

CURTEA 3. ALEGEREA PRIORITĂȚILOR DE DEZVOLTARE

Mai devreme ne-am uitat la ce este planificarea strategică, ideologia unui ONG: viziunea, misiunea și obiectivele de dezvoltare care stau la baza construirii fundației strategice a organizației.

Anterior, ați studiat o evaluare cuprinzătoare a activităților ONG-urilor: analiza activităților și oportunităților, nevoile viitoare ale organizațiilor și riscurile.

Procesul de luare a deciziilor este o alegere dintr-o serie de opțiuni posibile pentru a obține un rezultat specific. Pentru a face acest lucru, trebuie să ajungeți la o concluzie bazată pe informațiile existente și pe experiența anterioară.

Procesul de luare a deciziilor este un ciclu în care decideți mai întâi ce direcție de acțiune să luați, apoi informați angajații care vor fi implicați în proces, apoi evaluați rezultatul și faceți ajustările corespunzătoare.

Dacă vorbim despre rezolvarea unei probleme, se recomandă organizarea unui proces decizional. De la esența problemei până la luarea unei decizii.

Destul de des este dificil să prezici consecințele clare ale unei decizii. Pentru a selecta un model de decizie, este necesar să se definească clar variabilele, principiul decizional și să se înțeleagă starea de incertitudine în care se află predictibilitatea rezultatului.

Există patru principii de luare a deciziilor: autoritar; principiul participativ; democratic; principiu bazat pe consens.

Care dintre aceste patru principii de utilizat depinde de două variabile:

- **Urgența luării deciziilor.** De la urgență scăzută, unde aveți suficient timp pentru a face o alegere, până la urgență ridicată, unde trebuie să faceți o alegere imediat;
- **Seriozitatea deciziei și impactul acesteia asupra viitorului.** De la cele frivole care nu vor avea mare impact, la cele foarte serioase care vor avea un impact uriaș.

Există 4 principii de luare a deciziilor, atunci când alegeți care ar trebui să țină cont de una sau alta variabilă.

1. Conform principiului autoritar, decizia este luată chiar la vârf. Această metodă este folosită atunci când trebuie să luați o decizie urgentă care are un risc scăzut și consecințe minore.
2. Abordarea participativă presupune luarea unor decizii care țin cont de aportul persoanelor implicate în proces. Această metodă este folosită atunci când decizia luată implică un risc ridicat, nu există o mare urgență, dar alegerea în sine are un impact mare asupra performanței organizației.
3. Principiul democratic este folosit pentru deciziile frivole, cum ar fi problemele organizatorice care au un termen limită stabilit de șeful organizației.
4. Principiul consensului este utilizat atunci când trebuie luată o decizie foarte serioasă și este puțin timp disponibil.

Există patru stări de incertitudine care trebuie evaluate și înțelese atunci când alegeți o soluție:

1. Stare în linie dreaptă. Când este posibil să preziceți rezultatul și nu aveți nevoie de multe informații suplimentare pentru a spune ce se va întâmpla în continuare.
2. O stare în care știi exact ce opțiuni se pot întâmpla în viitor. Unele dintre ele au un rezultat pozitiv, altele sunt neutre, iar altele sunt negative. În acest caz, dezvoltați o soluție separată pentru fiecare opțiune și dacă una dintre ele apare în viitor, știți clar ce trebuie să faceți.
3. O stare de ambiguitate în care există un spectru de rezultate. Colectarea de informații suplimentare din mai multe surse este foarte valoroasă în acest caz și va ajuta la reducerea ambiguității pe care o întâlniți.
4. O stare în care absolut nu poți prezice rezultatul. Incertitudinea este prea mare în această situație și valoarea informațiilor suplimentare ar fi extrem de utilă.

Uneori, pentru a minimiza riscurile, este mai bine să alegeți un model de luare a deciziilor pas cu pas, în care să mergeți înainte doar după ce primiți date noi.

Dacă trebuie să faceți o alegere dificilă și mizele sunt mari, puteți utiliza diferite modele de luare a deciziilor:

Model rațional de luare a deciziilor. Acest model ajută la minimizarea riscurilor și a incertitudinii. Cu toate acestea, acesta nu este cel mai bun model de utilizat într-o situație constrânsă în timp sau în schimbare.

Model de luare a deciziilor cu raționalitate mărginită. Acest model ajută la găsirea unei soluții „suficient de bună” atunci când nu există suficient timp și informații pentru a urma pe deplin un model decizional rațional. Uneori este mai bine să iei o decizie destul de bună la timp, decât să amâni problema în căutarea opțiunii ideale.

Modelul decizional Vroom-Yetton. Prima parte a acestui model folosește șapte întrebări da sau nu. De exemplu: „Este angajamentul echipei important pentru această decizie?” În funcție de răspunsurile la aceste întrebări, se selectează unul dintre cele cinci procese de luare a deciziilor. Opțiunile variază de la luarea unei decizii pe baza a ceea ce știți acum, fără a consulta colegii, până la dezvoltarea consensului cu întreaga echipă.

Model intuitiv de luare a deciziilor. Deciziile intuitive pot fi luate aproape instantaneu. Când iei o decizie intuitiv sau instinctiv, urmărești un model de luare a deciziilor bazat pe răspunsul creierului tău. Analizează rapid tot ce ai învățat din situații similare din trecut pentru a lua o decizie în situația actuală. Modelul intuitiv funcționează bine atunci când lucrați într-un domeniu în care aveți multe cunoștințe sau experiență.

Model decizional bazat pe recunoaștere. Acest model are multe în comun cu modelul intuitiv. Se bazează pe recunoaștere și funcționează cel mai bine în situațiile în care vă puteți baza pe o experiență semnificativă sau pe cunoștințe profunde. În astfel de cazuri, acesta este modelul cel mai convenabil, mai ales dacă aveți scurt timp.

A lua o decizie înseamnă a stabili o prioritate, de exemplu. alegeți ce sarcini ar trebui să primească importanță primară și secundară. Sunteți deja familiarizat cu prioritizarea activităților atunci când ați efectuat o evaluare instituțională a unei organizații ca parte a Programului de dezvoltare instituțională și ați compilat Tabelul de prioritizare.

Și aici Principiul Pareto ne poate ajuta ca bază pentru luarea deciziilor cu privire la priorități. Acest principiu mai este numit și raportul „80:20”.

Aceasta înseamnă că în procesul de lucru, 80% din rezultate sunt atinse în primele 20% din timpul petrecut. Restul de 80% din timpul petrecut aduce doar 20% din rezultatul total. Astfel, mai întâi – câteva probleme „de importanță vitală” și abia apoi – numeroase probleme „minore”. Adică, gândiți-vă mai întâi, luați o decizie echilibrată și semnificativă cu privire la prioritatea sarcinilor și abia apoi treceți la treabă, fără a înțelege simultan toate lucrurile deodată. Treburile urgente ar trebui fie făcute singuri, fie să încredințați executarea lor altora, dar și imediat, fără a întârzia decizia acestora. Acele lucruri care pot aștepta nu trebuie doar lăsate deoparte, ar trebui să aibă un timp, specific și precis, când vor fi făcute, iar clauza corespunzătoare ar trebui să fie notă în planul tău.

Aplicarea consecventă a principiului Pareto se concretizează dacă toate sarcinile sunt analizate în conformitate cu ponderea lor și rezultatul final și apoi prioritățile sunt distribuite în funcție de categoriile de importanță „ABC”. Ideea este că procentele cazurilor mai importante și mai puțin importante în numărul lor total rămân în general neschimbate. Folosind literele A, B, C, sarcinile individuale sunt împărțite în trei clase în funcție de semnificația lor în ceea ce privește atingerea obiectivelor.

Cele mai importante sarcini (categoria A) reprezintă aproximativ 15% din numărul total al tuturor sarcinilor și cazurilor. Importanța intrinsecă a acestor sarcini (din punct de vedere al contribuției la atingerea obiectivului) este de aproximativ 65%. Sarcinile importante (categoria B) reprezintă în medie 20% din total și, de asemenea, 20% din importanța sarcinilor și afacerilor. Sarcinile mai puțin importante și nesemnificative (categoria C)

reprezintă 65% din numărul total de sarcini, dar au o pondere mică – aproximativ 15% din „costul” total al tuturor sarcinilor. Aceasta înseamnă că este recomandat pentru cele mai importante, adică. Cazurile care aduc cele mai mari rezultate (categoria A) sunt luate mai întâi pentru a asigura o mare parte a efectului general cu ajutorul câtorva acțiuni. Următoarele sarcini cele mai importante (categoria B) reprezintă, de asemenea, o parte semnificativă a rezultatului total, în timp ce îndeplinirea unui număr relativ mare de sarcini mai puțin importante (categoria C) produce în general un rezultat mic.

În loc să avem timp pentru ceea ce contează cu adevărat, adesea ne cheltuim energia pe lucruri urgente, dar mai puțin importante. Rareori se întâmplă ca o sarcină importantă să fie finalizată astăzi sau săptămâna aceasta, în timp ce o sarcină urgentă este de obicei căutată să fie finalizată imediat. Să luăm în considerare implementarea soluțiilor bazate pe principiul Eisenhower. Conform acestei reguli, prioritățile sunt stabilite pe baza unor criterii precum urgența și importanța problemei.

În funcție de gradul de urgență și importanța sarcinii, există patru opțiuni pentru evaluarea și finalizarea acestora:

- Chestiuni urgente/importante. Ar trebui să le asumi imediat și să le realizezi singur;
- Chestiuni urgente/mai puțin importante. Dacă sarcina nu este atât de importantă, atunci ar trebui să fie delegată în orice caz, deoarece nu sunt necesare calități speciale pentru a o îndeplini;
- Chestiuni mai puțin urgente/importante. Nu trebuie să fie făcute urgent; de obicei pot aștepta. Prin urmare, ar trebui să verificați din nou gradul de importanță și să încercați să atribuiți sarcini de acest tip, total sau parțial, angajaților dvs.;
- Chestiuni mai puțin urgente/mai puțin importante. Foarte des, chestiunile din această categorie ajung pe birou și ar trebui evitate.

Așadar, astăzi am examinat procesul și principiile de luare a deciziilor, modelele de alegere a deciziilor și stabilirea priorităților pentru dezvoltarea organizației.

Ca parte a sarcinii practice, va trebui să vă referiți la rezultatele unei evaluări instituționale a organizației dumneavoastră. Pe baza tabelului de prioritizare, identificați problemele „vitale” pe baza principiului Pareto. Analizați principalele sarcini în funcție de ponderea lor și rezultatul final și distribuiți prioritățile în funcție de categoriile de importanță „ABC”. Organizați-vă prioritățile folosind Matricea Eisenhower.