

PROIECTAREA ȘI REPROIECTAREA SISTEMULUI DECIZIONAL ÎN ÎNTREPRINDERILE MODERNE

Svetlana MIRONOV

Universitatea de Stat din Moldova

Importanța deosebită a deciziilor în ansamblul proceselor de management impune o permanentă perfecționare a acestora. Pentru a elabora decizii de calitate, care să conducă la o eficiență și la o competitivitate sporită a întreprinderii, este necesar de a fi creată o construcție puternică a sistemului decizional. În acest scop, în prezentul articol oferim metodologia proiectării și reproiectării sistemului decizional, care este pe drept numit „sistemul nervos” al întreprinderii.

Cuvinte-cheie: *decizie, sistem decizional, management, proiectare, reproiectare.*

PROJECTION AND REPROJECTION OF DECISIONAL SYSTEM IN MODERN ENTERPRISE

The great importance of making the whole management process requires its constant improvement. To develop quality decisions that lead to increased efficiency and competitiveness of the enterprise, it is necessary to create a strong construction decisional system. To this end, in this article we offer projection and reprojection methodology of decisional system, which is justly called the "nervous system" of the company.

Keywords: *decision, decisional system, management, projection, reprojection.*

Managementul urmărește îmbunătățirea deciziilor manageriale. În cazul ideal se ajunge la decizii care conduc la cel mai înalt grad al productivității muncii. În situația funcționării defectuoase măcar al unui element al sistemului decizional, aceasta va provoca disfuncționalități în activitatea întreprinderii. În scopul evitării acestor situații, este necesar să proiectăm sistemul decizional, respectând toate cerințele de proiectare.

Pentru a proiecta sistemul decizional, inițial trebuie să-i cunoaștem elementele de bază, care sunt: decidentul, decizia managerială, actul decizional, procesul decizional, mediul ambiant decizional, metodele și tehnicile decizionale.

Principiile care trebuie respectate riguros la proiectarea sistemului decizional sunt [3]:

✓ **fundamentarea științifică a deciziei**, asigurată prin: valorificarea unui material informațional relevant și transmis operativ; apelarea unui instrumentar decizional adecvat în funcție de încadrarea problemei decizionale în una din cele trei situații: de certitudine, incertitudine sau risc; competența managerilor dată, pe de o parte, de cunoștințele, calitățile și aptitudinile profesionale și, pe de altă parte, de cunoștințele, calitățile și aptitudinile manageriale pe care aceștia trebuie să le posede. Neîndeplinirea acestor condiții, integral sau parțial, conduce la adoptarea unor decizii predominant empirice sau euristice, care nu pot să rezolve probleme complexe, multicriteriale;

✓ **„împuternicirea” deciziei**, în sensul adoptării sale de către persoana sau grupul de persoane cărora le sunt circumscrise asemenea competențe (autoritate). Se pleacă de la premisa că, din punctul de vedere al cunoștințelor, calităților și aptitudinilor profesionale și manageriale, decidentul îndeplinește condițiile necesare pentru adoptarea unor decizii adecvate;

✓ **oportunitatea deciziei**, respectiv adoptarea și aplicarea acesteia într-un interval considerat optim. Orice depășire a acestuia poate genera ineficiență și, implicit, nerealizarea obiectivelor asumate;

✓ **integrarea deciziei în ansamblul deciziilor microeconomice**, asigurată prin stabilirea unor obiective decizionale integrate în sistemul categorial de obiective al firmei, din care fac parte obiective fundamentale, derivate, specifice și individuale;

✓ **formularea corespunzătoare a deciziei**, în sensul regăsirii mai multor elemente de defnire a acesteia, precum: obiectivul decizional, modalitatea de realizare, decidentul, data adoptării și aplicării deciziei, locul aplicării, responsabilul cu aplicarea deciziei.

✓ Proiectarea sistemului decizional include mai multe etape, după cum urmează:

Etapa 1. Culegerea, înregistrarea și gruparea informațiilor privind sistemul decizional. Această etapă începe prin culegerea informațiilor de caracterizare a decidenților individuali și de grup referitoare la:

- denumirea
- nivelul ierarhic pe care se află

- compartiment
- ponderea ierarhică
- obiective individuale, sarcini, atribuții, responsabilități și competențe ce le revin, conform Regulamentului de organizare și funcționare și fișelor de post.

Etapa 2. Întocmirea listelor decizionale pentru fiecare cadru și organ de conducere:

- lista deciziilor adoptate de organele de management participativ (adunarea acționarilor, consiliul de administrație etc.);
- lista deciziilor adoptate de managerul general, managerii pe domenii, inginerul-șef, contabilul-șef;
- lista deciziilor adoptate de manageri de pe nivelurile medii, grupate pe domenii;
- lista deciziilor adoptate de pe nivelurile inferioare, pe domenii.

Etapa 3. Stabilirea apartenenței deciziilor adoptate pe funcții ale managementului, potrivit modelului din Tabelul 1.

Tabelul 1**Gruparea deciziilor pe funcții ale managementului**

Nr. crt.	Decidentul	Funcții ale managementului					Observații
		P _V	O	C _o	A	C-E	

Legenda: P_V – previziune

A – antrenare

O – organizare

C-E – control-evaluare

C_o – coordonare

Etapa 4. Se asigură încadrarea deciziilor adoptate pe funcțiuni ale întreprinderii. Pentru comoditatea vizualizării, informația respectivă se va include într-un tabel, după modelul prezentat mai jos.

Tabelul 2**Gruparea deciziilor pe funcții ale întreprinderii**

Nr. crt.	Decidentul	Funcții ale managementului					Observații
		CD	P	P _s	F-C	C	

Legenda: C-D – cercetare-dezvoltare

F-C – financiar-contabilă

P – producție

C – comercial

P_s – personal

Etapa 5. Identificarea instrumentarului decizional utilizat. Se vor evidenția metodele și tehnicile decizionale folosite de manageri în fundamentarea, adoptarea și aplicarea deciziilor în condiții obiective de certitudine, incertitudine și risc. Pentru fiecare metodă și tehnică se prezintă situațiile decizionale în care se recomandă utilizarea lor.

Tabelul 3**Stabilirea instrumentarului decizional utilizat**

Nr. crt.	Decizia	Metode și tehnici decizionale utilizate	Observații
0	1	2	3

Etapa 6. Întocmirea fișelor decizionale pentru manageri, potrivit modelului prezentat în continuare.

Tabelul 4**Fișa decizională a managerului**

Nr. crt.	Decizii	Periodicitatea	Metode și tehnici recomandabile	Observații
0	1		2	3

Pentru indicarea periodicității se folosesc simbolurile:

A – anuală

Z – zilnică

L – lunară

AL – aleatoriu

S – săptămânală

Fișele decizionale, alături de descrierile de funcții și posturi, reprezintă elemente esențiale pentru un management eficace. Fiecare manager trebuie să posedă o asemenea fișă, în funcție de care să-și conceapă, deruleze și finalizeze procesele decizionale.

Reproiectarea sistemului decizional

Calitatea deciziilor depinde de foarte multe variabile, începând cu nivelul de pregătire al managerilor până la modul de structurare a autorității în cadrul întreprinderii respective. Cunoașterea acestor variabile se poate realiza printr-o analiză aprofundată a lor, pentru ca la anumite intervale să poată fi luate măsuri de perfecționare, în funcție de noua strategie, de noile condiții create în mediul de afaceri extern în cadrul căruia funcționează întreprinderea. Analiza trebuie să vizeze procesele de management în ansamblul lor, întrucât procesele decizionale sunt în strânsă legătură cu procesele de organizare a muncii pe subdiviziuni organizatorice, cu procesele de concepere, proiectare și funcționare a sistemului informațional, cu procesele motivaționale, cu tipul de conducător și stilul de management și cu alte componente ale sistemului de management al întreprinderii [3].

Reproiectarea sistemului decizional parcurge mai multe etape și faze:

Etapa I – Culegerea, înregistrarea și gruparea informațiilor privind sistemul decizional. Conținutul acestei etape este identic celui din prima etapă din cadrul proiectării sistemului decizional.

Etapa a II-a – Analiza sistemului decizional. Pe parcursul acestei etape se vor realiza mai multe analize.

A. Analiza încadrării tipologice a deciziilor adoptate. Pentru aceasta se întocmește lista deciziilor adoptate într-un anumit interval de timp (de regulă, unul sau mai mulți ani), prin preluare din registrele de procese-verbale din hotărârile scrise ale managerilor de nivel superior.

Încadrarea tipologică a deciziilor adoptate se realizează conform modelului din Tabelul 5.

Tabelul 5

Încadrarea tipologică a deciziilor

Nr. crt.	Decizia adoptată	Criterii de clasificare							Obs.
		C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Legenda: C₁ – natura variabilelor implicate

C₂ – orizont și implicații

C₃ – eșalonul managerial

C₄ – frecvența adoptării

C₅ – amploarea decidentului

C₆ – amploarea competențelor decidentului

C₇ – posibilitatea anticipării

Informațiile furnizate de Tabelul 5 permit determinarea unor indicatori și indici specifici, respectiv intensitatea decizională medie și ponderea unui anumit tip de decizii în ansamblul deciziilor adoptate.

Cu această ocazie vor fi reliefate unele sincronizări sau necorelări între natura deciziilor și poziția ierarhică a decidentului.

B. Analiza încadrării deciziilor pe funcții ale managementului

Tabelul 1 pune la dispoziția specialiștilor, care reproiectează sistemul decizional, informațiile necesare pentru determinarea contribuției deciziilor adoptate la exercitarea funcțiilor manageriale. În acest context, se vor evidenția echilibrele sau dezechilibrele abordării proceselor de management de către decidenții investigați.

C. Analiza încadrării deciziilor pe funcțiuni ale firmei

De o manieră similară vor fi tratate și informațiile puse la dispoziție de Tabelul 2.

D. Analiza instrumentarului decizional

Va fi evidențiată corespondența dintre natura deciziilor adoptate și metodele decizionale la care s-a apelat în funcție de poziția ierarhică a decidentului.

E. Întocmirea sinoptului cu simptomele pozitive și negative ale conceperii și funcționării sistemului decizional

Elementele de analiză evidențiate de fazele precedente permit conturarea unor simptome pozitive și negative, care se încadrează într-un tabel (a se vedea Tabelul 7).

Tabelul 7

Sinopticul simptomelor

Simptome pozitive	Simptome negative	Observații
1	2	3

Etapa a III-a – Reproiectarea sistemului decizional

În funcție de rezultatele analizei din etapa precedentă, se trece la perfecționarea sistemului decizional al organizației. Concret se procedează astfel:

A. Se stabilesc principalele modalități de perfecționare a sistemului decizional care, în principal, se referă la:

- îmbunătățirea tipologică a deciziilor adoptate și corelarea acestora cu poziția ierarhică a decidentului;
- abordarea echilibrată a proceselor de management;
- tratarea decizională echilibrată a componentelor procesuale ale firmei;
- îmbunătățirea calității deciziilor adoptate;
- derularea proceselor decizionale strategico-tactice după scenarii judicios structurate și riguros respectate;
- îmbunătățirea și modernizarea instrumentarului decizional utilizat;
- pregătirea și perfecționarea decizională și managerială corespunzătoare a decidenților.

B. Se determină noile decizii și, respectiv, noile metode și tehnici decizionale care se integrează în sistemul decizional.

Acestea se pot consemna în tabele de forma celor ce urmează:

Tabelul 8

Noi decizii, metode și tehnicile aferente lor

Nr. crt.	Decizii noi	Metode și tehnici decizionale noi	Observații
0	1	2	3

Tabelul 9

Noi metode și tehnici decizionale pentru deciziile existente

Nr. crt.	Metode și tehnici decizionale noi	Decizii la care se utilizează	Observații
0	1	2	3

C. Se revăd fișele decizionale ale fiecărui manager prin:

- atribuirea de noi decizii;
- eliminarea unora dintre deciziile adoptate anterior;
- stabilirea metodelor și tehnicilor decizionale de utilizat pentru fundamentarea și adoptarea celor mai importante decizii.

Concluzii

Importanța proiectării sau reproiectării sistemului decizional este incontestabilă. Însă, este important să conștientizăm că, ca urmare a defnitivării proiectării sau reproiectării sistemului decizional, implementarea acestuia ridică multiple probleme ce decurg din dificultatea de a determina toți angajații întreprinderii să-și modifice modul de a gândi, decide, comporta și acționa. Pentru aceasta angajații trebuie în primul rând să cunoască modificările care trebuie realizate în sistemul decizional al întreprinderii, pentru a putea înțelege mai bine schimbările preconizate.

Bibliografie:

1. NICOLESCU, Ov., NICOLESCU, L. *Managementul modern al organizației*. București: Tribuna Economică, 2001. 389 p.
2. NICOLESCU, Ov., VERBONCU, I. *Management*. Ediția a III-a revizuită. București: Editura Economică, 1999. 596 p.
3. POPA, I. *Management general*. București: ASE, 2005. 217 p.

Prezentat la 11.02.2015