CZU: 37.091.113:005.525 **https://doi.org/10.59295/sum9(189)2025_20**

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 şi modul de realizare a acesteia, toate determinate, în funcție de o anumită necesitate, pe baza unui proces de informare şi 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 şi parte componentă a etapelor de dezvoltare a cadrului managerial.

- *Conducere în baza controlului executării* (*post factum*), când mediul este relativ stabil şi 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 cunoaşterii trecutului (viitorul este asemănător cu trecutul, de aceea cunoscând trecutul se poate prezice viitorul);
- *Conducerea prin previziunea schimbărilor*, în baza prognozării, 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 şi aplicate [6, p. 7].

Decizia se abordează şi din perspectiva psihologică:

1. Decizia reprezintă actul de trecere de la gândire la acţiune. Pentru a lua o decizie relevantă, eficientă persoana trebuie să dispună de competenţe 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 urmăreşte găsirea celor mai raționale căi de acțiune viitoare menită să asigure eficienţa 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 şi 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 priveşte obținerea rezultatului);
- *reactivitatea planului motivațional* (vizează funcția multiplicativă a doi parametri: importanța sarcinii din punct de vedere motivaţional şi „speranţa 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 ştiut faptul că atunci când intenția devine ținta activității, ea căpătă statut de sarcină);
- *persistența intenției centrale pe tot parcursul realizării sarcinii şi inhibarea intențiilor aflate în competiție* (când mecanismul inhibării este perturbat, se ajunge la instabilitatea activități, 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 şi 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 şi raţional, coerent formulat, pe baza interpretării unor informații ce se prelucrează 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 şi 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 cărui 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 condiţiile vieţii contemporane şi de creştere a exigenţelor acţiunilor manageriale în vederea sporirii eficienţei unităţii şcolare, în *adaptarea deciziilor se impune o mutaţie de la cele de natură empirică*, luate preponderent în baza experienţei şi intuiţiei, *la deciziile luate în baza unor cunoştinţe şi competente profesionale în domeniu, fundamentate ştiintific,* folosindu-se în deplină măsură informaţia eficientă, exactă, oportună, valoroasă în contextul problemei date cu aplicarea unor metode moderne de cercetare şi analiză, folosirea experienţei şi intuiţiei [6, p. 10].

Competenţa de a lua decizii eficiente şi 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 raţional-normativ [*Apud* 5]	Acest model presupune alegerea soluţiei optime de a rezolva o problemă, parcurgând o serie de paşi. Modelul se numeşte ,,raţional” deoarece presupune că managerul se orientează la o decizie de o maximă eficienţă şi ,,normativ” pentru că stabileşte paşi de urmărit în ordine logică, cu pronosticarea unor rezultate măsurabile. *Dezavantajele modelului:* - managerul-decident nu caută cauzele apariţiei problemei; - există un singur manager-decident; - există un număr limitat de soluţii; - eficienţa deciziei depinde în mare măsură de experienţa şi profesionalismul managerului-decident.
	Modelul dinamic al lui W. Morris [13]	Procesul decizional se realizează pe etape: alegerea variantei de decizie, căutarea variantelor alternative, culegerea informaţiei, clasificarea obiectivelor şi elaborarea îmbunătăţirii lor. *Dezavantajele modelului:* - lipsa unor etape importante ale procesului decizional; - etapele stabilite nu respectă principiul consecutivităţii.
	Modelul raţionalităţii limitate a lui Herbert Simon [10]	Deciziile nu sunt luate în mod perfect raţional, deoarece oamenii au capacităţi cognitive limitate. Managerii-decidenţi nu caută cea mai bună soluţie, ci fac o alegere ,,satisfăcătoare” care este suficient de bună pentru contextul dat. *Dezavantajele modelului:* - nu explică în detalii cum sunt alese alternativele satisfăcătoare; - nu se ia în consideraţie influenţele emoţionale asupra deciziei.
	Modelul strategic normativ conceput de O. Nicolescu [14]	- Procesul decizional strategic se realizează în şase etape: situaţie stimul: identificarea şi definirea, precizarea obiectivelor, stabilirea alternativelor, decidere, aplicarea deciziei, evaluarea rezultatelor. - Oferă o imagine complexă asupra procesului decizional, asupra principalelor elemente, precum şi asupra corelaţiei dintre ele. *Dezavantajele modelului:* - lipsesc două etape importante: stabilirea criteriilor de evaluare şi analiza rezultatelor scontate şi a modului de realizare a conexiunii inverse.
	Modelul decizional al lui I. Jinga [11]	Modelul este structurat pe şapte elemente-etape: obiective, criterii, variante, decizie, acţiune, rezultatul dorit, control. *Dezavantajele modelului:* - lipsesc două elemente: evaluarea şi analiza deciziei.

Sursa: Elaborat de autor

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

Din grupul de teorii manageriale fac parte:

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

- *Teoria satisfacției* (Herbert Simon) - propune că, în realitate, decidenții nu aleg întotdeauna cea mai bună soluție posibilă, ci una care este „satisfăcătoare" şi 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 şi Tversky) distinge două tipuri de gândire: primul - rapid, intuitiv, bazat pe euristici şi emoții, al doilea - lent, logic, bazat pe raționament analitic.

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

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

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

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

- Teoria învățării experențiale (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 şi elevi în luarea deciziilor pentru a stimula autonomia şi 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.

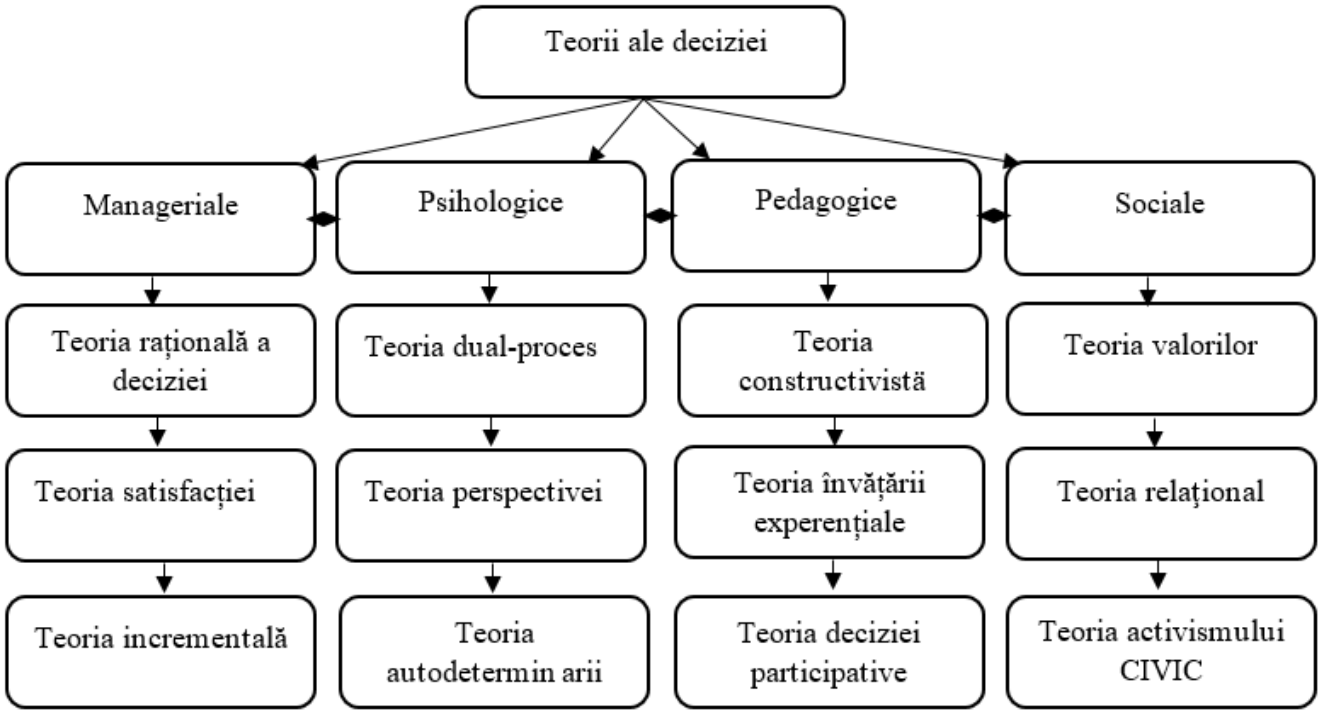


Fig. 1. Teorii ale deciziei

Sursa: Elaborat de autor

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

O dimensiune importantă a problematicii vizate ţine de clasificarea deciziilor şi 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, alţi autori după alt sistem de criterii: (de exemplu) sfera de activitate şi relaţiile la care se referă decizia (economice, administrative, educaţionale etc.); gradul de angajare al elementelor sistemului şi modele de acţiuni, consistenţa şi tranzitivitatea deciziilor. I. Ansoff evidenţiază trei tipuri de decizii: *operaţionale* (repartizarea funcţiilor, repartizarea resurselor, gestionarea performanţelor etc.); *strategice* (proiectarea finalităţilor şi a modalităţilor de dezvoltare a structurilor respective); *administrative* (structurarea resurselor, relaţiilor, responsabilităţilor etc. pentru funcţionarea eficientă a structurii organizaţionale respective) [1].

K. Peterson şi alţi cercetători evidenţiază 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 ştie pentru ce îndeplineşte munca respectivă. Nu joacă niciun rol în a lua o decizie, datele fiind deja impuse; el decide numai cum variază elementele operaţiei. Este mâna de lucru necalificată.

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

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

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

În cadrul deciziei de reglementare, sunt luate de şefii de compartimente, secţii etc.; stabilirea programelor necesită cunoaşterea aprofundată a organului de conducere (Consiliul de administraţie).

Tipul politici de decizie se realizează în cadrul politicii instituţiei, 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 instituţiilor de învăţământ au propus V. G. Cojocaru şi N. Juc:

- Deciziile din punctul de vedere al conţinutului funcţional: 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 unităţii respective, noi orientări de natură inovativă;
- *decizii tactice:* au menirea să realizeze prin formele sale specifice, deciziile strategice;
- *decizii curente:* modalităţi concrete de realizare a unor sarcini [6, p. 11].

În literatura de specialitate găsim şi alte clasificări ale deciziilor:

- Decizii în raport cu sfera de cuprindere a decidentului: decizii individuale şi decizii colective.
- Decizii probabiliste: euristice şi aleatorii.
- Decizii deterministe: axate pe teoria mulţimilor.

Actul decizional se desfăşoară într-o perioadă scurtă, ori chiar foarte scurtă (secunde, minute), se referă la situaţii simple, repetabile şi se bazează preponderent pe intuiţia şi experienţa managerilor. Procesul decizional, comparativ cu actul decizional, necesită consum mare de timp (ore, zile, săptămâni) şi include culegerea de informaţii, analiza informaţiilor, consultarea colaboratorilor şi persoanelor din exterior pentru conturarea situaţiei decizionale.

Factorii primari ai deciziei manageriale sunt: *decidentul* şi *mediul ambiant decizional*. Decidentul este managerul sau organismul managerial care, în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor sale, adoptă decizia într-o situaţie dată. Rezultatele deciziei manageriale sunt influenţate, direct ori indirect, de mediul ambiant decizional. Astfel, situaţiile 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 incontrolabile, 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 incontrolabile.

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

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

Nr. crt.	Criteriul	Tipul deciziei	Observaţii
	Orizontul (amploarea şi implicațiile asupra activității de ansamblu a sistemului (a măsurilor precizate a fi realizate sau nivelul de elaborare)	- strategice - tactice - curente (operaționale) şi corective	
	Metode şi 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 şi calcule tehnico-economice
		- neformalizate	Se pot fundamenta prin metode euristice
	Valoarea informației disponibile (gradul de cunoaştere a fenomenelor posibile) sau posibilitatea de realizare	- certe (în condiții de certitudine) - incerte (în condiţii de incertitudine) - risc (riscante, în condiţii de risc)	Se are în vedere certitudinea realizării obiectivelor, a rezolvării problemelor
	Frecvența elaborării	- periodice aleatorii unice (caracter de excepţie)	
	Amploarea 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 amploarea activităţii decizionale	- individuală participative (sau colective)	Uneori denumite și integrate

	Obiectul conducerii	- globale (generale)	
		- parţiale (particulare locale)	
	Posibilitatea anticipării	- anticipate - imprevizibile	Deciziile prospective au caracter strategic
	Eşalon (nivel)	- superior (adoptate de conducerea unităţii)	Strategice
		- mediu (adoptate de şefii de servicii)	Operaţionale
		- 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 şi proces decizional.

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

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

Cu cât acțiunea factorilor (cu influenţă pozitivă sau negativă) ce nu au fost consideraţi iniţial este mai frecventă şi rezervele mai numeroase, cu atât mai mult devine mai necesară intervenția conducerii prin adoptarea de noi decizii. Acestea justifică afirmaţia că decizia implică o combinație rațională între experiență şi 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 consecinţelor aplicării acestora.

Subordonarea întregii activităţi 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 priveşte stimularea iniţiativei 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 si comportamentelor a cel puţin unei alte persoane, avantajele şi dezavantajele unor astfel de decizii adoptate în grup sunt determinate şi se impun a fi luate în seamă de factorii decidenţi - Tabelul 5.

Tabelul 5. Avantajele şi dezavantajele deciziilor în grup [6]

Avantajele deciziilor in grup	Dezavantajele deciziilor în grup
- viziune mai largă asupra problemei şi analiză mai amănunţită - mai multe cunoştinţe, fapte şi alternative pe parcursul discuțiilor, se concretizează problema şi 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 creşterea satisfacţiei angajaţilor şi o străduinţă mai înaltă în realizarea deciziilor în practică	- mentalitatea de grup, normele de grup împiedică la exprimarea părerilor şi 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 şi sistemul informaţional*. De corectitudinea informațiilor venite la timp și purtătoare de sens depinde în mare parte eficienţa deciziei luate. O altă conexiune este între decizie şi 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 aşteptate şi rezultatele reale. Decizia presupune necesitatea identificării unui volum de informații veridice şi formularea mai multor alternative şi alegerea unei alternative celei mai relevante contextului dat.
- Decizia face parte din sistemul funcțiilor manageriale şi 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 şi colectiv; b) strategie şi tactic.
- Fiind un instrument esențial al managementului, decizia este privită ca o finalitate a procesului de conducere şi vizează un ansamblu de caracteristici: personalizarea deciziei, informatizarea deciziei, instrumentalizarea deciziei şi 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 Vl. (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, Vl. *Pedagogie.* Chișinău: CEP USM, 2013. ISBN 978-9975-71-450-1.
9. GUȚU, V., DARII, L. Managementul schimbării/ inovațiilor în învățământ. În: Guțu Vl., 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. Leardership şi management. Iaşi: 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