

CUPRINS

PREFAȚĂ	9
CAPITOLUL 1. ABORDĂRI TEORETICE CU PRIVIRE LA DECIZIE ȘI PROCESUL DECIZIONAL	11
1.1. Rezultate ale învățării	11
1.2. Conceptul de decizie	11
1.2.1. Definiția și particularitățile deciziei	12
1.2.2. Decizie generală vs. decizie managerială.....	15
1.2.3. Cerințele de raționalitate a deciziei manageriale.....	18
1.3. Tipologia deciziilor.....	19
1.4. Noțiunea de proces decizional și particularitățile acestuia	22
1.4.1. Conceptul de proces decizional.....	23
1.4.2. Identificarea elementelor componente ale procesului decizional.....	27
1.4.3. Fazele și etapele procesului decizional	29
1.5. Concluzii.....	38
CAPITOLUL 2. FACTORII DETERMINANȚI AI DECIZIEI ȘI PROCESULUI DECIZIONAL	39
2.1. Rezultate ale învățării	39
2.2. Prezentarea contextului general	39
2.3. Influența exercitată de factorii specifici decidentului asupra procesului de luare a deciziilor	41
2.3.1. Stilurile de luare a deciziilor	42
2.3.2. Stilul de conducere al decidentului	48
2.3.3. Atitudinea decidentului față de risc și incertitudine	54
2.3.4. Cunoștințele, aptitudinile și competențele decidentului.....	57
2.3.5. Relația dintre autoritatea formală și informală a decidentului	61
2.3.6. Caracteristicile profilului demografic al decidenților	62
2.4. Influența exercitată de factorii din mediul ambiant asupra procesului decizional	64
2.4.1. Factorii din mediul intern care influențează calitatea deciziilor și a procesului decizional.....	65
2.4.2. Factorii din mediul extern care influențează calitatea deciziei și a procesului decizional.....	68
2.5. Particularități ale deciziei și procesului decizional în funcție de alți factori	70
2.5.1. Particularități ale deciziei și procesului decizional în funcție de forma de proprietate a organizației	71
2.5.2. Particularități ale deciziei și procesului decizional în funcție de domeniul de activitate	77
2.5.3. Particularități ale deciziei și procesului decizional în funcție de țară și cultura națională	78
2.6. Concluzii.....	79

CAPITOLUL 3. MODELE DE LUARE A DECIZIILOR.....	81
3.1. Rezultate ale învățării	81
3.2. Prezentarea contextului general	81
3.3. Modelul clasic, modelul administrativ și modelul politic de luare a deciziilor	82
3.4. Modelul rațional de luare a deciziilor	84
3.5. Modelul raționalității limitate	86
3.6. Modelul intuitiv de luare a deciziilor	91
3.7. Modelul decizional bazat pe recunoaștere	93
3.8. Modele decizionale în pași.....	98
3.8.1. Modelul decizional în trei pași.....	98
3.8.2. Modelul decizional în cinci pași	99
3.8.3. Modelul decizional în șase pași	100
3.8.4. Modelul decizional în șapte pași.....	101
3.9. Modelul procesului decizional complex	103
3.10. Modelul decizional al „coșului de gunoi”	105
3.11. Modelul Vroom -Yetton – Jago	111
3.12. Modelul general al procesului de decizie strategică.....	116
3.13. Concluzii.....	119
 CAPITOLUL 4. PROCESUL DECIZIONAL ȘI PERFORMANȚELE ORGANIZAȚIONALE: FACTORI DETERMINANȚI AI SUCCESULUI UNEI ORGANIZAȚII.....	 121
4.1. Rezultate ale învățării	121
4.2. Noțiunea de performanță și particularitățile acesteia	121
4.2.1. Accepțiunile conceptului de performanță	122
4.2.2. Tipologia performanțelor organizaționale.....	126
4.3. Analiza bibliometrică a legăturilor dintre proces decizional și performanță.....	130
4.3.1. Prezentarea cadrului teoretic-conceptual	130
4.3.2. Metodologia cercetării aferentă analizei bibliometrice	131
4.3.3. Rezultatele analizei bibliometrice referitoare la legăturilor dintre conceptele proces decizional și performanță	132
4.4. Evidențierea legăturilor dintre procesul decizional și performanțele organizaționale	138
4.5. Concluzii	143
 CAPITOLUL 5. CERCETĂRI PRIVIND PARTICULARITĂȚILE PROCESELOR DECIZIONALE ȘI PERFORMANȚELOR ORGANIZAȚIONALE ÎN ORGANIZAȚIILE DIN ROMÂNIA.....	 145
5.1. Rezultate ale învățării	145
5.2. Contextul general.....	146
5.3. Decidentul – factor cheie în procesul de luare a deciziilor	154
5.3.1. Stilul decizional predominant al managerilor din România.....	154
5.3.2. Particularitățile stilurilor decizionale ale managerilor din România.....	156
5.3.2.1. <i>Particularitățile stilurilor decizionale în funcție de forma de proprietate a organizației</i>	<i>157</i>
5.3.2.2. <i>Particularitățile stilurilor decizionale în funcție de nivelul ierarhic</i>	<i>157</i>
5.3.2.3. <i>Particularitățile stilurilor decizionale în funcție vârsta decidentului.....</i>	<i>158</i>

5.3.2.4. Particularitățile stilurilor decizionale în funcție de experiența managerială a decidenților	160
5.3.3. Legăturile dintre stilurile decizionale ale managerilor din România și tipologia deciziilor adoptate de către aceștia	161
5.3.4. Factorii din mediul ambiant decizional și stilurile decizionale ale managerilor din România	163
5.3.5. Caracteristicile decidenților și stilurile decizionale ale managerilor din România	169
5.4. Caracteristicile decidenților și dimensiunile procesului decizional de la nivelul organizațiilor românești	177
5.4.1. Efectele stilurilor decizionale ale decidenților asupra dimensiunilor proceselor decizionale	180
5.4.2. Efectele atitudinii față de risc a decidentului asupra dimensiunilor proceselor decizionale	183
5.4.3. Efectele stilului de conducere al decidentului asupra dimensiunilor proceselor decizionale	185
5.4.4. Efectele cunoștințelor și abilităților decidentului asupra dimensiunilor proceselor decizionale	187
5.5. Legăturile dintre procesul decizional și performanțele organizaționale de la nivelul organizațiilor din România.....	189
5.6. Modalități de îmbunătățire a performanțelor organizaționale prin optimizarea proceselor decizionale	197
5.6.1. Modalități de îmbunătățire a performanțelor manageriale prin optimizarea proceselor decizionale	199
5.6.2. Modalități de îmbunătățire a performanțelor economice prin optimizarea proceselor decizionale	204
5.6.3. Modalități de îmbunătățire a performanțelor sociale prin optimizarea proceselor decizionale	211
5.7. Concluzii	217
Bibliografie	219

LISTA TABELELOR

Tabelul 1.1. Tipologia deciziilor	20
Tabelul 2.1. Descoperirea alternativelor decizionale în organizațiile publice și private	71
Tabelul 3.1. Taxonomia proceselor decizionale specifice modelului Vroom – Yetton - Jago	112
Tabelul 4.1. Cei mai frecvenți termeni folosiți în analiza procesului decizional și a performanței.....	134
Tabelul 5.1. Modalități de acțiune în vederea îmbunătățirii performanțelor manageriale prin optimizarea procesului decizional.....	201
Tabelul 5.2. Modalități de acțiune în vederea îmbunătățirii performanțelor economice prin optimizarea procesului decizional.....	206
Tabelul 5.3. Modalități de acțiune în vederea îmbunătățirii performanțelor sociale prin optimizarea procesului decizional.....	213

LISTA FIGURILOR

Figura 1.1. Etapele procesului decizional.....	36
Figura 2.1 Relația dintre autoritatea formală (AF) și autoritatea informală (AI) a unui decident.....	62
Figura 3.1. Modelul raționalității limitate	89
Figura 3.2. Modelul decizional bazat pe recunoaștere	94
Figura 3.3. Modelul de luare a deciziilor în trei pași.....	99
Figura 3.4. Modelul de luare a deciziilor în cinci pași	99
Figura 3.5. Modelul de luare a deciziilor în șase pași	101
Figura 3.6. Modelul de luare a deciziilor în șapte pași.....	102
Figura 3.7. Modelul procesului decizional complex (CDP).....	103
Figura 3.8. Decizia din modelul decizional al „coșului de gunoi”	106
Figura 3.9. Modelul decizional al „coșului de gunoi”	109
Figura 3.10. Diagrama procesului decizional pentru problemele individuale și de grup	115
Figura 3.11. Modelul general al procesului de decizie strategică.....	118
Figura 4.1. Ilustrarea grafică a legăturilor dintre conceptele proces decizional și performanță.....	136
Figura 5.1. Cadrul conceptul al cercetărilor empirice	153
Figura 5.2. Relațiile dintre mediul ambiant decizional și stilurile decizionale.....	165
Figura 5.3. Relațiile dintre caracteristicile decidenților și stilurile decizionale.....	170
Figura 5.4 Relațiile dintre caracteristicile decidenților și dimensiunile procesului decizional.....	179
Figura 5.5. Relațiile dintre dimensiunile procesului decizional și performanțele organizaționale	190
Figura 5.6. Matricea importanță - performanță	198
Figura 5.7. Analiza matricei importanță-performanță pentru constructul țintă performanțe manageriale	200
Figura 5.8. Analiza matricei importanță-performanță pentru constructul țintă performanțe economice	205
Figura 5.9. Analiza matricei importanță-performanță pentru constructul țintă performanțe sociale	211

PREFAȚĂ

În contextul actual, mediul în care decidenții acționează și trebuie să adopte decizii se caracterizează prin amenințări difuze și incerte, unde conflictele sunt imprevizibile, iar capacitatea organizațiilor de a-și promova interesele poate fi restricționată de diverși factori specifici decidentului și mediului ambiant decizional. În astfel de condiții, este necesar ca managerii să reușească să adopte cele mai eficiente decizii, luând în considerare o gamă largă de factori sociali, tehnologici, politici, economici și culturali și să dea dovadă, în procesul de luare a deciziilor, de flexibilitate și adaptabilitate.

Această necesitate trebuie să fie avută în vedere atât de managerii din organizațiile din sectorul privat, cât și de cei din organizațiile din sectorul public, deoarece nici o organizație nu ar mai putea exista fără să se adapteze cu ușurință la schimbările din mediul ambiant și fără ca la nivelul acesteia să se adopte decizii în cadrul unui proces decizional eficient și rapid. Pentru a răspunde acestor provocări, managerii trebuie să se concentreze pe identificarea și îmbunătățirea acelor factori - specifici caracteristicilor lor personale sau specifici mediului ambiant decizional - care contribuie la îmbunătățirea calității proceselor decizionale și implicit la creșterea performanțelor organizaționale.

Deși conceptele cheie abordate în cadrul acestei lucrări, și mai exact, deciziile, procesele decizionale și performanțele organizaționale, se bucură de multiple abordări și accepțiuni în literatura de specialitate, se constată totuși existența unei nevoi încă neacoperite cu privire la relațiile de cauzalitate dintre acestea, atât prin prisma abordărilor teoretice, cât și mai ales prin prisma studiilor practice și a rezultatelor empirice ale altor cercetări, atât la nivel internațional, cât mai ales național.

Această lucrare reprezintă o incursiune teoretică și practică în domeniul managementului și se adresează deopotrivă studenților, masteranzilor și doctoranzilor, cercetătorilor și practicienilor din domeniul managementului, dar și managerilor din cadrul organizațiilor, care doresc să se familiarizeze cu noțiunea de „decizie”, „proces decizional” și „performanță”.

În cele cinci capitole ale lucrării le sunt prezentate cititorilor informațiile necesare pentru a se familiariza cu noțiunile de bază și particularitățile deciziei, procesului decizional și performanțelor organizaționale. Mai precis, lucrarea debutează cu o introducere în ceea ce înseamnă decizia și procesul decizional, prezintă factorii determinanți ai deciziei și procesului decizional, atât din perspectiva caracteristicilor decidenților, cât și din perspectiva mediului ambiant decizional, ilustrează particularitățile unor modele de luare a deciziilor, prezintă aspectele cheie ale noțiunii de performanță organizațională și se finalizează cu o analiză complexă a rolului decidentului în cadrul procesului de luare a deciziilor, cu determinarea relațiilor dintre procesele decizionale și performanțele organizaționale și cu elaborarea unor modalități de îmbunătățire a performanțelor organizațiilor din România prin optimizarea proceselor decizionale ale acestora.

Caracterul de noutate al acestei lucrări rezultă atât din contribuțiile teoretice, cât și din cele practice și manageriale. Din perspectivă teoretică, elementele de noutate ale acestei lucrări reies din studierea laborioasă a conceptelor decizie, proces decizional și performanțe organizaționale, precum și din evidențierea multiplelor abordări, influențe și interdependențe dintre acestea. Contribuțiile și elementele de noutate de natură practică și managerială sunt multiple. Astfel, lucrarea prezintă un puternic caracter pragmatic, rezultatele cercetărilor empirice efectuate și ilustrate în ultimul capitol constituind un mijloc de observare și conștientizare a rolului cheie al decidentului în procesul de luare a deciziilor, a relațiilor dintre caracteristicile decidenților și dimensiunile procesului decizional, precum și a principalelor efecte și implicații ale dimensiunilor procesului decizional asupra performanțelor organizaționale, în vederea stabilirii unor modalități de acțiune pentru îmbunătățirea acestora prin optimizarea proceselor decizionale.

CAPITOLUL 1.

ABORDĂRI TEORETICE CU PRIVIRE LA DECIZIE ȘI PROCESUL DECIZIONAL

1.1. Rezultate ale învățării

- Cunoașterea conceptului de decizie și identificarea particularităților acestei noțiuni.
- Înțelegerea diferențelor dintre decizia în general și decizia de management.
- Identificarea tipologiilor deciziilor, așa cum se prezintă acestea în literatura de specialitate.
- Cunoașterea conceptului de proces decizional și a particularităților acestuia.
- Identificarea elementelor componente ale procesului decizional.
- Identificarea etapelor și fazelor specifice procesului decizional.

1.2. Conceptul de decizie

Orice sistem socioeconomic, în cadrul căruia se înscrie și organizația, prezintă ca și caracteristici cheie finalitatea, respectiv tendința de a evolua în vederea îndeplinirii anumitor obiective. Însă, realizarea acestor obiective nu are loc automat, ceea ce impune ca organizațiile, ca sisteme, să se adapteze în permanență la influența unor factori perturbatori, - din mediul intern sau extern-, care se opun sau îngreunează atingerea obiectivelor stabilite. Astfel, este necesară desfășurarea unei activități în vederea adaptării și autoreglării funcționării sistemului, care la nivelul organizațiilor este reprezentată de activitatea managerilor, care constă într-o înlănțuire de decizii interdependente.

Pornind de la această necesitate a procesului decizional, este utilă mai întâi studierea și evidențierea principalelor caracteristici ale noțiunii de decizie, așa cum se va prezenta în continuare.

1.2.1. Definirea și particularitățile deciziei

În fiecare zi omul este pus în ipostaza de a lua numeroase decizii, atât în plan personal, cât și profesional. Atunci când vine vorba de definirea deciziei, se poate afirma că în abordarea cea mai generală, aceasta reprezintă hotărârea de a alege o anumită acțiune dintr-un set de alternative posibile. Frisk et al. (2014) propun o nouă abordare în definirea deciziei și consideră că a lua o decizie trebuie să însemne mai puțin alegerea dintre mai multe alternative și mai mult un proces creativ prin care sunt descoperite alternativele posibile.

Mintzberg et al. (1976, p. 246) definesc decizia ca „un angajament specific față de acțiune” și un proces decizional ca „un set de acțiuni și factori dinamici care încep cu identificarea unui stimul pentru acțiune și se încheie cu o un angajament specific pentru a acționa”.

În ceea ce privește conceptul de decizie, de-a lungul timpului s-au formulat mai multe abordări ale acestei noțiuni, astfel:

- Hotărârea ce se ia în urma examinării unei anumite probleme sau situații; „soluție adoptată (dintre mai multe posibile)” (DEX, 1998).
- O formă de angajament specific față de o acțiune (de regulă un angajament de resurse) (Mintzberg et al., 1976).
- O alegere dintre alternativele disponibile (Daft, 2000) sau alegerea dintre mai multe alternative (Turpin & Marais, 2004).
- Un proces dinamic care are ca scop alegerea conștientă, dintre mai multe variante posibile, a unei linii de acțiune ce urmărește atingerea unui scop stabilit anterior, cu un maximum de eficiență economică și socială (Emilian et al., 2004).
- Un proces psihologic (Cohen, 2008).
- O judecată. O alegere între alternative (Drucker, 2007).
- Cursul de acțiune ce poate fi ales pentru îndeplinirea unuia sau a mai multor obiective (Nicolescu & Verboncu, 2008).
- Alegerea unei anumite acțiuni (Armesh, 2010).
- Un mod specific de gândire (Armesh, 2010).
- Alegerea dintr-o mulțime de variante posibile, pornind de la anumite criterii, pe aceea care este cea mai avantajoasă din perspectiva atingerii unor obiective (Burduș & Popa, 2013).
- Alegerea rațională între două ori mai multe variante posibile de urmat pentru a realiza un obiectiv în anumite condiții a resurselor alocate (Burciu et al., 2008).

- Un răspuns conștient la o situație caracterizată de trei elemente:
(1) existența uneia sau a mai multor posibilități de acțiune;
(2) existența unor consecințe anticipate pentru fiecare alternativă și
(3) existența unui set de criterii sau valori de evaluare a fiecărui curs de acțiune posibil și a consecințelor sale, în funcție de anumite constrângeri (Brătianu et al., 2011).
- Un proces intenționat care combină analiza informațiilor, evaluarea alternativelor și decizia în sine (Huarng et al., 2018).

Analizând accepțiunile acordate noțiunii de decizie se pot concluziona o serie de caracteristici esențiale ale deciziei, și anume: (1) decizia ar trebui să fie rezultatul unui proces decizional rațional care ia în considerare complexitatea mediului ambiant; (2) decizia presupune o alegere din mai multe alternative posibile ceea ce implică un volum mare de informații necesare pentru a fundamenta o decizie; (3) procesul de adoptare a deciziei reprezintă rezultatul unui act deliberat, conștient; (4) decizia presupune existența unui obiectiv cuantificabil bine stabilit.

Studiile empirice arată că pentru a se ajunge la o decizie este necesară interacțiunea a două sisteme cognitive (Evans & Stanovich, 2013): Sistemul 1 care se bazează în mare parte pe sentimente, fiind numit și „intuitiv”, sau „impulsiv” și Sistemul 2 care este cunoscut ca fiind mai logic, rațional sau reflexiv.

Cercetările anterioare susțin că o decizie bună se caracterizează prin cel puțin trei criterii (Vroom & Yetton, 1973):

1. calitatea deciziei sau raționalitatea ei, ceea ce înseamnă că decizia este capabilă să atingă obiectivele și scopul pentru care a fost formulată,
2. acceptabilitatea deciziei, respectiv acceptarea acesteia de către stakeholderii interesați și de părțile responsabile de implementarea sa cu succes și
3. timpul necesar pentru luarea deciziei.

Blenko et al. (2010) identifică patru caracteristici ale unei decizii bune și eficiente și anume: calitate deciziei (arată dacă decidentul ia o decizie bună sau nu), viteza de decizie (este o caracteristică critică deoarece ajută organizațiile să fie în fața competitorilor), randamentul deciziei (urmărește dacă deciziile sunt implementate bine după ce au fost formulate) și timpul sau momentul în care se adoptă decizia.

Nooraie (2008) indică faptul că deciziile de o calitate mai bună se obțin prin intermediul unui proces rațional, iar în aceste condiții organizațiile trebuie să

încurajeze utilizarea raționalității în procesul de luare a deciziilor, în special când decizia care urmează a fi adoptată are impact asupra diferitelor părți ale organizației sau este o decizie de tip strategic. Nutt și Wilson (2010), citându-l pe Mintzberg (1987), sunt de părere că decizia strategică poate îmbrăca mai multe forme:

1. *decizia ca un plan*: reprezintă un curs de acțiune intenționat, efectuat în prealabil cu un scop bine definit;
2. *decizia ca un joc*: se referă la acele decizii concretizate ca un set de acțiuni destinate să depășească concurența;
3. *decizia ca un model*: deciziile nu sunt luate în mod necesar cu un scop clar planificat, iar decidenții nu au întotdeauna acces la informații necesare pentru a crea un plan de acțiune, însă, în timp aceste decizii formează un model;
4. *decizia ca realizare a unei poziții*: în acest context deciziile se referă mai puțin la dinamica planificării și mai mult la încercarea de a realiza o legătură între organizație și mediul său ambiant;
5. *decizia ca o perspectivă*: deciziile sunt caracterizate ca o reflectare a modului în care cei care realizează strategiile dintr-o organizație percep lumea și organizația lor.

Mai mult, pentru a putea discuta despre o decizie strategică, aceasta trebuie să respecte cinci criterii (Harrison, 1996): să fie îndreptată către definirea relației dintre organizație și mediul său; să facă referire la organizație în ansamblul său, la organizație ca la un întreg; să cuprindă toate funcțiile majore exercitate la nivelul organizației; să ofere îndrumări constrânse pentru toate activitățile cu caracter administrativ și operațional din organizație și să aibă o importanță ridicată pentru succesul pe termen lung al întregii organizații.

Vlačić și González-Loureiro (2016) susțin că o decizie strategică eficientă constă în:

- comprehensivitatea deciziei – se referă la procesul de luare și integrare a deciziilor strategice;
- calitatea deciziei – calitatea deciziilor strategice este definită în raport cu impactul pe care decizia îl are asupra performanțelor organizaționale;
- eficacitatea deciziei – se referă la obținerea rezultatelor dorite și poate fi evaluată prin performanțele obținute;
- viteza deciziei – evidențiază ritmul în care o decizie este luată și implementată.

Similar, Rusu (2001) prezintă trei reguli care trebuie respectate pentru a lua cele mai bune decizii, și anume:

1. Identificarea tuturor alternativelor posibile și mai exact a tuturor modalităților prin care un factor de decizie poate acționa.
2. Precizarea tuturor stărilor naturii posibile.
3. Evaluarea rezultatelor fiecărei alternative/variante în toate stările naturii posibile.

1.2.2. Decizie generală vs. decizie managerială

Pornind de la specificul managementului ca și proces și activitate practică, caracterizat prin faptul că o persoană (managerul) influențează activitatea și comportamentul altor persoane (Burduș & Popa, 2018a), există o distincție între decizia în general și decizia de management.

Astfel, spre deosebire de decizia generală, *decizia de management* reprezintă un proces de alegere a unei căi de acțiune, dintre două sau mai multe variante posibile, cu scopul de a realiza anumite obiective, și a cărei aplicare are influență asupra activității și/sau comportamentului a cel puțin unei alte persoane decât decidentul (persoana care ia decizii) (Burduș & Popa, 2013; Burduș & Popa, 2018a). Nicolescu și Verboncu (2008) consideră decizia de management ca fiind acea decizie care are urmări nemijlocite asupra deciziilor și acțiunilor a cel puțin unei alte persoane decât decidentul. Într-o altă abordare, decizia de management este considerată ca fiind un produs al managementului unei organizații și este percepută ca o linie de acțiune selectată în mod conștient dintr-un anumit număr de alternative posibile, în vederea realizării unor obiective în condiții de maximă eficiență, exercitând influență asupra acțiunilor și comportamentului a cel puțin unei alte persoane decât decidentul (Gavrila & Lefter, 2007).

Având ca punct de plecare definițiile de mai sus, putem concluziona că principalele aspecte prin care decizia de management se deosebește de celelalte decizii sunt:

- decizia managerială este mult mai complexă decât decizia generală și implică cel puțin două persoane: decidentul, cel care ia o decizie și una sau mai multe persoane care pun în aplicare decizia;
- mulțimea variantelor decizionale trebuie să fie formată din cel puțin două elemente;