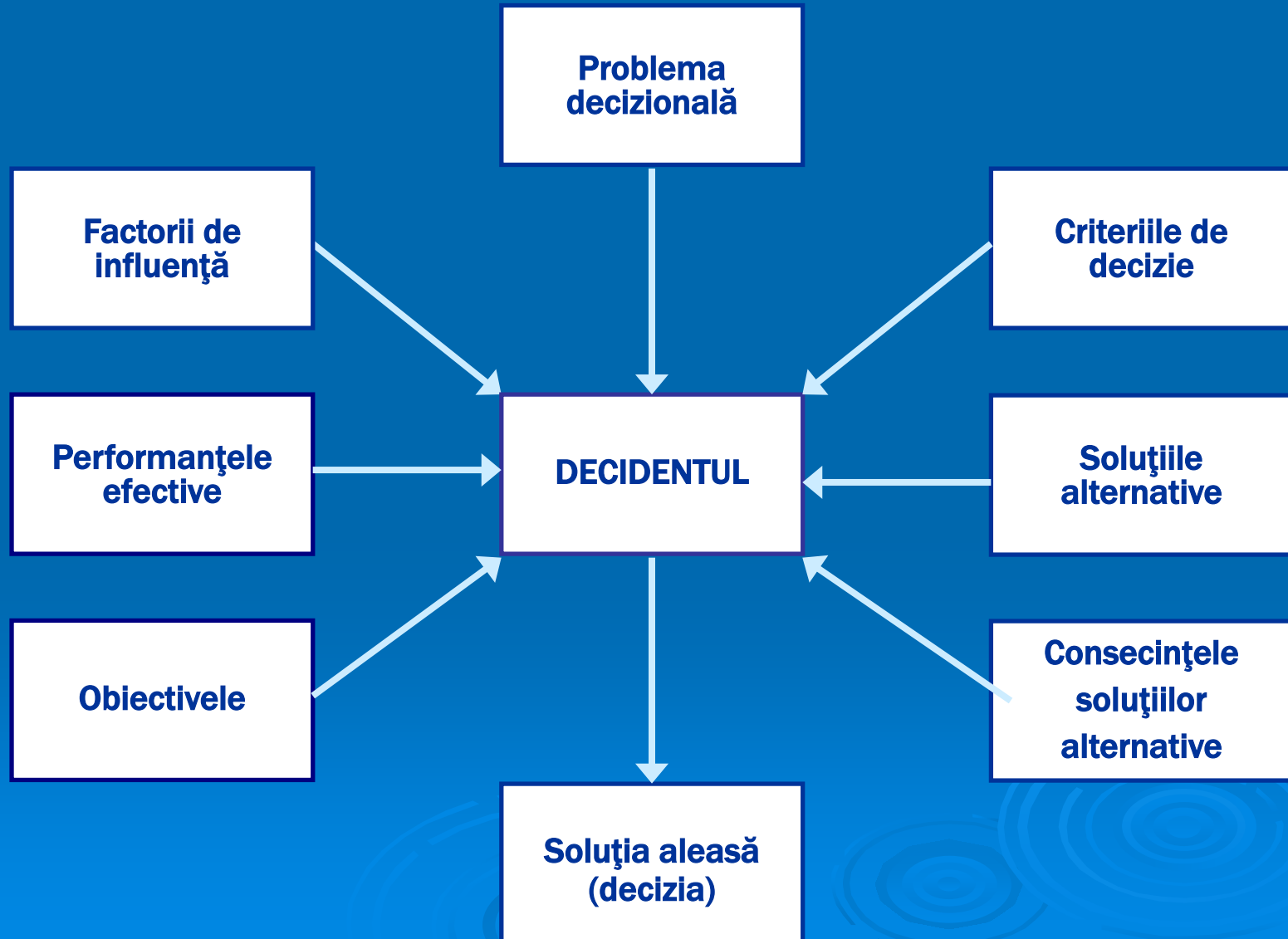
Componentele unei situații decizionale



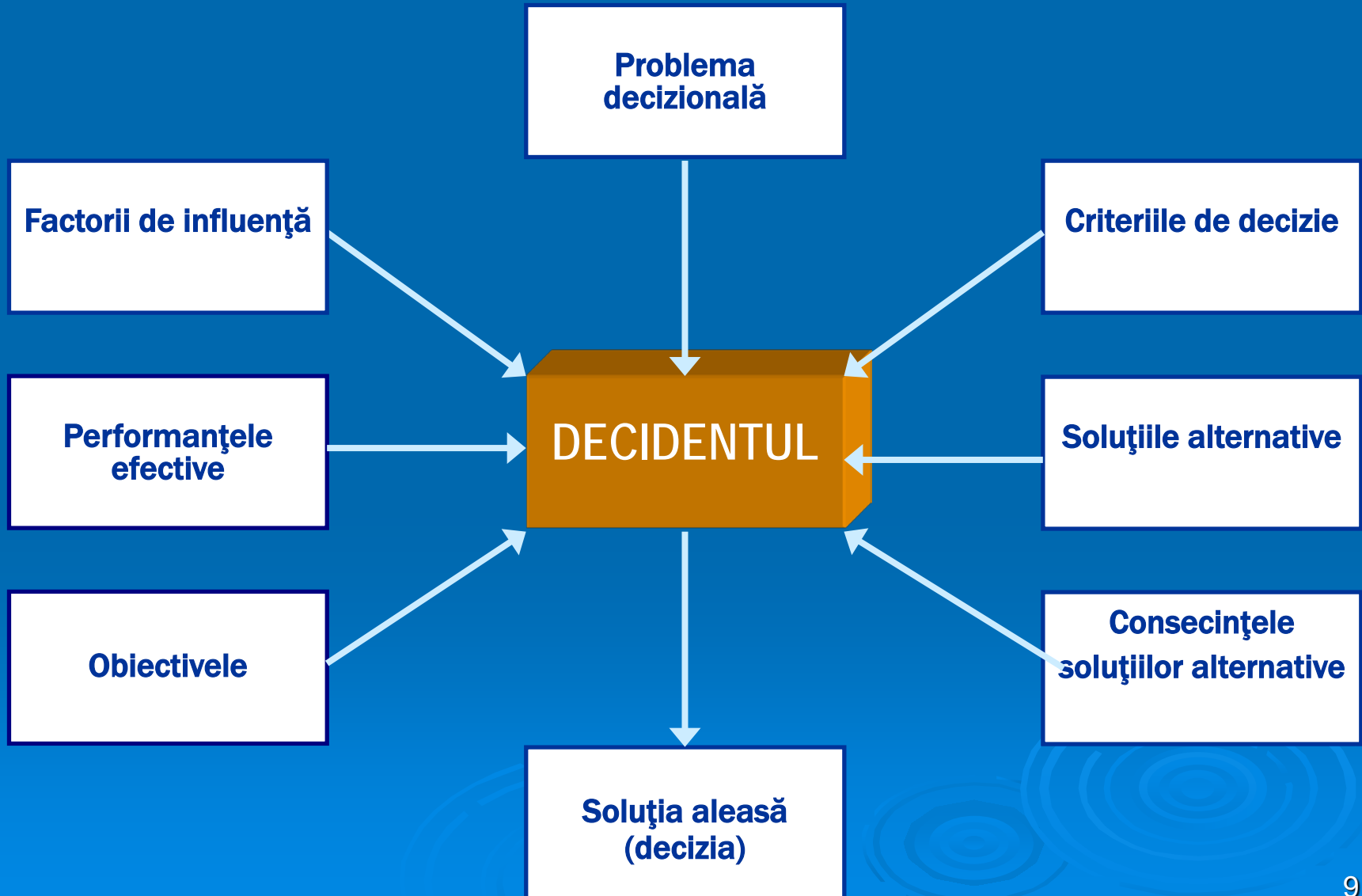
Componentele unei situații decizionale



Elementele unei situații decizionale



Elementele unei situații decizionale

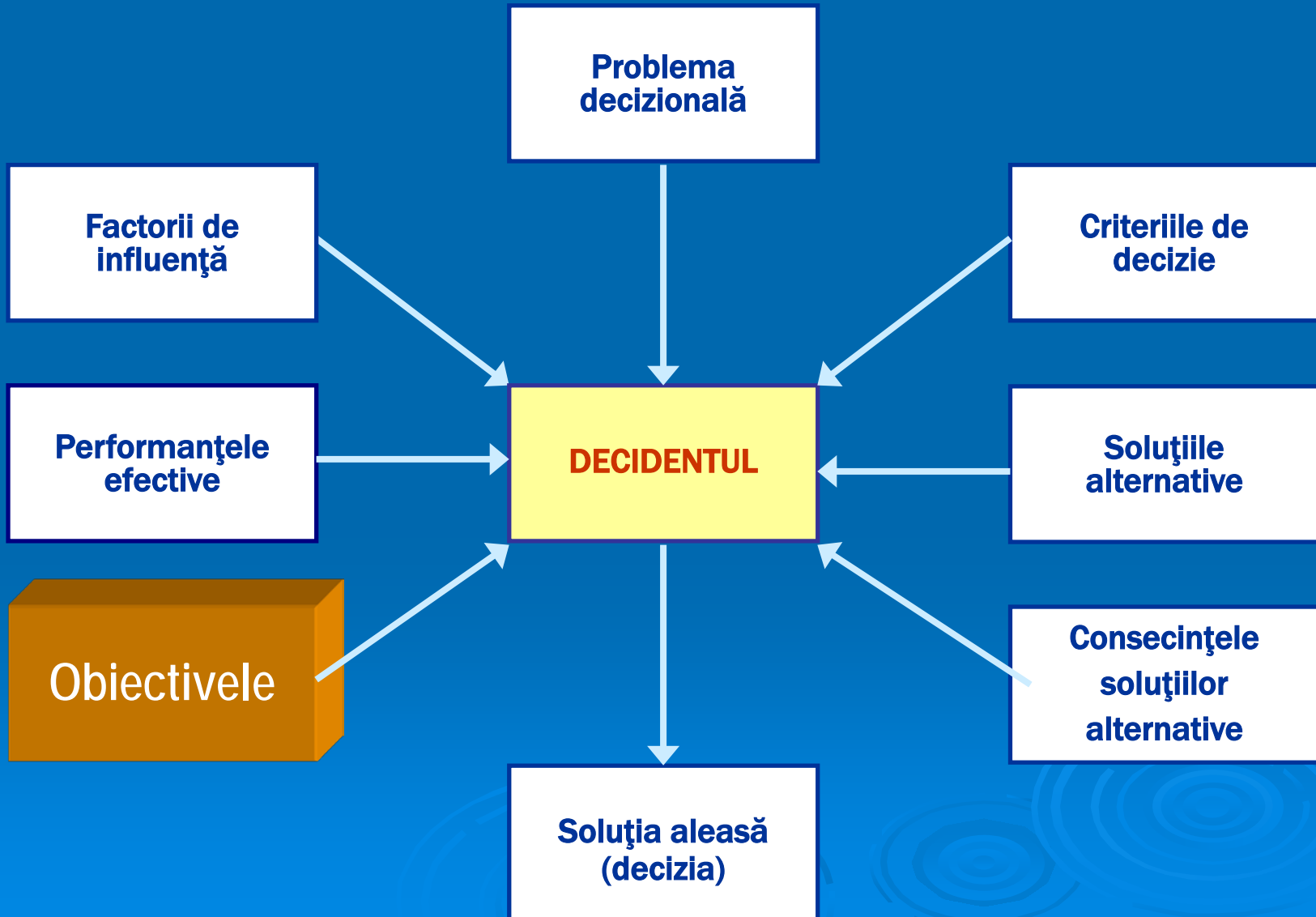


Decidentul

Este **o persoană** sau un **grup**
de persoane care ia decizia

- ☐ Decizii individuale;
- ☐ Decizii de grup.

Elementele unei situații decizionale

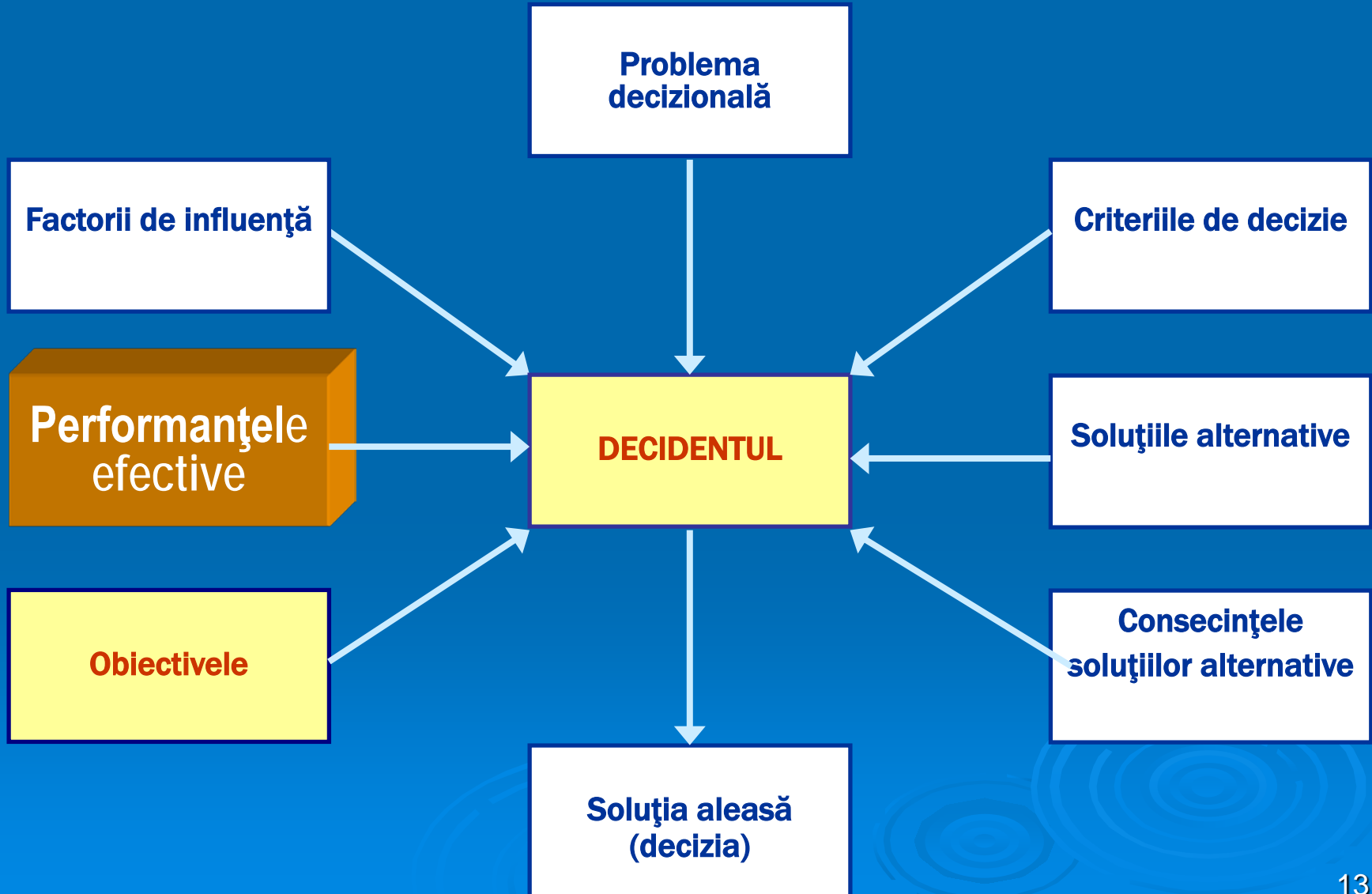


Obiectivele

Sunt rezultate (performanțe) viitoare, dorite a fi obținute

Obiectivele definesc **situația scop** sau **situația dorită**.

Elementele unei situații decizionale

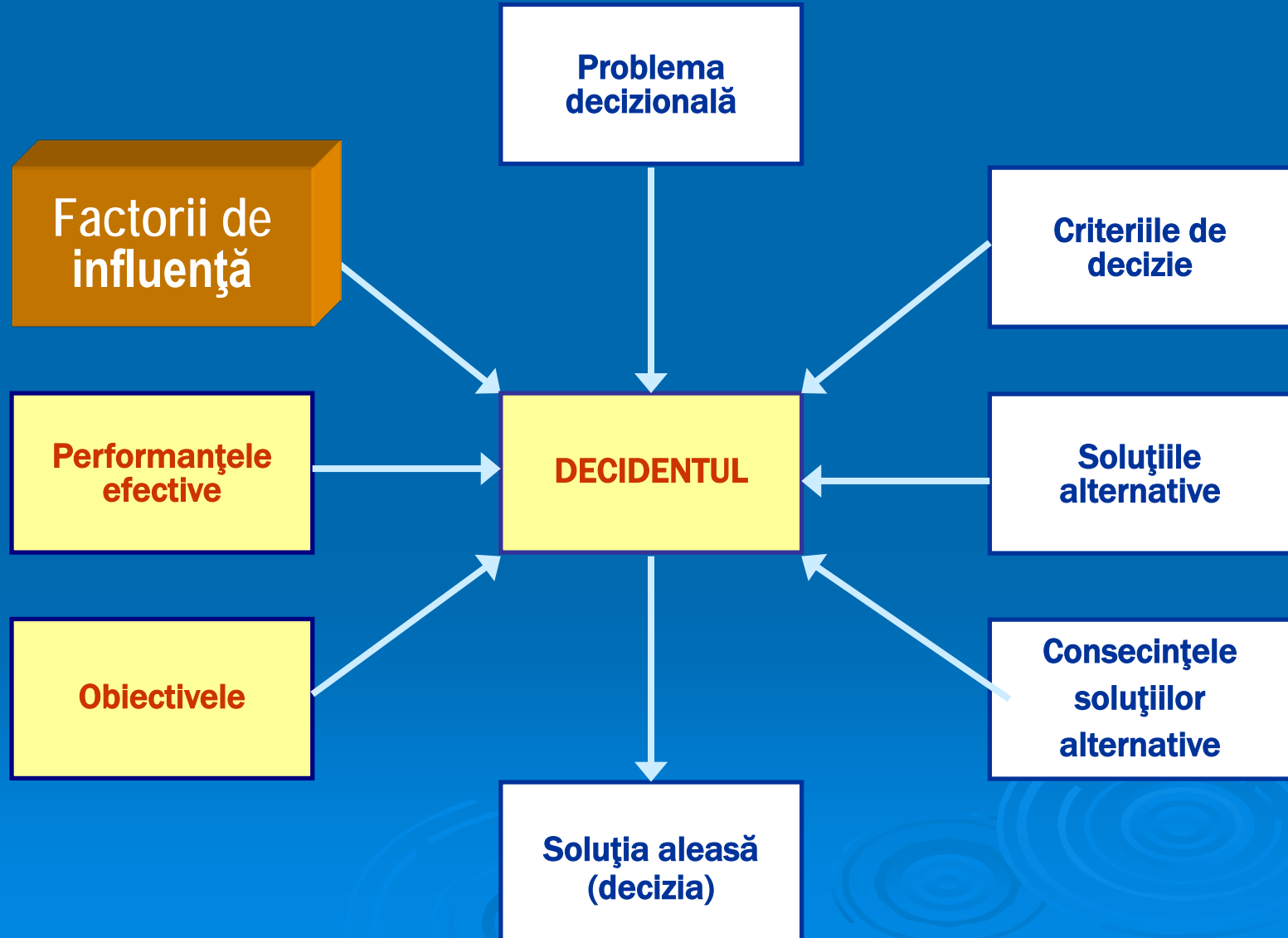


Performanțele efective

Performanțele definesc **situația efectivă** sau **situația inițială** din procesul de decizie.

Desemnează măsura în care obiectivele propuse sunt îndeplinite.

Elementele unei situații decizionale



Factorii de influență ai performanțelor

Sunt **elemente din mediul organizațional** (intern și extern) care influențează activitățile organizației și rezultatele lor.

Factorii de influență pot fi:

- ☐ controlabili sau
- ☐ necontrolabili de către decident.

Factorii controlabili

Pot fi modelați de către decident.

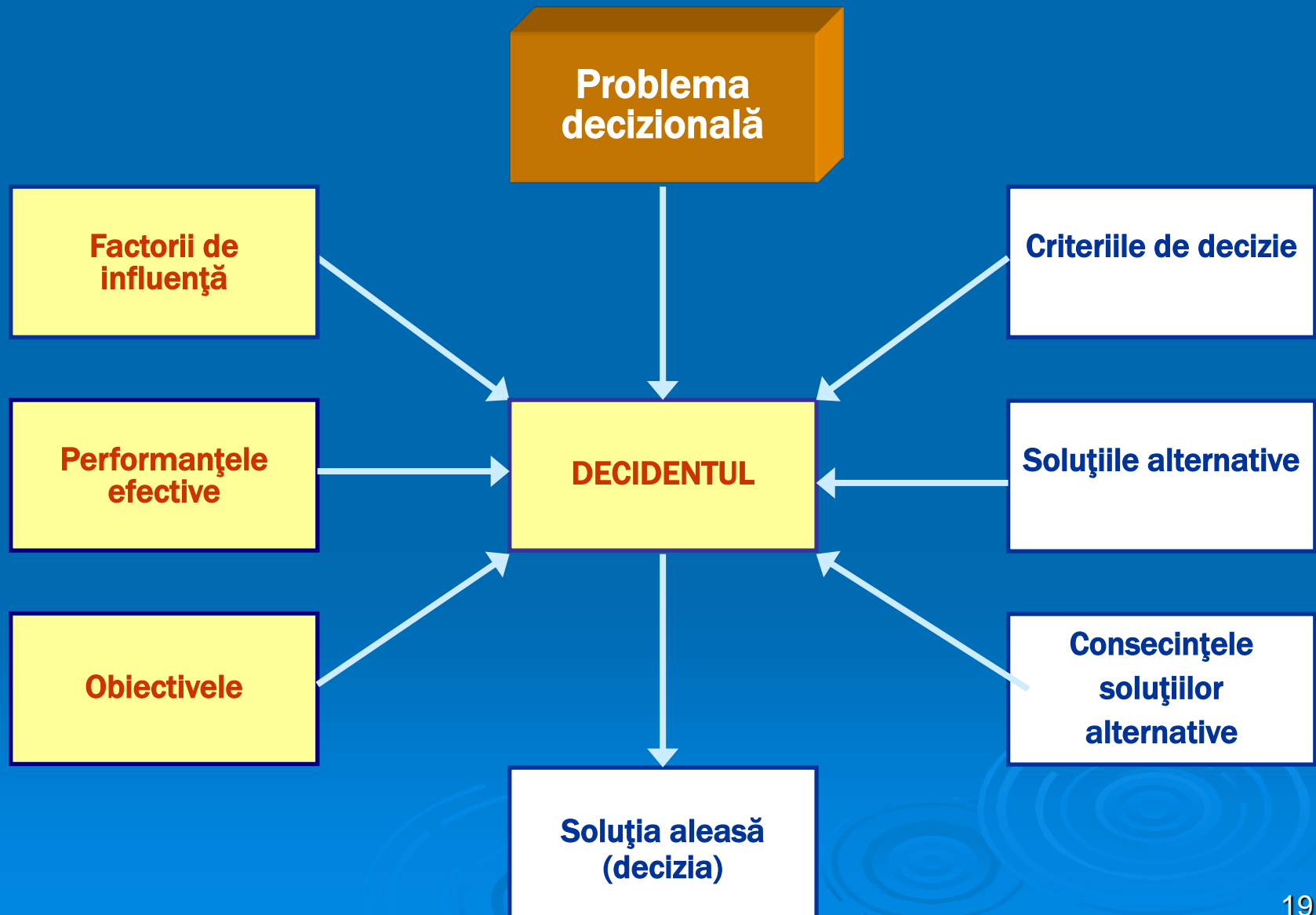
Determină cursurile de acțiune pe care decidentul le poate lua în considerare pentru a-și atinge obiectivele.

Factorii necontrolabili

Acționează independent de voința și capacitatea de intervenție a decidentului, determinând anumite constrângeri sau oportunități de luat în considerare pentru atingerea obiectivelor.

Diferitele **niveluri (stări)** pe care le pot avea factorii necontrolabili se numesc “**stări ale naturii**” datorită independenței lor față de decident

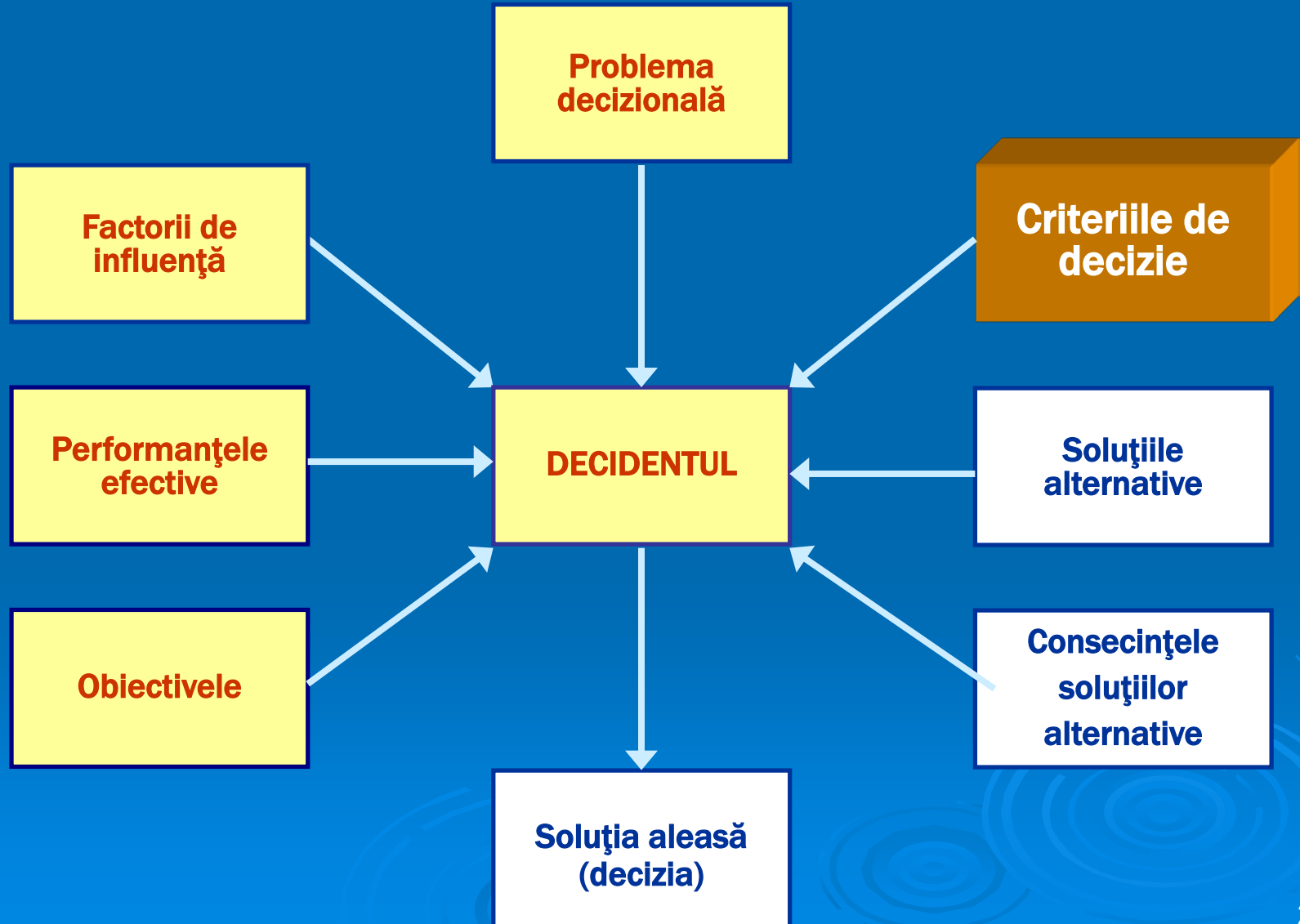
Elementele unei situații decizionale



Problema decizională

Este generată de **cauzele** care determină diferențe semnificative între obiectivele urmărite și performanțele efective.

Elementele unei situații decizionale



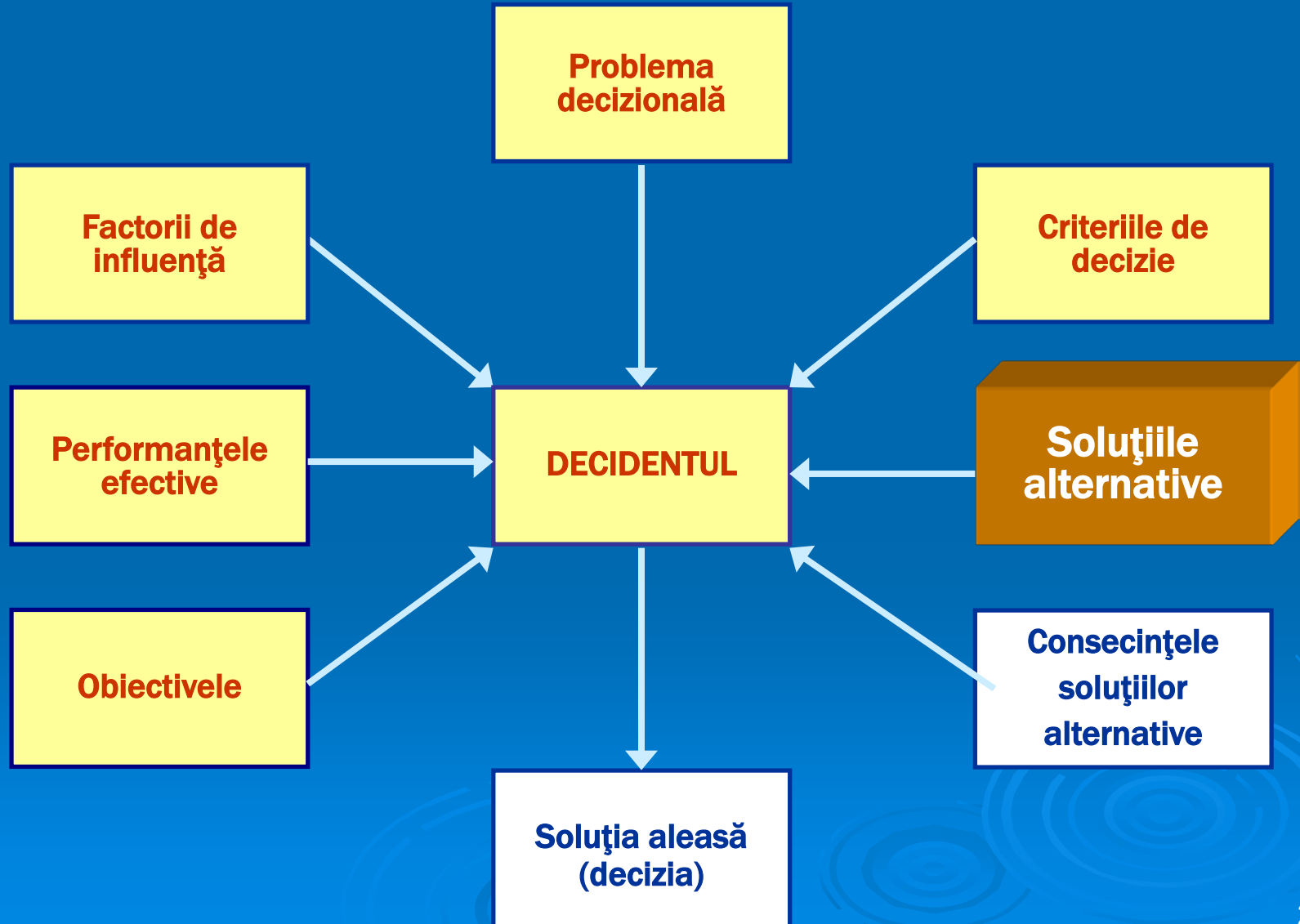
Criteriile de decizie (de preferință)

Sunt caracteristici ale soluțiilor alternative care permit diferențierea acestora după măsura în care ele conduc la situația dorită.

Condițiile criteriilor de decizie:

- 1.** Să aibă un **atribut** bine precizat.
- 2.** Să aibă o **scară a valorilor**, cu unitatea de măsură specificată.
- 3.** Să aibă un **sens de preferință**.

Elementele unei situații decizionale

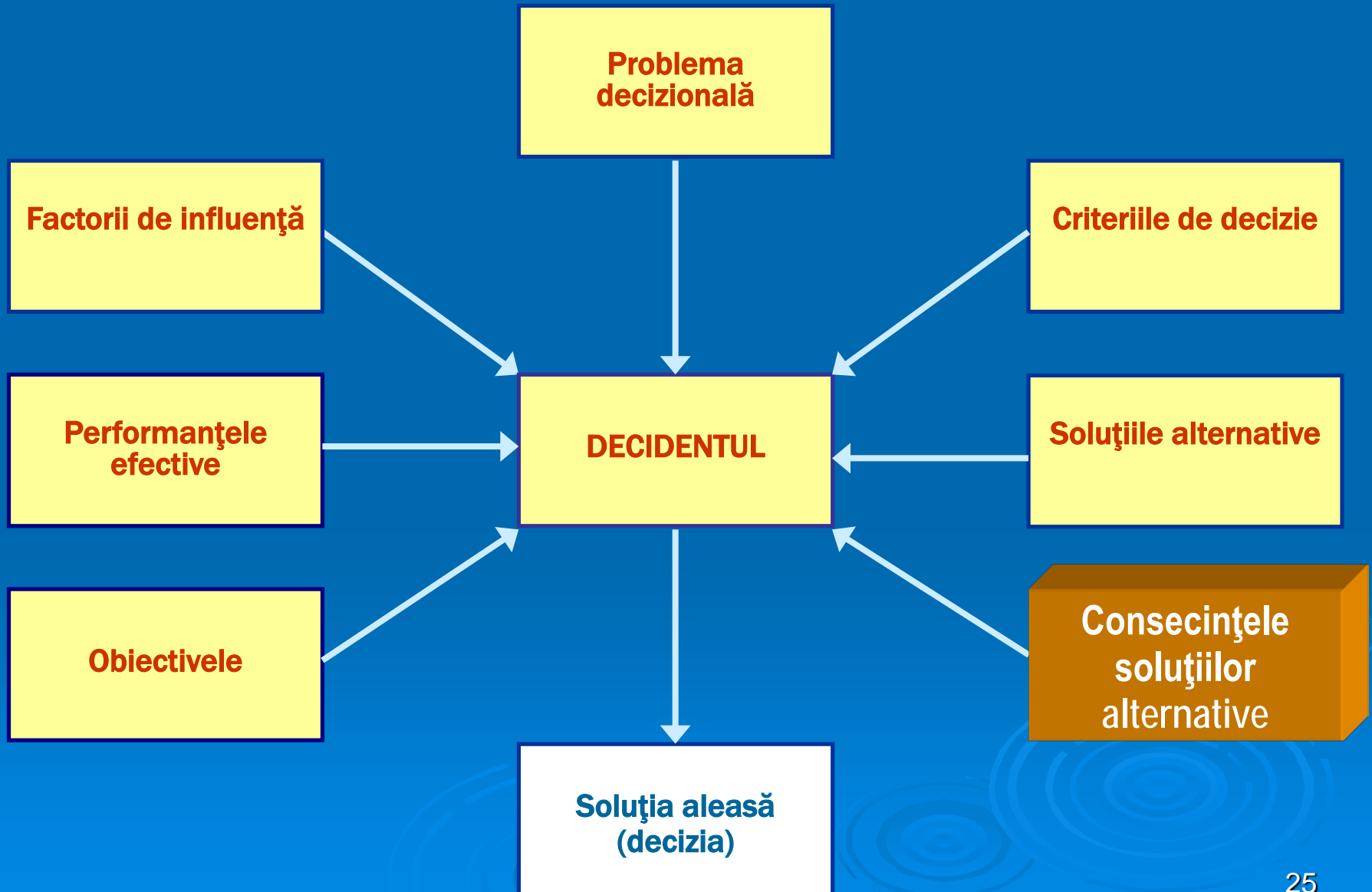


Soluțiile alternative

Sunt **variantele de acțiune** posibile, dintre care decidentul trebuie să aleagă.

Sunt concepute pe baza cunoașterii influenței factorilor controlabili asupra performanțelor urmărite.

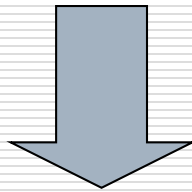
Elementele unei situații decizionale



Consecințele soluțiilor alternative

Sunt **rezultatele estimate** a fi obținute prin aplicarea soluțiilor respective.

Când sunt mai multe criterii decizionale, rezultatele soluțiilor propuse vor reflecta fiecare dintre aceste criterii.



Matricea consecințelor (rezultatelor)

Matricea consecințelor/rezultatelor

(pe variante decizionale și criterii de decizie)

Variante decizionale	Criterii de decizie					
	C_1	C_2	...	C_j	...	C_n
V_1	r_{11}	r_{12}	...	r_{1j}	...	r_{1n}
V_2	r_{21}	r_{22}	...	r_{2j}	...	r_{2n}
:	:	:	:	:	:	:
V_i	r_{i1}	r_{i2}	...	r_{ij}	...	r_{in}
:	:	:	:	:	:	:
V_m	r_{m1}	r_{m2}	...	r_{mj}	...	r_{mn}

Matricea consecințelor/rezultatelor

EXEMPLU: mașina de imprimat

Variante decizionale	Criterii de decizie		
	(C ₁) Fiabilitate (MTBF în ore)	(C ₂) Productivitate (mp/oră)	(C ₃) Cost de exploatare (mii Euro/an)
(V ₁) Mașină nouă	2000	2500	180
(V ₂) Mașină în leasing	1800	2300	150
(V ₃) Mașină reparată	1500	2000	100

Dacă în situația decizională intervin mai multe stări ale naturii:

trebuie evaluate rezultatele viitoare pentru fiecare combinație dintre variantele decizionale și stările naturii, din punctul de vedere al fiecărui criteriu de decizie.

Matricea consecințelor/rezultatelor

(pe stări ale naturii și variante decizionale)

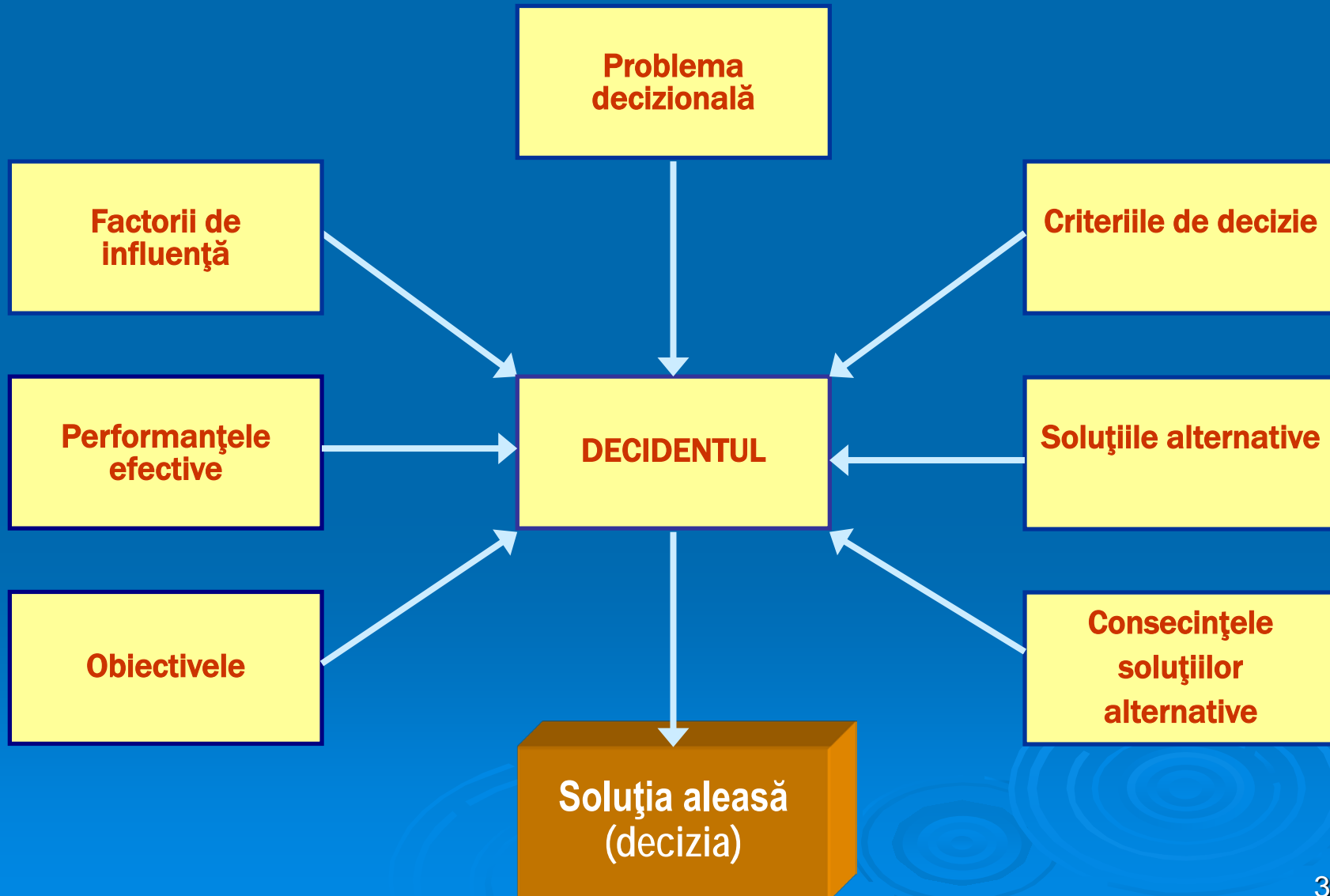
Stări ale naturii	Variante decizionale					
	V_1	V_2	...	V_j	...	V_n
E_1	r_{11}	r_{12}	...	r_{1j}	...	r_{1n}
E_2	r_{21}	r_{22}	...	r_{2j}	...	r_{2n}
:	:	:	:	:	:	:
E_i	r_{i1}	r_{i2}	...	r_{ij}	...	r_{in}
:	:	:	:	:	:	:
E_m	r_{m1}	r_{m2}	...	r_{mj}	...	r_{mn}

Matricea consecințelor/rezultatelor

EXEMPLU: fabrica de ciocolată (Câștigurile nete, în mii Euro)

Stări ale naturii	Variante decizionale		
	(V ₁) Construiește o fabrică nouă	(V ₂) Extinde fabrica existentă	(V ₃) Păstrează capacitatea existentă
(E ₁) Piață în creștere	400	250	50
(E ₂) Piață stabilă	-100	-50	10
(E ₃) Piață în descreștere	-200	-75	-30

Elementele unei situații decizionale



Soluția aleasă (decizia propriu-zisă)

**Este varianta de acțiune
reținută pentru a fi
implementată.**

Tipuri de decizii

După ***orizontul de timp*** al obiectivelor urmărite și incidența acestor obiective asupra organizației sau componentelor sale :

- decizii ***strategice***
- decizii ***tactice***
- decizii ***operative***

Tipuri de decizii

După *numărul criteriilor de preferință* avute în vedere:

- decizii **unicriteriale (unidimensionale)**
- decizii **multicriteriale (multidimensionale)**

Tipuri de decizii

După *frecvență repetării*:

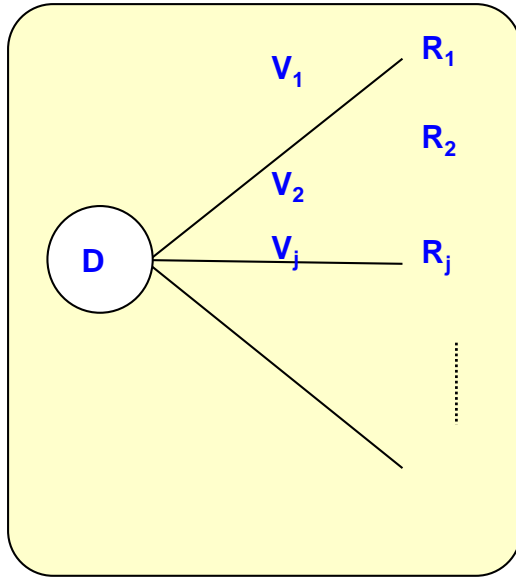
- decizii **programate**
- decizii **neprogramate**

Tipuri de decizii

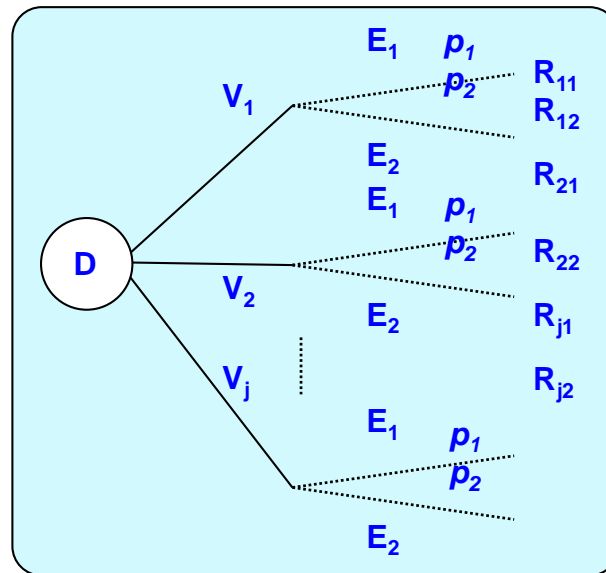
După gradul de cunoaștere a *impactului factorilor din mediul organizațional* asupra rezultatelor viitoare:

- decizii în *condiții de certitudine*
- decizii în *condiții de risc*
- decizii în *condiții de incertitudine*

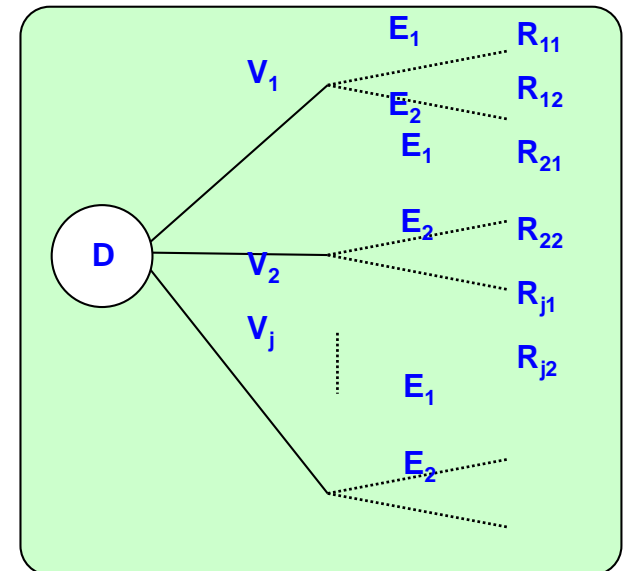
Decizii în condiții de certitudine



Decizii în condiții de risc



Decizii în condiții de incertitudine



Decizii în condiții de certitudine

(matricea rezultatelor)

Variante decizionale	Criterii de decizie					
	C_1	C_2	...	C_j	...	C_n
V_1	r_{11}	r_{12}	...	r_{1j}	...	r_{1n}
V_2	r_{21}	r_{22}	...	r_{2j}	...	r_{2n}
:	:	:	:	:	:	:
V_i	r_{i1}	r_{i2}	...	r_{ij}	...	r_{in}
:	:	:	:	:	:	:
V_m	r_{m1}	r_{m2}	...	r_{mj}	...	r_{mn}

Decizii în condiții de certitudine

(matricea rezultatelor)

EXEMPLU: mașina de imprimat

Variante decizionale	Criterii de decizie		
	(C ₁) Fiabilitate (MTBF în ore)	(C ₂) Productivitate (mp/oră)	(C ₃) Cost de exploatare (mii Euro/an)
(V ₁) Mașină nouă	2000	2500	180
(V ₂) Mașină în leasing	1800	2300	150
(V ₃) Mașină reparată	1500	2000	100

Decizii în condiții de risc

(matricea rezultatelor și vectorul probabilităților de apariție a stărilor naturii)

Stări ale naturii	Variante decizionale						Proba- bilități
	V_1	V_2	...	V_j	...	V_n	
E_1	r_{11}	r_{12}	...	r_{1j}	...	r_{1n}	p_1
E_2	r_{21}	r_{22}	...	r_{2j}	...	r_{2n}	p_2
:	:	:	:	:	:	:	:
E_i	r_{i1}	r_{i2}	...	r_{ij}	...	r_{in}	p_i
:	:	:	:	:	:	:	:
E_m	r_{m1}	r_{m2}	...	r_{mj}	...	r_{mn}	p_m

Decizii în condiții de risc

(matricea rezultatelor și vectorul probabilităților)

EXEMPLU: fabrica de ciocolată

Stări ale naturii	Variante decizionale			Proba- bilități
	(V ₁) Construiește o fabrică nouă	(V ₂) Extinde fabrica existentă	(V ₃) Păstrează capacitatea existentă	
(E ₁) Piață în creștere	400	250	50	0,40
(E ₂) Piață stabilă	-100	-50	10	0,35
(E ₃) Piață în descreștere	-200	-75	-30	0,25

Decizii în condiții de incertitudine (A)

(doar matricea rezultatelor)

Stări ale naturii	Variante decizionale						Proba- bilități
	V_1	V_2	...	V_j	...	V_n	
E_1	r_{11}	r_{12}	...	r_{1j}	...	r_{1n}	p_1
E_2	r_{21}	r_{22}	...	r_{2j}	...	r_{2n}	p_2
:	:	:	:	:	:	:	:
E_i	r_{i1}	r_{i2}	...	r_{ij}	...	r_{in}	p_i
:	:	:	:	:	:	:	:
E_m	r_{m1}	r_{m2}	...	r_{mj}	...	r_{mn}	p_m

Decizii în condiții de incertitudine (A) (doar matricea rezultatelor)

EXEMPLU: fabrica de ciocolată

Stări ale naturii	Variante decizionale			Proba- bilități
	(V ₁) Construiește o fabrică nouă	(V ₂) Extinde fabrica existentă	(V ₃) Păstrează capacitatea existentă	
(E ₁) Piață în creștere	400	250	50	?
(E ₂) Piață stabilă	-100	-50	10	?
(E ₃) Piață în descreștere	-200	-75	-30	?

Decizii în condiții de incertitudine (B)

(nici matricea rezultatelor, nici vectorul probabilităților)

Stări ale naturii	Variante decizionale						Proba- bilități
	V_1	V_2	...	V_j	...	V_n	
E_1	r_{11}	r_{12}	...	r_{1j}	...	r_{1n}	p_1
E_2	r_{21}	r_{22}	...	r_{2j}	...	r_{2n}	p_2
:	:	:	:	:	:	:	:
E_i	r_{i1}	r_{i2}	...	r_{ij}	...	r_{in}	p_i
:	:	:	:	:	:	:	:
E_m	r_{m1}	r_{m2}	...	r_{mj}	...	r_{mn}	p_m

Decizii în condiții de incertitudine totală(nici matricea rezultatelor, nici vectorul probabilităților)

EXEMPLU: fabrica de ciocolată

Stări ale naturii	Variante decizionale			Proba- bilități
	(V ₁) Construiește o fabrică nouă	(V ₂) Extinde fabrica existentă	(V ₃) Păstrează capacitatea existentă	
(E ₁) Piață în creștere	?	?	?	?
(E ₂) Piață stabilă	?	?	?	?
(E ₃) Piață în descreștere	?	?	?	?

Tipuri de decizii

După *numărul de responsabili care participă la adoptarea deciziilor*:

- decizii **individuale**
- decizii **grup**

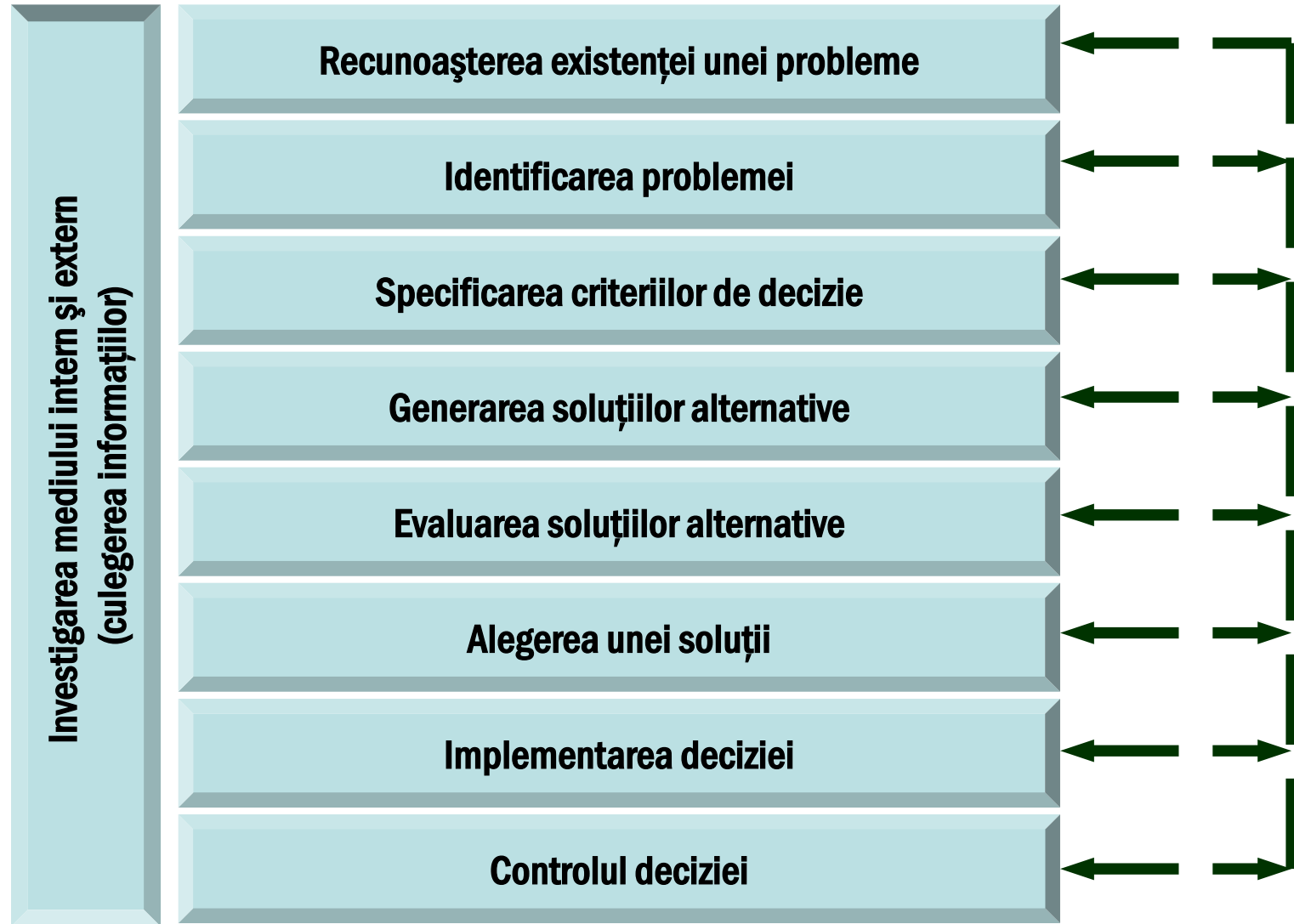
Decizii de grup: avantaje/dezavantaje

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none">➤ Volum mai mare de cunoștințe și experiență;➤ Mai bine înțelese de participanți;➤ Acceptarea deciziilor și angajarea oamenilor;	<ul style="list-style-type: none">➤ Subordonații din motive de securitate au tendința de a se ralia cu opiniile șefilor;➤ Presiunea pentru consens poate descuraja opinii divergente;➤ Consum mare de timp;➤ Responsabilitate diluată.

Structura procesului decizional

Luarea unei decizii de management este de regulă un demers complex, parcurs în mai multe etape.

Etapele procesului decizional



Modele de comportament decizional

Model rațional

Modelul raționalității limitate

Modelul raționalității limitate

Dezvoltat de **Hebert Simon**, câștigător al **Premiului Nobel** pentru economie, modelul consideră că raționalitatea deciziilor luate este influențată de 2 factori:

- **Capacitățile cognitive limitate ale decidenților**
- **Constrângeri impuse de contextul organizațional**

Capacitățile cognitive limitate ale decidenților

- **Capacitate limitată de stocare și prelucrare mentală a informațiilor;**
- **Distorsiuni cognitive;**
 - disponibilitatea în memorie;
 - reprezentativitatea;
 - escaladarea angajamentului.

Constrângeri impuse de contextul organizațional

- **Distorsiuni organizaționale;**

- alterarea informațiilor;
- necorelarea obiectivelor urmărite de decidenți;

Analiza comparativă a modelelor de comportament decizional

Modelul rațional	Modelul raționalității limitate
Investigarea mediului intern și extern (culegerea informațiilor)	
Nu există restricții de timp și de cost în ceea ce privește obținerea informațiilor. Decidentul are o informare perfectă.	Cunoașterea perfectă a situației decizionale, prin investigarea mediului, este improbabilă și, uneori, chiar imposibilă. Informația asimilată de către decidenți este afectată de distorsiuni cognitive sau organizatorice.
Recunoașterea existenței unei probleme	
Decidentul este capabil să sesizeze la timp toate semnalele relevante care sugerează existența unor probleme.	Adesea, managerii nu reușesc să sesizeze la timp semnalele relevante care sugerează existența unor probleme, fie ele dificultăți sau oportunități.
Identificarea problemei	
Problema decizională reală este clară și bine înțeleasă de decident. Factorii de influență a performanțelor au fost corect identificați, natura legăturilor dintre factori și performanțe este precis formulată, mutațiile semnificative din evoluția factorilor sunt cunoscute.	Elementele situației decizionale sunt combinate de către decident într-un model mental care are mici șanse să cuprindă toate variabilele, faptele și relațiile implicate în problema reală (din cauza limitelor cognitive și organizaționale). Raționalitatea perceperii problemei este, astfel, serios afectată.
Specificarea criteriilor de decizie	
Obiectivele urmărite în întreaga organizație sunt coerente și convergente. Criteriile de decizie reflectă aceste obiective, iar importanța lor relativă este stabilită pe baza contribuției obiectivelor reflectate la realizarea scopului fundamental al organizației.	Indivizii sau departamentele au tendința să se concentreze mai mult asupra realizării obiectivelor lor specifice, neglijând obiectivele generale. Managerii rețin (sau încearcă să impună) un număr restrâns de criterii de decizie, iar importanța relativă atribuită acestor criterii reflectă, în bună măsură, interesele unităților lor.

Analiza comparativă a modelelor de comportament decizional

Modelul rațional	Modelul raționalității limitate
Generarea soluțiilor alternative	
Fiind omniscient, decidentul este capabil să imagineze toate soluțiile alternative posibile.	Decidentul imaginează un număr restrâns de alternative de acțiune potențial valabile pentru soluționarea problemei respective.
Evaluarea soluțiilor alternative	
Consecințele opțiunilor identificate pot fi estimate cu acuratețe. În cazul existenței mai multor criterii de decizie, acestea sunt luate toate în considerare prin construcția unei funcții de utilitate globală. Fezabilitatea și riscul soluțiilor considerate sunt riguros estimate.	<p>Acuratețea evaluării este afectată de informația disponibilă și de capacitatea cognitivă limitată a decidentului (memorie, distorsiuni cognitive).</p> <p>Construcția unei funcții de utilitate globală este dificilă, uneori imposibilă, din cauza obiectivelor distorsionate și contradictorii care stau la baza criteriilor de decizie reținute.</p>
Alegerea unei soluții	
Decidentul alege întotdeauna soluția care aduce organizației cel mai mare câștig din punct de vedere al scopului ei economic fundamental (soluția fezabilă cu utilitatea globală maximă și cu un grad de risc acceptabil).	<p>Căutarea și evaluarea unor soluții alternative, până când este găsită o soluție satisfăcătoare, care va fi aleasă și implementată.</p> <p>O soluție este considerată satisfăcătoare atunci când rezultatele estimate depășesc un anumit prag minim acceptabil de către decident, pentru fiecare criteriu specificat.</p>

Analiza comparativă a modelelor de comportament decizional

Modelul rațional	Modelul raționalității limitate
Implementarea și controlul deciziei	
Implementarea soluției reținute nu pune probleme (indivizii din organizație aderă, fără rezerve, la realizarea scopului ei fundamental). Rezultatele efective ale deciziei sunt obiectiv măsurate și evaluate în raport cu obiectivele propuse.	Limitele cognitive și distorsiunile organizaționale pot afecta aplicarea soluției în spiritul în care aceasta a fost gândită de către decident. Aceleași limite cognitive și distorsiuni organizaționale pot afecta acuratețea și obiectivitatea măsurării rezultatelor efective ale deciziei.

Stiluri cognitive în luarea deciziilor

- **Gânditori sistematici** structurează problema abordată în diferite componente, analizează fiecare componentă după care recompun problema.
- **Gânditori intuitivi** manipulează, simultan, o multitudine de variabile, soluțiile sau observațiile venindu-le în minte fără un evident demers rațional.

Stiluri cognitive în luarea deciziilor

<i>Complexitatea cognitivă</i>		
<i>Redusă</i>	<i>Mare</i>	
<i>Orientarea spre rațional</i>	Stilul directiv <i>Complexitate cognitivă redusă și orientare spre rațional</i>	Stilul analitic <i>Complexitate cognitivă mare și orientare spre rațional</i>
<i>Orientarea spre intuitiv</i>	Stilul comportamental <i>Complexitate cognitivă redusă și orientarea spre intuitiv</i>	Stilul conceptual <i>Complexitate cognitivă mare și orientare spre intuitiv</i>

Figura 7.4. *Stiluri de decizie în funcție de complexitatea cognitivă și orientarea spre rațional sau intuitiv*

Abilități ale viitorului

Top 10 skills

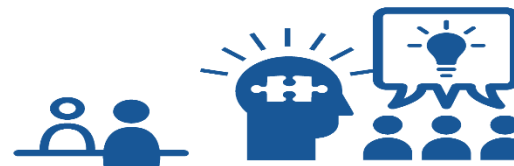
in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility



in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum