

Daniela P. POPA  
Universitatea Tomis Constanța  
Georgeta Gh. DOBRESCU  
Universitatea Tomis Constanța

# INFLUENȚA FACTORILOR DE RISC ASUPRA DECIZIEI MANAGERIALE

Articol  
teoretic

---

**Keywords:**

Decizie  
Management  
Resurse  
Proces  
Eficiență  
Eficacitate

**Clasificare JEL**

G32

---

**Abstract:**

In the current period in Romania, an efficient organization is closely linked to an unstable environment appropriate management practice specific to transition.

An important role in this process is for strategic and tactical decisions that should facilitate increased efficiency in the use of material resources, human, financial and information.

Faced with an often hostile environment, entrepreneurs are increasingly being forced to make decisions under uncertainty and risk. Final result depends on the acquisition of essential attributes of professionalism and initiative as the foundation of efficient decision-making. Functionality and viability of organizations cannot be conceived outside the decision-making accordingly. Appropriateness and effectiveness of decisions contributes decisively to increase the efficiency of the management process.

Ca element central al activității manageriale, decizia se regăsește în toate funcțiile acesteia, rezultatul procesului decizional rezaezându-se în cadrul funcțiilor manageriale.

O decizie este rezultatul efecturii unei judecări de valoare asupra unei situații concrete. Unele decizii sunt rezultatul comportamentului zilnic, obișnuit. Altele pot fi chiar rezultatul indeciziei, deoarece opțiunea pentru indecizie reprezintă, de fapt, o decizie (Morariu, Suci, Stoian, 2008).

### **Riscurile legate de structura comportamentală a decidenților**

**Absența luării deciziei sau de întârziere a comunicării deciziei adoptate** - apare atunci când persoana implicată în actul decizional conștientizează uneori în mod excesiv importanța luării unei hotărâri, în acest sens amânând pe cât este de mult posibil asumarea unei responsabilități. Acest tip de comportament se explică din perspectiva psihologică și sociologică, printr-un complex de factori care acționează de cele mai multe ori sub forma unui mix. Dintre cei mai importanți astfel de factori, putem menționa: insuficiența încredere în sine a persoanei care își asumă decizia, experiența profesională redusă în domeniu, nivelul de exigențe foarte crescut al evaluatorilor, valorile proprii sau motivațiile personale deosebite, obligativitatea justificării în mod sistematic a deciziilor adoptate față de conducerea societății sau a organizației (Bârsan-Pipu, 2003).

**Analiza incompletă a situațiilor decizionale** - se manifestă cu precizie atunci când elementele decizionale nu cunosc îndeajuns de bine detaliile problemei, au informații insuficiente sau eronate, sau nu au la dispoziție timpul efectiv necesar efecturii unei analize riguroase. În aceste situații persoana decidentă nu poate avea la îndemână întreaga descriere a situației propuse, de cele mai multe ori adoptând decizii eronate sau parțiale cu un posibil impact negativ în derularea ulterioară a proiectului.

**Neconștientizarea consecințelor deciziilor pentru fiecare obiectiv al proiectului** - se cunoaște faptul că deciziile sunt afectate de nivelul de incertitudine pe care l-ar presupune abordarea acestora, fiind de cele mai multe ori luate în condiții de neglijare a circumstanțelor pe care acestea le-ar putea avea pentru fiecare dintre obiectivele proiectului. Practica arată în fapt că nu există o decizie managerială care să nu implice într-un mod mai mult sau mai puțin direct, modificări asupra costurilor, întârzierilor în derularea activităților sau asupra specificităților de ordin tehnic (Vasilescu, Românu, Cicea, 2003).

**Conștientizarea de soluții la nivel local** - acest tip de situație apare atunci când persoana decidentă are tendința de a acționa în spiritul unei « logici locale », fără a ține cont de consecințele ce pot apărea în cadrul unor alte direcții implicate în cadrul proiectului, sau la nivelul coerenței cu strategia globală a instituției din care acesta face parte. Astfel de situații sunt întâlnite de obicei în cadrul deciziilor luate de către experții tehnici, care consideră de obicei că soluția găsită de către ei este optimă, minimizându-i pe cât este posibil aspectele negative ale aplicării acesteia. Ceea ce rezultă de obicei în final în urma abordării unei astfel de strategii, este un amalgam de soluții parțiale, care riscă de a se crea gradul incoerenței decizionale la nivel global al proiectului.

**Lipsa de concentrare și de conștientizare a consensului** - Cu toate că în majoritatea situațiilor manageriale există imaginea unei conlucrări perfecte și a unei coerențe de idei între factorii decizionali, există și situații particulare, când aceste afirmații sunt prezente doar la nivel declamativ. În aceste situații majoritatea deciziilor sunt luate în general în urma unor alegeri personale ale managerilor, fără încercarea de a obține o convergență de idei cu toți factorii decizionali. Acest tip de abordare a problemei este aproape de stilul dictatorial în care o persoană

decident acionează fără a consulta voia majorității, generând în general în rândul participanților la proiect un sentiment de frustrare, de neadeziune la deciziile adoptate, putând conduce la apariția de situații tensionate, ce vor face mai dificilă implementarea celor stabilite în practică.

**Limitarea numărului de soluții vizate** – În general majoritatea decidenților nu iau în calcul toate posibilitățile de scenarii posibile ce pot apărea în derularea unei activități sau la nivelul global al unui proiect. Chiar dacă în cadrul acestei categorii de situații se ține cont de convergența ideilor sau de consens, se poate întâmpla ca judecata să fie realizată într-un mod prematur, sub presiunea factorilor de timp sau de realizare a unor obiective, obținându-se în final o soluție care pare la prima vedere satisfăcătoare. Aceasta însă nu a fost obținută pe baza comparării cu alte scenarii, pentru a putea discerne în urma unei profunde analize care dintre variante ar putea fi considerat optim în această situație. De cele mai multe ori când este prezentat ulterior o altă posibilă cale, sau scenariu posibil care ar conduce către rezultate superioare, acesta este privit cu multă suspiciozitate, urmându-se de obicei calea adoptată în primă fază. O astfel de abordare a problemelor bazată pe o adoptare a unor strategii inițiale imuabile, conduce de cele mai multe ori către probleme deosebite în derularea ulterioară a afacerii/proiectului, deoarece greșelile sau inexactitățile se vor amplifica pe principiul „bulgării de zăpadă” însumând în dezvoltarea lor și toate aspectele colaterale cu un potențial negativ pentru firmă/proiect, ce nu au fost luate în calcul în faza inițială.

**Lipsa de solidaritate în raport cu deciziile adoptate** – Apare în general atunci când nu este obținut consensul sau convergența de opinii a majorității factorilor decidenți în abordarea unor probleme. De obicei reacția factorilor de decizie ce nu au fost consultați apriori în rezolvarea unor anumite probleme, este de dezacord sau chiar de nerecunoaștere a

celor adoptate. O astfel de categorie de situații în care există o lipsă de solidaritate în raport cu deciziile adoptate, va conduce aproape în mod inevitabil la eșuarea implementării deciziilor unilaterale adoptate.

**Conflictul de interese** – Se regăsește preponderent în cadrul organizațiilor în cadrul cărora principalii factori de decizie au obiective sau orientări diferite, puncte de vedere incompatibile, ceea ce conduce de cele mai multe ori la apariția unor situații tensionate.

**Punerea sub semnul întrebării în mod sistematic a deciziilor anterioare adoptate** – Gestionarea unei afaceri/proiect impune de cele mai multe ori adoptarea unor decizii succesive, mai mult sau mai puțin legate între ele prin relații de cauzalitate. De aici poate apărea suspiciunea unor factori decizionali sau a personalului implicat, asupra validității unor decizii anterioare, ce pot permite prin relațiile de condiționare cu alte decizii, posibilitatea de propagare în lanț a unor categorii de erori sistematice. O astfel de suspiciune asupra posibilităților greșelilor anterioare, este în anumite limite firească și chiar benefic procesului decizional. În faze acute însă poate apărea punerea la îndoială a întregului algoritm decizional ce poate conduce în mod inevitabil la blocarea proiectului/afacerii, prin imposibilitatea implementării activităților.

**Slaba implicare a conducerii** - în rezolvarea tuturor problemelor de ordin decizional sau în ceea ce privește politica de arbitraj. O astfel de situație este în general întâlnită când persoane cu înalte responsabilități în cadrul firmei/proiectului neglijează sau amân luarea unor decizii, lăsând totul spre rezolvare subordonaților. Gravitatea unor astfel de scenarii constă în faptul că în derularea unui proiect/afaceri apar diferite situații particulare, în care elementul decident nu poate fi decât managerul de proiect, sau o persoană cu rang ierarhic superior în cadrul instituției sau organizației respective. Pentru evitarea unor astfel de situații se recomandă

cultivarea unei culturi ale organizației, în cadrul creia se va pune accent pe descentralizare și responsabilitate decizională adecvată la toate nivelele de conducere.

**Slaba capacitate de conducere “leadership”.** Elementele cu putere decizională au uneori o personalitate firavă, fiind incapabili de a motiva pe ceilalți subordonați în cadrul implementării proiectului. Lipsa unui lider puternic capabil să gestioneze eficient situațiile de criză ce pot apărea, pot conduce adesea către accentuate insubordonări din partea celorlalți angajați, ce se pot transforma în funcție de gravitatea lor în conflicte deschise ce pot afecta derularea activităților propuse.

**Scurtcircuitarea sau nerespectarea procesului decizional** – apare de obicei în cadrul structurilor ce beneficiază în general de o organizare precară, atât la nivel ierarhic, cât și la cel al definirii atribuțiilor individuale. În astfel de situații fiecare responsabil din cadrul firmei/proiectului va acționa conform bunului plac, stabilind propriile principii și obiective ceea ce va conduce în mod evident la scurtcircuitarea procesului decizional.

**Recurgerea la jocuri de influență** din partea persoanelor din structura ierarhică superioară, în sensul abordării a întregului proiect sau a unei părți a acestuia în interes personal. În această situație obiectivele convenite în fază inițială sau mai avansată în cadrul derulării afacerii/proiectului sunt viciate de influența și jocul de interese dictat de persoana decidentă ce organizează un astfel de tip de ingerință. Pentru un astfel de scenariu, este clar că obiectivele individuale sau de grup nu se mai pot suprapune peste cele ale organizației promotoare, rezultând un conflict de interese major ale căror efecte pot avea un efect distructiv atât pentru proiect cât și pentru organizație.

### **Riscurile legate de punerea în practică a elementelor decizionale**

Managementul unei afaceri/proiect presupune, pe lângă identificarea principalelor riscuri legate de comportamentul decizional al elementelor decidente, punerea în evidență a categoriilor de riscuri ce intervin atunci când sunt puse în practică elementele decizionale (Opran, Stan, 2005). Datorită complexității proceselor decizionale, acestea sunt supuse diferitelor categorii de riscuri, legate în special de supraîncărcarea circuitelor decizionale, adoptarea unor soluții eronate, ambigue, sau imposibile de introdus în timp util în practică, etc. aceste riscuri sunt legate în general de:

**Absența standardizării proceselor în cadrul actului decizional și a mecanismelor de luare a deciziei** – În general datorită absenței documentației sau a cadrului coerent care să poată oferi o descriere precisă a succesiunii tuturor etapelor implicate în actul decizional, acesta va înregistra diferite impedimente cu repercusiuni evidente în derularea ulterioară a afacerii/proiectului. De obicei înșiră regulile de procedură decizională privind punerea în practică a unor activități nu sunt întotdeauna clar definite. Totuși când acestea există, se omite adesea precizarea unei ierarhii decizionale ce trebuie adoptate (decizii strategice, tactice, operaționale), precum și evidențierea diferitelor nivele de responsabilitate solicitate.

**Segmentarea prea mare a procesului decizional** – Este cunoscut faptul că procesul decizional răsfește de cele mai multe ori unei logici secvențiale ale diferitelor decizii ce trebuie adoptate, acest fapt limitând în final posibilitatea de răspuns a decidentului. Folosirea mai multor secvențe pentru fiecare proces poate conduce la o supraîncărcare cu informații a factorului decizional, care în acest tip de situații este suprasolicitat de abordarea mult prea în detaliu a unui scenariu.

**Lipsa de coordonare între centrele decizionale** - apare de obicei atunci când într-un proiect/afacere există mai multe centre decizionale, în cadrul cărora sunt adoptate un număr important de decizii, fără ca acestea să fi fost în mod a priori corelate. În astfel de situații lipsa de coordonare conduce către incoerență și ineficiență în implementarea activităților.

**Numărul prea mare de nivele ierarhice** – este frecvent întâlnit în cazul organizațiilor supradimensionate sau a proiectelor, care au fost laborios constituite din punct de vedere ierarhic. Un astfel de sistem prezintă inerție mare, datorită numeroaselor verigi ce trebuie implicate în derularea efectivă a unei activități, ducând în general la întârzierea în cadrul termenelor limită alocate inițial.

**Multitudinea de persoane implicate în procesul de luare a deciziei** – sunt strâns legate de organizațiile supradimensionate prezentate în cadrul punctului precedent. Numărul foarte mare de decidenți la toate nivelele, se comportă întocmai ca un lanț de intermediari, fiind pus în principiu nu numai problema eficienței unui astfel de sistem, cât și a justificării costurilor relative la resursele utilizate într-un astfel de sistem supradimensionat.

**Ambiguitatea asupra centrelor de decizie** – apare datorită faptului că în general structurile ierarhice din cadrul unei firme/proiect sunt complexe (ceea ce reprezintă în fapt o multitudine de decidenți) și prezintă o identificare clară și riguroasă a rolului centrelor de decizie în procesul decizional. De obicei în cadrul unor astfel de structuri nu este precizat în mod concret nivelul de responsabilitate, precum și gradul de libertate al fiecărui responsabil. În astfel de situații o multitudine de sarcini nu sunt precis direcționate, ele fiind de multe ori atribuite unor persoane fără atribuții particulare în acest domeniu.

**Absența sau slaba capitalizare a know-how-ului** – Înainte de adoptarea unei decizii, toate persoanele cu putere

decizional trebuie să-și însușească informațiile și competențele necesare derulării cu succes a activităților preconizate, deoarece know-how-ul este un factor esențial în toate procesele decizionale. Există anumite situații și conjuncturi când tehnicile de know-how nu pot fi receptate din cadrul organizației, ele trebuind să se regăsească în experiența managerială a persoanelor responsabile. Este simplu de înțeles de ce absența sau slaba capitalizare a know-how-ului, va conduce în mod inevitabil către atribuirea unor decizii manageriale eronate.

**Ineficiența comunicării și slabul schimb de informații** – Un aspect esențial de luat în calcul după luarea unei decizii îl constituie comunicarea acesteia către partenerii din cadrul Consorțiului sau către responsabilii de pachete de lucru sau faze. Dacă fluxul informațional nu este corect canalizat, informațiile nu pot ajunge în timp util la nivelul adecvat, în consecință neputând fi realizate și interpretate la parametrii stabili inițial. De regulă în cadrul unor astfel de sisteme în care există un slab nivel de informare, mecanismele de punere în practică a diferitelor activități nu permit schimbul de puncte de vedere, nepermițând persoanelor minoritare de a-și putea face cunoscut punctul de vedere.

**Ineficiența sau lipsa disponibilității asupra unor informații complexe** – De cele mai multe ori în cadrul organizațiilor în care există un slab flux informațional, deciziile manageriale nu sunt urmate de instrucțiuni detaliate de punere a acestora în practică (când acestea sunt în general de ordin tehnic), fiind incomplete, contradictorii sau imprecise. În aceste condiții decidenții din etapele ierarhice inferioare beneficiază de informații parțiale, incomplete sau trunchiate, fiind în acest context necesară o analiză individuală asupra abordării acestora, precum și a modului de implementare a activităților ce decurg din respectivele directive. Este evident că interpretarea într-o manieră personală a unor decizii de către elementele decidente

din e aloanele inferioare, va conduce c tre îndep rtarea evident în raport cu condi iile i obiectivele ini iale ale proiectului/firmei, generând mari întârzieri (Stoia , 2009).

**Lipsa descentraliz rii în cadrul procesului decizional** – poate conduce c tre aplicarea în mod eronat a deciziilor adoptate tocmai datorit lipsei unui sistem flexibil i coerent de conducere, ceea ce în general va crea situa ii tensionate în cadrul echipei de proiect, neîn elegeri asupra execut rii ordinelor dispuse, sau e uarea afacerii.

**Dificult ile legate de mecanismele de preg tire ale deciziilor** – realitatea demonstreaz în mod practic existen a unor rezultate slabe în ceea ce prive te utilizarea mecanismelor specifice de preg tire a deciziilor (utilizarea tabelelor de bord, constituirea grupurilor de conducere).

**Slaba putere de decizie a responsabilului de proiect** – este cel mai important factor implicat în realizarea obiectivelor i a reu itei globale a unui proiect. Problemele apar în aceste situa ii atunci când managerul de proiect nu posed o larg apertur decizional , caracteristic pozi iei ierarhice pe care acesta o posed , rolul s u limitându-se în astfel de condi ii la controlul i monitorizarea deciziilor luate. În aceste

situa ii, managerul de proiect nu dispune de totala încredere a e aloanelor superioare de conducere din cadrul organiza iei, dar i a celor ierarhic subordonate în cadrul proiectului, vorbind în această situa ie de o disolu ie a autorit ii de conducere.

Luarea deciziilor este o responsabilitate comun a executivilor. Zilnic, managerii sunt pu i în situa ii de a lua decizii care traseaz viitorul organiza iilor lor i chiar pe al lor în i i. O parte dintre aceste decizii pot avea un impact puternic asupra succesului organiza iei, în timp ce altele sunt importante, f r îns a fi fundamentale. Oricum, toate deciziile au un efect asupra organiza iei fie el mare sau mic, pozitiv sau negativ.

#### **Bibliografie:**

##### **C r i**

- [1]. Bârsan-Pipu, N. (2003). Managementul riscului. Concepte i abord ri. Bra ov. Buletinul tiin ific al Universit ii Cre tine „Dimitrie Cantemir”.
- [2]. Morariu, A. Suci, Gh. Stoian, F. (2008). - Audit intern i guvernân corporativ . Bucure ti. Editura Universitar .
- [3]. Opran C., Stan S. (2005) Managementul proiectelor. Teorie i cazuri practice. Ia i. Editura Sedcom Libris.
- [4]. Stoian, M. (2009). Gestiunea investi iilor. Bucure ti. Editura ASE.
- [5]. Vasilescu, I. Românu, I. Cicea, C. (2003). Investi ii. Bucure ti. Editura Economic