

## SCOPUL ADOPTĂRII DECIZIILOR ÎN PROCESUL MANAGERIAL

**Ionela Claudia DINA**  
Universitatea „Constantin Brâncuși” Târgu  
Jiu

### **Abstract:**

*Eforturile depuse de membrii sistemului de management în direcția realizării unor performanțe economice superioare pot fi materializate numai în măsura în care reușesc să elaboreze și să implementeze decizii fundamentate științific.*

*La ora actuală mediul informațional din afaceri este din ce în ce mai complex datorită creșterii volumului de informații relevante pentru afaceri, a numărului de resurse informaționale și a numărului de tehnologii utilizate pentru acces și stocare a datelor.*

**Cuvinte cheie:** management, informații, decizii, activitate managerială.

Caracterul limitat al resurselor: umane, materiale, financiare sau informaționale din economie, implică o imensă și continuă responsabilitate, pentru manageri, în atingerea obiectivelor organizației privind cele mai avantajoase căi de alocare și utilizare a acestora. Se poate spune că întreaga activitate managerială este constituită dintr-o înlanțuire de decizii.

Complexitatea și mobilitatea mediului socio-economic fac necesare formarea și dezvoltarea unor aptitudini decizionale, deoarece de calitatea deciziilor depinde calitatea managementului organizației și evoluția acesteia. În opinia unor autori „rolul esențial al deciziei constă în realizarea conexiunii dintre ideatic și acțional, făcând legătura dintre conceptualizarea și fundamentarea opțiunii,

## THE PURPOSE OF ADOPTING DECISION IN THE MANAGERIAL PROCESS

**Ionela Claudia DINA**  
„Constantin Brâncuși” University of  
Târgu Jiu

### **Abstract:**

*Efforts by members of the management system in the direction of achieving superior economic performance can be materialized only to the extent to which one might be failing to develop and implement a scientifically based decision.*

*At present the information in business is increasingly complex due to increasing volume of information relevant to business, the number of information resources and a number of technologies used to access and store data.*

**Key words:** management, information, decision, managerial activity.

The limited resources: human, material, financial or informational economy, involves a huge and continuing responsibility for managers in achieving the organization on the best ways of their allocation and use. It may be said that all managerial activity consists of a string of decisions.

The complexity and mobility of the socio-economic environment are necessary for the formation and development of decision-making skills because the quality of decisions depends on quality management, organization and evolution. In the opinion of some authors, “the essential role of the decision lies in the connection between ideation and action, making the link between the conceptualization and the basing of the option on the activity or action and its

asupra activității sau acțiunii și desfășurarea concretă a acesteia".

Pentru o bună perioadă de timp managementul a fost considerat o adevărată artă, talent însușit prin învățarea din încercări și erori. O varietate de stiluri individuale, deseori bazate pe creativitate, raționament uman, intuiție și experiență au fost folosite în rezolvarea problemelor de același tip, și aceasta în defavoarea metodelor cantitative și a abordărilor științifice. Complexitatea afacerilor și a mediului de desfășurare a acestora a crescut însă simțitor în ultimele decenii.

Există câteva cauze majore care au determinat această creștere a complexității - numărul de soluții posibile foarte mare; dificultatea prezicerii consecințelor pe termen lung datorită creșterii gradului de incertitudine, efectele erorilor în luarea deciziilor pot fi dezastruoase datorită complexității operațiilor și reacției în lanț pe care o eroare poate să o cauzeze în diverse sectoare ale nivelelor micro și macroeconomic.

Conform „Dicționarului de management” *decizia* poate fi definită ca un proces rațional de alegere a unei soluții, a unei linii de acțiune dintr-un număr oarecare de posibilități, în scopul de a ajunge la un anumit rezultat.

În sens larg, decizia reprezintă capacitatea oamenilor, cu anumite responsabilități, de a lua hotărâri în toate problemele ce intră în sfera lor de competență.

În această accepțiune, decizia este legată de conducere în general, nefiind un produs al vieții economice contemporane. Ceea ce a impus-o în ultimul timp, elementul ei calitativ nou în conducere, este folosirea, în procesul elaborării ei, a unui vast aparat științific prin care empirismul, dominant în trecut, este înlocuit cu raționamentul științific - bazat pe analiza profundă a fenomenelor, a complexului de factori care condiționează un proces, o operație, sau un fenomen

concrete conduct.”

For a good period of time management was considered a true art, talent himself by learning from mistakes and trials. A variety of individual styles, often based on creativity, human reasoning, intuition and experience have been used in solving the same type of problems, and this against quantitative methods and scientific approaches. But the complexity of environmental affairs and their conduct has significantly increased in recent decades.

There are several major causes for the increase of this complexity - the number of possible solutions very large difficulty in foretelling long-term consequences due to increasing degree of uncertainty, the effects of errors in decisions can be disastrous because of the complexity of operations and chain reactions which an error may cause in one or various sectors at micro and macro levels.

According to the „Management Dictionary”, **decision** can be defined as a rational process of choice, of a line of action from a number of possibilities, with the purpose of reaching a certain result.

In a broad sense, the decision is the ability of people with certain responsibilities, to take decisions on all matters that fall within their jurisdiction.

In this sense, the decision is related to leadership in general, not being a product of contemporary economic life. What has imposed it lately, its new qualitative element in leadership, is using them in the process of development, a vast apparatus by which scientific empiricism, dominant in the past is replaced by scientific reasoning - based on deep analysis of phenomena, a complex of factors that makes the process an operation, or an economic phenomenon and default results - developing several alternatives for action,

economic și implicit rezultatele acestora - elaborarea mai multor alternative de acțiune, atașându-se fiecăreia consecințele ei previzibile, precum și definirea criteriului de optimizare sau raționalizare.

Elaborarea și adoptarea deciziilor reprezintă un proces dinamic, complex, care presupune parcurgerea următoarelor *etape*: identificarea și definirea problemei, precizarea obiectivelor și a criteriilor decizionale, stabilirea alternativelor sau variantelor decizionale, alegerea alternativei considerată cea mai bună, implementarea deciziei, controlul și la final evaluarea rezultatelor.

Asigurând managerilor posibilitatea de a combina resursele disponibile și de a dirija procesele economice, decizia, reprezintă principalul instrument de realizare a obiectivelor asumate de unitatea economică. În unitățile economice, într-o situație decizională, același obiectiv poate fi realizat pe mai multe căi. Existența acestora impune managerilor o înaltă competență, atât în ceea ce privește elaborarea variantelor decizionale cât și în evaluarea aplicării acestora. Variantele prin care se poate realiza același obiectiv prezintă fiecare anumite deosebiri referitoare la: nivelul și structura factorilor de producție alocați; nivelul productivității muncii; randamentele obținute; etc, determinând în același timp anumite consecințe cuantificabile prin nivelul indicatorilor economici considerați.

Pentru a asigura elaborarea de variante decizionale viabile și evaluarea corectă a fiecărei în parte, decidenții trebuie să dovedească un înalt grad de competență astfel încât, rezultatele obținute în urma aplicării unei variante în practică, consecințele reale să nu difere de cele evaluate decât în proporții acceptate. Cu cât diferența dintre rezultatele reale și cele evaluate este mai mare, cu atât se impune ca într-un termen cât mai scurt să se inițieze decizii de corecție.

Acestea se impun atunci când la

attaching to each foreseeable consequences, and defining criterion optimization or rationalization.

Elaboration and adoption is a dynamic, complex process, which involves going through the following **steps**: identifying and defining the problem, stating the objectives and decision criteria, establishing alternative or variant decisions choosing alternatives considered best decision implementation, monitoring and final evaluation results.

Providing managers the opportunity to combine resources and to manage economic processes, the decision represents the main instrument for achieving assumed economic unity. As economic units, in a decision, the same can be done on several ways. Their existence requires high competence from managers, both in terms of developing alternatives and decision making in evaluating their application. Variants through which one can achieve the same goal each presents certain differences regarding the level and structure factors of production spend, the labor productivity, yields obtained, etc., while causing some measurable consequences in the economic indicators considered.

To ensure the development of viable alternatives and making the correct assessment of each part, decision must prove a high degree of competence so that the results obtained through the application of a variant in practice, the actual consequences to differ from those advanced in proportion than welcome. The difference between actual results and trends is higher, so it is essential that within a period as short as possible to initiate corrective decisions.

They are required when the initial adoption has not considered the influences of endogenous or exogenous factors, or were others that did not exist at the beginning of information decision-making process, which can be defined

adoptarea celei inițiale nu s-au avut în vedere influențele factorilor endogeni sau exogeni ori au apărut alții, despre care nu existau informații la începutul procesului decizional, ce poate fi definit prin ansamblul etapelor și fazelor parcurse în pregătirea, adoptarea, aplicarea și evaluarea consecințelor deciziei manageriale.

Rezolvarea problemelor decizionale cu implicații asupra rezultatelor economice și sociale ale unităților economice presupun eforturi umane și materiale semnificative din partea managerilor. Aceste eforturi se concretizează în efectele pozitive care se înregistrează în economia unității.

Pentru acest motiv apreciez că, ordonarea activităților într-o succesiune logică pe etape este de mare importanță pentru obținerea unor performanțe economice estimate de managerul unității economice.

Gruparea activităților pe etape și apoi pe faze în procesul decizional, nu are un caracter pur teoretic, ea s-a cristalizat și consolidat în practica economică din unități. Sistematizarea activităților pe etape presupune o selecționare și apoi grupare pe faze distincte, într-o succesiune logică care nu se poate desfășura altfel. Spre exemplu, calitatea lucrărilor specifice etapei a doua a procesului decizional depinde de modul cum sau succedat activitățile și calitatea acestora în prima etapă, iar alegerea variantei care oferă avantajul maxim, nu se poate realiza dacă nu au fost parcurse fazele anterioare de stabilire a sistemului de indicatori sau parametrii de evaluare unitară a fiecărei variante și, desigur, stabilirea variantelor decizionale.

Desfășurarea procesului decizional presupune o activitate competentă din partea managerului determinată de eterogenitatea structurii acestuia. Structura procesului decizional este influențată de un număr mare de factori printre care pot fi amintiți: tipul problemei decizionale; condițiile concrete în care se desfășoară procesul decizional; gradul de cunoaștere a

through all the stages and phases through the preparation, adoption implementation and evaluation of the consequences of managerial decision.

Troubleshooting decision with implications for economic and social results of economic units involve significant human and material effort from the manager. These efforts are turned into positive results from the economy of the unit.

For this reason I appreciate that, ordering activities in a logical sequence is very important to obtain good economic performance estimated by the manager of the economic unit.

Grouping activities on stage and then the phases in the decision making process, not a purely theoretical, it crystallized and strengthened the practice of economic units. Systematization of the stages involves selecting and then grouping the distinct phases in a logical sequence that can not be held otherwise. For example, specific quality of work in the second phase of decision-making process depends on how you succeeded with the activities in the first stage and selection variant that provides maximum benefit can not be achieved if they have not been covered by previous phases of the establishment indicators and parameters of evaluation of each unit and variations, of course, establish alternatives in decision-making.

Development of the supposes a competent activity from the part of the manager determined by the heterogeneity of this structure. The structure of the decisional process is influenced by a high degree of factors amongst which the type of the decisional problem; the concrete conditions in which the process takes place; the degree of awareness of the occurrence of certain events, qualities and experience of managers, etc.

Conduct of a decision-making process and development of scientifically

aparitiei anumitor evenimente; calitățile și experiența managerului, etc.

Desfășurarea unui proces decizional și elaborarea unor decizii fundamentate științific, reduc riscul apariției unor consecințe cu abateri semnificative față de cele evaluate inițial și restrânge sfera incertitudinii.

Calitatea deciziilor adoptate de manageri poate fi apreciată prin amplitudinea abaterilor rezultatelor obținute prin materializarea în practică a acestuia și nivelul evaluărilor inițiale.

Unitățile economice își desfășoară întreaga activitate sub influența unor evenimente de natură și frecvență diversă, care însă nu devin în totalitate probleme decizionale, unele sunt situații impuse care se rezolvă într-un anumit mod.

Pentru ca un eveniment să devină o *problemă decizională* trebuie să îndeplinească condiția de bază *de a avea posibilitatea obținerii aceluiași rezultat pe mai multe căi* care au caracteristici diferite.

În unitățile economice apariția problemelor decizionale este generată de cel puțin două **situații**:

a) În situația în care factorii perturbatori au creat un dezechilibru între subsistemul operațional și cel funcțional cu implicații negative în realizarea obiectivelor și se impune restabilirea funcționării sistemului la parametri prestabiliți.

b) În situația în care există echilibru între cele două subsisteme cu privire la realizarea obiectivelor propuse dar managerul dorește să obțină performanțe superioare.

Diversitatea și complexitatea problemelor decizionale care urmează să le rezolve managerii din unitățile economice impun o sistematizare în funcție de anumite criterii sau elemente. Criteriile sunt diverse dar ele au un element comun și anume cel de a *ordona și ușura munca decidentului*.

Abordarea sistematică a unității economice permite gruparea problemelor

based decisions, reduce the risk of consequences with significant deviations from those originally assessed and restrict the scope of uncertainty.

The decisions of managers can be assessed by the magnitude of deviations in the results between the materialization of practice and the initial assessments.

Economic units develop their entire activity under the influence of events of diverse nature and frequency, which do not become totally decisional problems, some are imposed situations that can be resolved in a certain manner.

For an event to become a *decisional problem* it must fulfill the basic condition of having *the possibility of obtaining the same result on several ways* which have different characteristics.

In economic units the appearance of decisional problems is generated by at least two **situations**:

a) Where disturbances factors have created an imbalance between the subsystem operational and functional with negative implications in achieving the objectives and functioning of the system requires restoring to their default parameters.

b) Where there is balance between the two subsystems on the achievement of goals but the manager wants to obtain performance.

The diversity and complexity of decision problems are going to solve the economic managers of the units require systematization according to certain criteria or elements. The criteria are different but they have a common element, namely that of *ordering and making the decision maker's work easier easier*.

Systematic approach to drive economic decision-making allows grouping problems according to the three essential components of the operation: input, output and economic production

decizionale în funcție de cele trei componente esențiale ale funcționării: intrări, procese economice și ieșiri.

**Intrările** în sistem se realizează ca urmare a manifestării funcțiunii comerciale și se referă la intrările de factori de producție, informații, etc, la nivelul și structura cerută de tehnologiile de producție care se aplică, condițiile concrete din fiecare unitate și exigențele economice. Stabilirea nivelului și structurii factorilor de producție ce reprezintă intrări în sistem, va trebui să răspundă structurii producției ce urmează a fi realizată, tehnologiile ce urmează a fi aplicate, consumurile specifice, nivelul productivității muncii etc. Aceasta înseamnă că înaintea stabilirii volumului și structurii intrării factorilor de producție este necesar rezolvarea unui alt set de probleme decizionale cum ar fi: profilul și specializarea unității, sistemul de cooperare în interiorul și exteriorul unității, orientarea investițiilor, căile și metodele de vânzare a produselor sau serviciile unității etc.

**Procesele de producție** care se desfășoară în unitatea economică, determină un număr mare de probleme decizionale, cu un grad ridicat de complexitate. În această grupă de probleme decizionale sunt cuprinse cele mai multe activități circumscrise funcțiunilor unităților economice excepții făcând cea comercială care se manifestă cu precădere în procesul de asigurare cu factori de producție (intrări) și vânzarea produselor sau/și serviciilor (ieșiri).

**Ieșirile** din sistem, generează o gamă variată de probleme decizionale care se referă, în principal, la: cantitățile de produse și servicii ce se livrează în afara unității, stabilirea prețurilor de vânzare, graficele de livrare a produselor și încasarea sumelor convenite de la clienți, etc. Gruparea problemelor decizionale se mai poate înfăptui ținând seama de particularitățile fiecărei ramuri a producției materiale și condițiile concrete din fiecare

processes..

**Inputs** in the system are performed following the event business functions and relate to inputs of factors of production, information, etc., the level and structure required for production technologies which apply conditions of each unit and economic requirements. Establishing the level and structure factors of production which is input into the system will have to answer the structure of production to be achieved, the technologies to be implemented, specific consumptions, labor productivity level, etc.. This means that before determining the amount and structure factors of production entry is required solving another set of decision problems such as profile and specialty unit, the system of cooperation within and outside the establishment, investment guideline, the ways and methods of selling products or services unit, etc..

**Product processes** which take place in the economic unit, determine a large number of decisional issues, with a high degree of complexity. In this group of decisional problems are included most of the circumscribed activities to the economic units exceptions being the commercial one which is primarily manifested in the process of insurance with production factors (inputs) and selling products and/or services (outputs).

**Outputs** from the system generate a varied array of decisional problems which refer, mainly to: quantities of products and services that are delivered outside the unit, setting selling prices, graphs of delivery and collection of amounts due from customers, etc.. Grouping problems decision may do more taking into account the individual branches of production materials and conditions of each economic unit. In this respect we refer to companies in the agriculture economy that can be specialized on an integrated production.

unitate economică. În acest sens ne referim la societățile economice din agricultură care pot fi specializate sau cu o activitate de producție integrată. Într-o societate comercială cu o activitate integrată numărul problemelor decizionale sunt mai numeroase și mai complexe. Ele pot fi grupate pe fiecare segment sau grupă de activitate din sistemul de organizare.

Privită din punct de vedere al industriei miniere, practica mondială a mineritului a demonstrat că o fundamentare corespunzătoare a deciziilor de utilizare a bogățiilor minerale nu poate avea la bază decât criteriile relevante, posibil de identificat și cuantificat doar atunci când abordarea din perspectiva economică a activităților miniere este circumscrisă amplelor particularități de natură tehnologică.

În ramura minieră carboniferă, procesul de valorificare a resurselor minerale presupune culegerea, prelucrarea și interpretarea corespunzătoare a unei mulțimi de informații, astfel încât să fie puse în evidență aspecte referitoare, în principal, la calitatea și cantitatea rezervelor și condițiile de cantonare ale acestora în scoarța terestră. De fapt, etapele de realizare ale unui proiect minier se constituie în decizii materializate, fundamentate pe baza unor documentații care cuprind informații relevante cu privire la cunoașterea zăcămintului până la momentul respectiv.

În concluzie, decizia, componentă primară a sistemului decizional, constituie un element esențial al managementului, fiind instrumentul său specific de exprimare. În fond, nivelul calitativ al conducerii unei organizații se manifestă prin deciziile elaborate și aplicate.

In a company with a number of integrated decision-making problems are more numerous and complex. They can be grouped in each segment or group activity of the organization system.

Seen in terms of the mining industry, global mining practice has shown that a proper foundation making use of mineral riches can only be based on relevant criteria, possible to identify and quantify only when addressing the prospect of economic mining is circumscribed to the ample particularities of a technological nature.

In the coal mining industry, the exploitation of mineral resources involves the collection, processing and interpretation of a corresponding lot of information so as to be evident in issues relating mainly to the quality and quantity of reserves and conditions of their presence in the earth's crust. In fact, the stages of realization of a mining project is in the decision whether, based on the basis of documents that contain relevant information on the knowledge of the deposits up to that respective moment.

To conclude, decision, as primary component of the decisional system, constitutes an essential element of management, being its specific tool of expression. Ultimately, the qualitative level of running an organisation is manifested through elaborate and applied decisions.

**Bibliografie:**

1. Habian, L, Telespan, C. - „Managementul organizației militare”, Academia Forțelor Terestre, Biblioteca virtuală, <http://actrus.ro>;
2. Nicolescu O., Verboncu I.– Management, Ed. Economică, București, 1995 ;

**Bibliography:**

1. Habian, L, Telespan, C. - „Managementul organizației militare”, Academia Forțelor Terestre, Biblioteca virtuală, <http://actrus.ro>;
2. Nicolescu O., Verboncu I.– Management, Ed. Economică, București, 1995 ;