

CADRUL ANALITIC ASUPRA PROBLEMEI DE DECIZIE MANAGERIALĂ

Mariana BÂRLADEAN,

Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău

Vasile VRÎNCEANU,

Instituția Publică Centrul de Excelență în Energetică și Electronică

În articol sunt elucidate esența și structura competenței de luare a deciziilor. Majoritatea deciziilor noastre par banale și nu au impact de durată. Multe pot să ne schimbe semnificativ viața. Procesul educațional trebuie să facă față provocărilor legate de globalizarea și de incertitudinile caracteristice economiei de piață, determinând mai multe transformări în educație. Una dintre ele ține de valorificarea caracterului prospectiv al educației: proiectarea, organizarea și structurarea demersului educațional-decizional în instituția de învățământ, concordanța cu solicitările prezentului, dar mai ales cu trăsăturile definitorii ale societății viitorului, ceea ce presupune un proces de luare a deciziei din partea cadrului managerial pentru a nu opune rezistență schimbărilor.

Cuvinte-cheie: schimbare, decizie, luarea deciziilor, competență de luare a deciziilor.

ANALYTICAL FRAMEWORK ON THE MANAGERIAL DECISION PROBLEM

The article elucidates the essence and structure of decision-making competence. Most of our decisions are trivial and do not have a lasting impact. Many can significantly change our lives. The educational process must face the challenges related to globalization and the uncertainties characteristic of the market economy, determining several transformations in education. One of them concerns the valorization of the prospective character of education: the design, organization and structuring of the approach to academic training in accordance with the demands of the present, but especially with the defining features of the future society, which implies a decision-making process on the part of the managerial framework that does not oppose resistance to changes.

Keywords: change, decision, decision-making, decision-making competence.

Introducere

Orice activitate umană presupune luarea unor decizii. Pentru a stabili și realiza obiectivele oamenii decid asupra acțiunilor care vor duce la finalitățile așteptate. Calitatea vieții omului, în mare parte, este determinată de deciziile pe care la adoptă acesta. Astfel, procesul de luare a deciziilor este unul de mare importanță în viața omului. Este evident faptul că calitatea educațională la toate nivelurile este determinată de calitatea deciziilor luate. La etapa actuală, când provocările timpului ne impun anumite schimbări, iar reactualizarea educației, formării personalității, apte să se integreze și să se adapteze la aceste schimbări devine o necesitate, dar și oportunitate. Complexitatea procesului educațional în care accentul se deplasează tot mai mult pe creativitate, stimularea inițiativei, cooperare, producerea și implementarea inovațiilor, apar cerințele noi față de conducătorii instituțiilor de învățământ. Preocupările științifice în domeniul cadrului decizional sunt multiple și complexe.

Decizia managerială, abordări complexe

Majoritatea cercetătorilor definesc și caracterizează noțiunea „decizie” ca funcție managerială, ca un instrument de exercitare a managementului. În viziunea lui Chandler R. D., decizia reprezintă un act social, deliberat al unei persoane sau grup de persoane (manageri) care stabilesc scopul și obiectivele unei acțiuni decizionale și modul de realizare a acesteia, toate determinate, în funcție de o anumită necesitate, pe baza unui proces de informare și evaluare a mijloacelor și a consecințelor desfășurării acțiunii respective [3].

Din această definiție a „deciziei” putem evidenția următoarele elemente:

- decizia este privită ca un act social;
- decizia este privită ca un proces;
- reprezintă actul final în stabilirea acțiunilor ce duc la realizarea unui obiectiv.

Deoarece „decizia” face parte din sistemul funcțiilor manageriale, ea este și parte componentă a etapelor de dezvoltare a cadrului managerial.

- *Conducere în baza controlului executării (post factum)*, când mediul este relativ stabil și ceea ce se planifică este controlat (stare proprie perioadei sovietice);

- *Conducerea în baza extrapolării*, când ritmul schimbărilor se accelerează, însă viitorul poate fi prefigurat în baza cunoașterii trecutului (viitorul este asemănător cu trecutul, de aceea cunoscând trecutul se poate prezice viitorul);

- *Conducerea prin previziunea schimbărilor*, în baza prognozei, prezicerii viitorului, când schimbările sunt mai rapide, însă tendințele acestora pot fi prevăzute (viitorul se deosebește de trecut, însă poate fi prezis);

- *Conducerea în baza unor decizii de urgență* raportate la situații imprevizibile, mereu în schimbare, aplicarea unor soluții manageriale compatibile cu noile cerințe, soluții nu prescrise, ci descoperite, cunoscute, testate și adaptate la schimbare.

Decizia constituie un element esențial al managementului fiind instrumentul său specific de exprimare cel mai important. Nivelul calitativ al conducerii unei unități de învățământ se manifestă cel mai bine prin deciziile elaborate și aplicate [6, p. 7].

Decizia se abordează și din perspectiva psihologică:

1. Decizia reprezintă actul de trecere de la gândire la acțiune. Pentru a lua o decizie relevantă, eficiența persoana trebuie să dispună de competențe de gândire analitică, competențe de prelucrare și transfer al informației, competențe de rezolvare a problemelor etc. Prin actul de trecere de la gândire la acțiune se urmărește găsirea celor mai raționale căi de acțiune viitoare menită să asigure eficiența acțiunilor manageriale.

2. Decizia implică următoarele mecanisme psihologice:

- *stabilirea scopurilor/obiectivelor* ce constituie finalitatea acțiunilor/sarcinilor (definirea priorităților; alocarea resurselor de timp, efort etc., în vederea realizării lor, eventual abandonarea unor sarcini care nu au fost bine definite);

- *alegerea mijloacelor necesare realizării sarcinilor* (de exemplu, descompunerea obiectivelor/sarcinilor generate în subobiective/subsarcini; ordonarea acțiunilor în funcție de condițiile constrângătoare etc.);

- *dinamica dintre valențele rezultatului și posibilitatea obținerii rezultatului* (ultima variabilă nu se referă doar la probabilitatea obiectivă ce poate fi măsurată statistic, ci și la probabilitatea subiectivă, ca măsură a încrederii pe care subiectul o are în ceea ce privește obținerea rezultatului);

- *reactivitatea planului motivațional* (vizează funcția multiplicativă a doi parametri: importanța sarcinii din punct de vedere motivațional și „speranța succesului” - aceasta din urmă depinde nu doar de frecvența succeselor anterioare, ci și de gradul de control pe care subiectul crede că îl deține asupra rezultatului);

- *apariția intenției realizării obiectivelor propuse* (fiind știut faptul că atunci când intenția devine ținta activității, ea capătă statut de sarcină);

- *persistența intenției centrale pe tot parcursul realizării sarcinii și inhibarea intențiilor aflate în competiție* (când mecanismul inhibării este perturbat, se ajunge la instabilitatea activității, uneori cu caracter patologic);

- *reglarea temporală a intențiilor* (asigurată prin trei sisteme de producere a intențiilor; sistemul de selecție a intențiilor, sistemul de tratare a intențiilor acesta acționând concomitent și în concurență unul cu altul [17]).

3. Decizia implică și manifestarea unor calități individuale: gestionarea emoțiilor și a cadrului relațional, toleranța, capacitatea de a coopera etc.

Caracteristic deciziei este faptul că ea reprezintă expresia unui act cognitiv și rațional, coerent formulat, pe baza interpretării unor informații ce se prelucurează în scopul alegerii unei alternative menite să conducă la realizarea obiectivelor prestabilite [6, p. 8].

T. Morris menționează că decizia este o conceptualizare a unei situații de alegere, fie sub forma unei imagini mentale, fie a unui model explicit: decizia este o alegere între mai multe variante. Decizia este o executare a unui număr de opțiuni luate în calitate de obiective și alegerea unor alternative pe baza unui

cadru informațional [13, p. 144]. Vladu Mariana încearcă să sintetizeze diferite definiții ale conceptului „decizie” și să le prezinte în Tabelul 1.1 [15], completat de noi.

Tabelul 1. Definiția deciziei

Nr. crt.	Autor	Definiția deciziei
	Richard	Decizia este procesul de alegere privind obiectivele de acțiune și procedurile destinate realizării și asigurării reglării activităților.
	Kreitner, Kinicki	Decizia presupune identificarea și alegerea soluțiilor care duc în final la rezultatul dorit.
	Plane	Decizia este procesul prin care o întreprindere trece de la o poziție strategică la alta.
	Rojo	O decizie este luată când apare o ocazie de alegere sau când sunt deschise mai multe alternative, una dintre ele este selectată, antrenând o acțiune sau un comportament.
	Cojocaru & Juc	Decizia reprezintă un proces de schimbare a realității, a resurselor naționale, financiare și umane de care dispune unitatea de alegeri raționale dintre alternative.
	Chandler	Decizia este un instrument particular de exercitare a managementului în organizație.
	Chicu V.	Decizia managerială reprezintă hotărârea care are urmări nemijlocite asupra acțiunilor a cel puțin a unei persoane.

Sursa: Elaborat de autor

Analiza acestor definiții ale „deciziei” ne permite să constatăm că fiecare din ele accentuează un anumit aspect, o anumită caracteristică a deciziei. Unele definiții pun accentul pe procesul de luare a deciziilor, altele - pe identificarea și alegerea soluțiilor. Însă toate definițiile au în vedere obținerea rezultatului dorit în urma luării deciziei.

Definirea și interpretarea conceptului „deciziei” generează câteva idei fundamentale: conceptualizarea opțiunii pentru a lua decizia și luarea deciziei. Demersul conceptual reprezintă un model explicit și relevant determinat de expertiza decidentului, percepția contextului, nivel de judecată etc. Luarea deciziei reflectă realitatea și contribuie la atingerea finalităților preconizate. Acest lucru este confirmat de Morris T. care afirmă că, „orice mod de luare a deciziei este necesar să se țină seama că situația decizională este percepută, simplificată și judecată prin prisma caracteristicilor personale ale managerului”. Esențial pentru înțelegerea oricărui proces decizional este perceperea modului în care a fost conceptualizată acea situație decizională [13].

În procesul decizional, managerul trebuie să aplice un instrument managerial științific pentru a monitoriza și aprecia atât coordonatele specifice mediului organizațional, cât și variabilele care sunt caracteristice mediului extern. Decizia bazată pe principii științifice se axează, la rândul său, pe faptul că practicianul pleacă de la empiric; în cazul dat instrumentul principal al teoreticianului este modelarea, iar pentru practician instrumentul de bază este intuiția.

Fiecare decizie trebuie adoptată de către managerul în a cărei competență decizională se încadrează situația vizavi de care urmează să se ia o decizie. Este important ca decizia să fie luată de cine trebuie și îndeplinită de cine trebuie (pasarea în sus a deciziei este echivalentă cu fuga de răspundere și este periculoasă, la fel este periculoasă și delegarea autorității de decizie cu incompetență). Împuternicirea formală nu este suficientă, este necesar ca decidentul (persoana ori structura) să posede un complex de calități în vederea fundamentării, elaborării și adoptării deciziei respective, adică să dispună de potențial decizional.

Decizia luată trebuie să se integreze armonios în deciziile ce vizează toate acțiunile din organizație. Analiza în acest caz se face pe verticală și pe orizontală pentru a asigura unitatea de decizie în organizație [4, p. 314-315].

În condițiile vieții contemporane și de creștere a exigențelor acțiunilor manageriale în vederea sporirii eficienței unității școlare, în *adaptarea deciziilor se impune o mutație de la cele de natură empirică*, luate preponderent în baza experienței și intuiției, *la deciziile luate în baza unor cunoștințe și competente profesionale în domeniu, fundamentate științific*, folosindu-se în deplină măsură informația eficientă, exactă, oportună, valoroasă în contextul problemei date cu aplicarea unor metode moderne de cercetare și analiză, folosirea experienței și intuiției [6, p. 10].

Competența de a lua decizii eficiente și relevante contextului este importantă pentru orice manageri. În literatura de specialitate găsim mai multe modele, teorii ale procesului decizional.

Tabelul 2. Modele teoretice ale procesului decizional

Nr. crt.	Denumirea modelului	Caracteristicile modelului
	Modelul rațional-normativ [Apud 5]	Acest model presupune alegerea soluției optime de a rezolva o problemă, parcurgând o serie de pași. Modelul se numește „rațional” deoarece presupune că managerul se orientează la o decizie de o maximă eficiență și „normativ” pentru că stabilește pași de urmărit în ordine logică, cu pronosticarea unor rezultate măsurabile. <i>Dezavantajele modelului:</i> - managerul-decident nu caută cauzele apariției problemei; - există un singur manager-decident; - există un număr limitat de soluții; - eficiența deciziei depinde în mare măsură de experiența și profesionalismul managerului-decident.
	Modelul dinamic al lui W. Morris [13]	Procesul decizional se realizează pe etape: alegerea variantei de decizie, căutarea variantelor alternative, culegerea informației, clasificarea obiectivelor și elaborarea îmbunătățirii lor. <i>Dezavantajele modelului:</i> - lipsa unor etape importante ale procesului decizional; - etapele stabilite nu respectă principiul consecutivității.
	Modelul raționalității limitate a lui Herbert Simon [10]	Deciziile nu sunt luate în mod perfect rațional, deoarece oamenii au capacități cognitive limitate. Managerii-decidenți nu caută cea mai bună soluție, ci fac o alegere „satisfăcătoare” care este suficient de bună pentru contextul dat. <i>Dezavantajele modelului:</i> - nu explică în detalii cum sunt alese alternativele satisfăcătoare; - nu se ia în considerație influențele emoționale asupra deciziei.
	Modelul strategic normativ conceput de O. Nicolescu [14]	- Procesul decizional strategic se realizează în șase etape: situație stimul: identificarea și definirea, precizarea obiectivelor, stabilirea alternativelor, decizie, aplicarea deciziei, evaluarea rezultatelor. - Oferă o imagine complexă asupra procesului decizional, asupra principalelor elemente, precum și asupra corelației dintre ele. <i>Dezavantajele modelului:</i> - lipsesc două etape importante: stabilirea criteriilor de evaluare și analiza rezultatelor scontate și a modului de realizare a conexiunii inverse.
	Modelul decizional al lui I. Jinga [11]	Modelul este structurat pe șapte elemente-etape: obiective, criterii, variante, decizie, acțiune, rezultatul dorit, control. <i>Dezavantajele modelului:</i> - lipsesc două elemente: evaluarea și analiza deciziei.

Sursa: Elaborat de autor

În baza acestor modele ale procesului decizional stau diferite teorii: manageriale, psihologice și pedagogice.

Din grupul de teorii manageriale fac parte:

- *Teoria rațională a deciziei* - consideră că deciziile sunt luate în mod logic și sistematic pe baza analizei cost-beneficiu, cu scopul de a maximiza eficiența.

- *Teoria satisfacției* (Herbert Simon) - propune că, în realitate, decidenții nu aleg întotdeauna cea mai bună soluție posibilă, ci una care este „satisfăcătoare” și suficient de bună, deoarece nu au acces la toate informațiile.

- *Teoria incrementală* (Charles Lindblom) - susține că deciziile nu sunt luate brusc sau printr-un proces rațional clar, ci în pași mici, bazându-se pe ajustări succesive.

Din grupul teoriilor psihologice ale deciziei fac parte:

- *Teoria dual-process* (Kahnemen și Tversky) distinge două tipuri de gândire: primul - rapid, intuitiv, bazat pe euristici și emoții, al doilea - lent, logic, bazat pe raționament analitic.

- *Teoria perspectivei* (Kahneman și Tversky) - arată că decidenții tind să evalueze deciziile în funcție de pierderi și câștiguri relative, nu absolute și sunt mai averse la risc în fața pierderilor.

- *Teoria autodeterminării* (Deci și Ryan) - explică deciziile prin prisma motivației intrinseci și extrinseci, arătând la autonomia, competența și raționalizarea socială, influențează procesul decizional.

În educație, deciziile sunt influențate de contexte didactice și pedagogice specifice. Printre principalele teorii se numără:

- *Teoria constructivistă* (Piaget, Vigotsky) - susține că procesul decizional este influențat de experiențe anterioare și actuale, interacțiunile sociale și capacitatea de gândire critică.

- *Teoria învățării experiențiale* (Kolb) - arată că deciziile sunt mai eficiente când decidenții dispun de experiențe în domeniul educațional și managerial.

- *Teoria deciziei participative* (John Dewey) - propune ca decidenții să-i implice pe profesori și elevi în luarea deciziilor pentru a stimula autonomia și responsabilitatea.

E de menționat că teoriile pedagogice ale deciziei asigură cadrul cognitiv fundamental al procesului decizional, inclusiv pe dimensiunea managerială. Analiza literaturii de specialitate - cadrul teoretic - ne-a permis să structurăm teoriile deciziei pe patru coordonate: teorii manageriale, teorii psihologice, teorii pedagogice și teorii sociale.

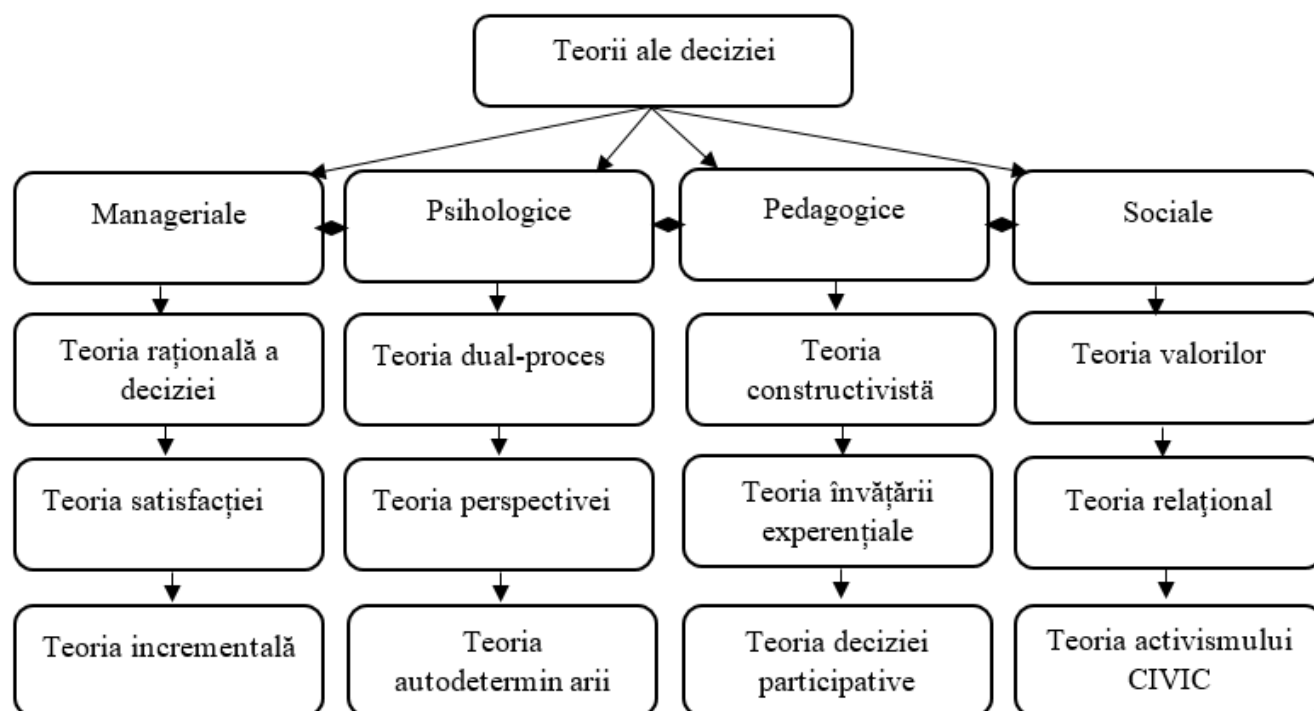


Fig. 1. Teorii ale deciziei

Sursa: Elaborat de autor

Clasificarea teoriilor privind actul și procesul decizional permite stabilirea unor repere/ referințe de dezvoltare a cadrului conceptual și praxiologic al acestui fenomen, în primul rând al principiilor, metodelor, finalităților etc.

O dimensiune importantă a problematicii vizate ține de clasificarea deciziilor și criteriilor de clasificare. În acest aspect între autorii care abordează această problemă nu există opinii contradictorii. Însă unii autori clasifică deciziile după un sistem de criterii, alți autori după alt sistem de criterii: (de exemplu) sfera de activitate și relațiile la care se referă decizia (economice, administrative, educaționale etc.); gradul de angajare al elementelor sistemului și modele de acțiuni, consistența și tranzitivitatea deciziilor. I. Ansoff evidențiază trei tipuri de decizii: *operaționale* (repartizarea funcțiilor, repartizarea resurselor, gestionarea performanțelor etc.); *strategice* (proiectarea finalităților și a modalităților de dezvoltare a structurilor respective); *administrative* (structurarea resurselor, relațiilor, responsabilităților etc. pentru funcționarea eficientă a structurii organizaționale respective) [1].

K. Peterson și alți cercetători evidențiază mai multe tipuri de decizii: vegetale, automate, de rutină, interpretative, de programare, politice.

Tipul vegetativ de decizie prezintă forma elementară de decizie; pentru a o lua, decidentul nu trebuie să știe pentru ce îndeplinește munca respectivă. Nu joacă niciun rol în a lua o decizie, datele fiind deja impuse; el decide numai cum variază elementele operației. Este mâna de lucru necalificată.

În cadrul deciziei automate decidentul este implicat, trebuie să fie la curent cu operațiile necesare, decide doar cum să facă operația.

În cadrul deciziei de rutină decidentul trebuie să cunoască ansamblul reglementarilor ce condiționează procesul; pentru a decide, conform acelor reglementări (hotărâte de altcineva). Aici este nevoie de un specialist.

Tipul deciziei investigativ. Aici decidentul nu judecă „ce” și „pentru ce” în prealabil; este începutul creativității, anticipației, previziunii, partea interpretativă. Asemenea persoane trebuie găsite și promovate.

În cadrul deciziei de reglementare, sunt luate de șefii de compartimente, secții etc.; stabilirea programelor necesită cunoașterea aprofundată a organului de conducere (Consiliul de administrație).

Tipul politici de decizie se realizează în cadrul politicii instituției, orice noutate are politica ei, spre scopul fixat, astfel celelalte decizii devin confuze [16, p. 38].

O altă clasificare a deciziilor care este mai aproape de specificul instituțiilor de învățământ au propus V. G. Cojocaru și N. Juc:

- Deciziile din punctul de vedere al conținutului funcțional: de control, de planificare, de organizare, de stimulare.

- Deciziile după nivel de elaborare:

- *decizii strategice*: proprii conducerii superioare, care vizează politicile, viziunea de ansamblu privind dezvoltarea sistemului unității respective, noi orientări de natură inovativă;

- *decizii tactice*: au menirea să realizeze prin formele sale specifice, deciziile strategice;

- *decizii curente*: modalități concrete de realizare a unor sarcini [6, p. 11].

În literatura de specialitate găsim și alte clasificări ale deciziilor:

- Decizii în raport cu sfera de cuprindere a decidentului: decizii individuale și decizii colective.

- Decizii probabiliste: euristice și aleatorii.

- Decizii deterministe: axate pe teoria mulțimilor.

Actul decizional se desfășoară într-o perioadă scurtă, ori chiar foarte scurtă (secunde, minute), se referă la situații simple, repetabile și se bazează preponderent pe intuiția și experiența managerilor. Procesul decizional, comparativ cu actul decizional, necesită consum mare de timp (ore, zile, săptămâni) și include culegerea de informații, analiza informațiilor, consultarea colaboratorilor și persoanelor din exterior pentru conturarea situației decizionale.

Factorii primari ai deciziei manageriale sunt: *decidentul* și *mediul ambiant decizional*. Decidentul este managerul sau organismul managerial care, în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților sale, adoptă decizia într-o situație dată. Rezultatele deciziei manageriale sunt influențate, direct ori indirect, de mediul ambiant decizional. Astfel, situațiile decizionale se plasează în următoarele contexte posibile:

Tabelul 3. Contexte și caracteristici decizionale [4]

Context	Caracteristici
De certitudine	- probabilitatea de realizare a obiectivului este maximă; - modalitatea de atingere a obiectivului este cunoscută; - variabilele implicate în situația decizională sunt controlabile, astfel că evoluția acestora poate fi anticipată cu precizie.
De incertitudine	- probabilitatea de îndeplinire a obiectivului este mai redusă; - asupra modalității de realizare a obiectivului există anumite dubii; - majoritatea variabilelor implicate în procesul decizional sunt incontolabile, motiv pentru care evoluția lor poate fi anticipată cu aproximație.
De risc	- obiectivul prezintă o anumită probabilitate de realizare ce poate fi determinată obiectiv; - există o doză importantă de nesiguranță în ceea ce privește maniera de rezolvare a problemei decizionale; - o mare parte dintre variabile ce caracterizează situația decizională sunt incontolabile.

Prezintă interes și criteriile de clasificare a deciziilor, prezentate de Mahuleac E. [12]

Tabelul 4. Criterii și tipuri de decizii [16, p. 40-41]

Nr. crt.	Criteriul	Tipul deciziei	Observații
	Orizontul (amplarea și implicațiile asupra activității de ansamblu a sistemului (a măsurilor precizate a fi realizate sau nivelul de elaborare)	- strategice - tactice - curente (operaționale) și corective	
	Metode și tehnici utilizate (gradul de programare)	programate (programabile) neprogramate (neprogramabile)	Măsura în care luarea deciziei se bazează pe proceduri prestabilite
	Metode de fundamentare	- formalizate	Se pot fundamenta prin metode matematice și calcule tehnico-economice
		- neformalizate	Se pot fundamenta prin metode euristice
	Valoarea informației disponibile (gradul de cunoaștere a fenomenelor posibile) sau posibilitatea de realizare	- certe (în condiții de certitudine) - incerte (în condiții de incertitudine) - risc (riscante, în condiții de risc)	Se are în vedere certitudinea realizării obiectivelor, a rezolvării problemelor
	Frecvența elaborării	- periodice aleatorii unice (caracter de excepție)	
	Amplarea competenței sau sferei decizionale a decidentului	- integrate	Se adoptă de decident
		- avizate	Se adoptă după avizul organului ierarhic superior
	Sfera de cuprindere a decidentului (felul conducerii) sau amplarea activității decizionale	- individuală participative (sau colective)	Uneori denumite și integrate

	Obiectul conducerii	- globale (generale)	
		- parțiale (particulare locale)	
	Posibilitatea anticipării	- anticipate - imprevizibile	Deciziile prospective au caracter strategic
	Eșalon (nivel)	- superior (adoptate de conducerea unității)	Strategice
		- mediu (adoptate de șefii de servicii)	Operaționale
		- inferior (adoptate de diriginți și șefi de echipe)	Operaționale
	Subiectul conducerii (domeniul de aplicare)	- administrative - politice - economice financiare - ecologice etc.	
	Conținutul funcției sau sursa de elaborare	- decizii de planificare - decizii organizaționale - decizii de coordonare - decizii de control etc.	

Varietatea tipurilor de decizii implică necesitatea formării la decidenți a competențelor de a realiza acest proces, care se manifestă în două forme: act decizional și proces decizional.

O decizie adoptată, în cele mai frecvente situații, declanșează adoptarea de noi decizii determinate, în principal, *de două cauze*:

- devin necesare decizii de corecție, ca urmare a apariției unor factori cu influență negativă;
- apariția unor noi rezerve ce nu au fost luate în considerare inițial, iar factorii de conducere impun accelerarea realizării obiectivului propus prin valorificarea acestor resurse.

Cu cât acțiunea factorilor (cu influență pozitivă sau negativă) ce nu au fost considerați inițial este mai frecventă și rezervele mai numeroase, cu atât mai mult devine mai necesară intervenția conducerii prin adoptarea de noi decizii. Acestea justifică afirmația că decizia implică o combinație rațională între experiență și creativitate. Experiența permite evaluarea efectelor diferitor soluții posibile, comparativ cu rezultatele înregistrate în ciclurile decizionale anterioare, iar creativitatea face posibilă imaginarea de noi alternative, pentru care experiența anterioară nu poate furniza informații asupra consecințelor aplicării acestora.

Subordonarea întregii activități decizionale experienței acumulate în activitatea de conducere, fără a recurge la creativitate și la unele metode adecvate, ca: *simularea, scenariile, modelarea economico-matematică* în vederea identificării unor variante pentru cazurile decizionale, poate avea consecințe negative, atât în ceea ce privește stimularea inițiativei creatoare, cât și a rezultatelor obținute în urma materializării în practică a deciziilor.

Pentru management prezintă interes cu prioritate decizia managerială care poate fi definită ca acea decizie care are urmări nemijlocite asupra deciziilor, acțiunilor și comportamentelor a cel puțin unei alte persoane, avantajele și dezavantajele unor astfel de decizii adoptate în grup sunt determinate și se impun a fi luate în seamă de factorii decidenți - Tabelul 5.

Tabelul 5. Avantaje și dezavantaje deciziilor în grup [6]

Avantaje deciziilor în grup	Dezavantaje deciziilor în grup
- viziune mai largă asupra problemei și analiză mai amănunțită - mai multe cunoștințe, fapte și alternative pe parcursul discuțiilor, se concretizează problema și se minimizează incertitudinea posibilelor alternative	- ocupă mult timp, în cazul când deciziile sunt programate, este o irosire de resurse - deciziile de compromis pot să nu satisfacă integral pe nimeni

- participarea la adoptarea deciziilor contribuie la creșterea satisfacției angajaților și o străduință mai înaltă în realizarea deciziilor în practică	- mentalitatea de grup, normele de grup împiedică la exprimarea părerilor și punctelor de vedere care diferă mult de celelalte. - lipsa responsabilului de decizia adoptată.
---	---

Decizia are legături complexe și continue cu toate celelalte funcții manageriale: în primul rând, multiple conexiuni sunt între *sistemul decizional și sistemul informațional*. De corectitudinea informațiilor venite la timp și purtătoare de sens depinde în mare parte eficiența deciziei luate. O altă conexiune este între decizie și structura organizatorică managerială, ambele exercitând influențe reciproce. Este evidentă conexiunea dintre decizie și planificare, decizia anticipând procesul de planificare, între decizie și comunicare [6, p.14-16].

Cadrul analitic asupra problemei de „decizie” ne permite să formulăm următoarele concluzii:

- Decizia poate fi diferită din mai multe perspective: socială, psihologică, pedagogică, managerială. Decizia este determinată contextual și situațional când există o discrepanță între rezultatele așteptate și rezultatele reale. Decizia presupune necesitatea identificării unui volum de informații veridice și formularea mai multor alternative și alegerea unei alternative celei mai relevante contextului dat.

- Decizia face parte din sistemul funcțiilor manageriale și reprezintă un instrument particular de exercitare a managementului organizatoric/instituțional.

- Decizia, în cazul dat managerială, trebuie să satisfacă următoarelor cerințe: fundamentarea științifică, împuternicire, clarificare, relevanță, armonizare cu alte funcții manageriale.

- În baza analizei diferitor clasificări ale deciziilor putem constata că decidenții-manageri pot realiza acest proces în diferite forme: a) individual și colectiv; b) strategie și tactic.

- Fiind un instrument esențial al managementului, decizia este privită ca o finalitate a procesului de conducere și vizează un ansamblu de caracteristici: personalizarea deciziei, informatizarea deciziei, instrumentalizarea deciziei și calitatea deciziei.

Referințe bibliografice:

1. ANSOFF, H. I. *Corporate strategy*, McGraw-Hill, 1965, 241 p. ISBN 10.0070021112.
2. CALLO, T. *O pedagogie a integrității. Teorie și practică*, Chișinău: CEP USM, 2007. ISBN 978-9975-70-161-7.
3. CHANDLER, R. D. *Strategy and structure*. Harper &Rox, 1962. ISBN 978-02-625-300-95.
4. CHICU, V. Managementul luării deciziilor în cadrul educațional. În: GUȚU VI. (coord.) *Managementul educațional*, Chișinău: CEP USM, 2013, 533 p. ISBN 978-9975-71-413-6.
5. COJOCARU, V. G. *Diagnosticarea pedagogică din perspectivă calității educației*. Chișinău: 2011. 192 p. ISBN 988-9975-78-972-1.
6. COJOCARU, V. S., JUC, N. *Impactul deciziei în dezvoltarea școlii*. Chișinău: 2018. ISBN 978-9975-53-976-0.
7. DRUCKER, P. *Despre decizie și eficacitate*. Ed. a 2-a, București: 2010. ISBN 978-973-728-488-4.
8. GUȚU, VI. *Pedagogie*. Chișinău: CEP USM, 2013. ISBN 978-9975-71-450-1.
9. GUȚU, V., DARII, L. Managementul schimbării/ inovațiilor în învățământ. În: Guțu VI., Cojocaru, V., Cojocaru T. *Management educațional. Ghid metodologic*. Chișinău: CEP USM, 2013. ISBN 978-9975-71-413-6.
10. SIMON, H. A. *Administrative Organisations*. 2-nd edition. New York: Free Press, 1958.
11. JINGA, I. *Managementul învățământului*. București: 2003, 255 p. ISBN 978-666-505-243-7. 973-594-288-7
12. MAHULEAC, E. *Bazele managementului*. București, 1993.
13. MORRIS, T. *The analysis of management decisions*. 1964, 144 p.
14. NICOLESCU, O. *Sistemul decizional al organizației*. București: Editura Economică, 1998, ISBN 973-590-049-1.
15. VLADU, M. Formarea competențelor decizionale ale managerilor în implementarea inovațiilor ale managerilor în învățământul preuniversitar: În: *Studia Universitas*, Nr. 5 (65), Chișinău, 2013. ISSN 1857-2103.
16. PETERSON, K. DeCATO, L., KOLB, D.A. Moving and Learning: Expanding Style and Increasing Flexibility. In: *Journal of Experiential Education*, 2015, Vol. 38(3) pp. 228-244.
17. ZLATE, M. Leadership și management. Iași: Polirom, 2004, 240 p. ISBN 973-681-616-8.

Date despre autori:

Mariana BARLADEAN, doctorandă, Școala Doctorală Științe ale Educației, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău.

ORCID: 0009-001-6106-1603

E-mail: briceagmariana@gmail.com

Vasile VRÎNCEANU, doctor în științe ale educației, Instituția Publică Centrul de Excelență în Energetică și Electronică.

ORCID: 0000-0002-1510-5935

E-mail: vasilevranceanu1957@gmail.com

Prezentat: 30.09.2025