

Elementele structurale ale procesului decizional: reflecții analitice

Victor SACA,
doctor habilitat în științe politice, profesor universitar,
Academia de Administrare Publică
de pe lângă Președintele Republicii Moldova

Oleg SOLOMON,
doctorand, Academia de Administrare Publică
de pe lângă Președintele Republicii Moldova

SUMMARY

One of the most common activities of human beings is that of decision-making. Every person is constantly deciding on a wide variety of different subjects. We all know, from our particular experience, that there are good and bad decisions, so a natural question arises. Are there any rules or procedures for decision-making which "guarantee" that the final result is a "good" decision? So, further in this article, we are going to describe and analyze, those structural elements, which are important for a making-decision process, such as decision to be rational. Decider, the problem situation, the decisional objects, the multitude of decisional alternatives, decisional criteria, the consequences for each alternative, and de making choice are the structural elements which each decision-making process should encounter for its rationality.

Procesul decizional, ca oricare altul, este constituit din elemente structurale intrinseci, care conduc *ipso facto* la apariția și dezvoltarea procesului în sine pentru obținerea produsului final al acestuia, numit „decizie”. Asume produsul final, adică decizia, vine a fi elementul-cheie, hotărâtor al procesului decizional, element ce poate avea o semnificație diferită după caracter, rol și influență în evoluția factorului public.

În literatura de specialitate, consacrată studiului proceselor decizionale din cadrul organizațiilor, inclusiv publice, sunt formate două viziuni vizavi de componența numerică și nominală a elementelor structurale din câmpul procesului decizional. Ambele viziuni sunt axate pe variabile structurale concrete, formând concepte diferite în abordarea domeniului respectiv.

Prima viziune, susținută plenar de cercetătorii managementului public și a organizațiilor publice, consideră, că *decidentul, mulțimea variantelor decizionale, mulțimea criteriilor decizionale, mediul ambiant* reprezentat de ansamblul condițiilor interne și externe

ale organizației, *mulțimea consecințelor și obiectivele decizionale* constituie elementele structurale propriu-zise ale procesului decizional. [1], [2, p. 56, 57]

Marian Preda descrie și analizează aceleași elemente structurale menționate anterior și adăuga la acestea, mai include în calitate de elemente ale procesului decizional *problema de rezolvat și evaluatorul deciziei*, care poate fi intern sau extern. [3] Obiectivul sau obiectivele urmărite, problema cu care se confruntă individul sau organizația la un moment dat, decidentul, mulțimea alternativelor sau strategiilor de acțiune în vederea rezolvării problemelor și atingerii obiectivelor, mulțimea consecințelor alternativelor, precum și utilitatea fiecărei consecințe, reprezintă elementele structurale ale procesului decizional evidențiate de Mielu Zlate. [4]

Constantin Brătianu consideră că, pentru a se putea realiza un proces decizional, sunt necesare și suficiente următoarele elemente componente ale acestuia: un decident; o problemă de rezolvat; un set de variante posibile pentru soluție; unul sau mai multe criterii de

selectare a variantei de acțiune; una sau mai multe cerințe sau restricții pe care trebuie să le satisfacă soluția problemei; precum și un context cognitiv cât mai bine definit. [5]

Din punctul nostru de vedere, elementele procesului decizional enunțate de către autorii citați sunt bine identificate prin prisma completitudinii, însă, vizavi de ordinea nominală în care acestea sunt expuse, ele ar trebui să fie prezentate în următoarea ordine cronologică: problema de soluționat sau situația nereglementată; decidentul sau decidenții; scopul și obiectivele procesului decizional; condițiile endogene și exogene care influențează situația problematică sau nereglementată; alternativele decizionale; consecințele alternativelor decizionale; setul de criterii decizionale, precum și actul de selectare sau alegere a celei mai bune alternative decizionale.

În continuare, vom supune analizei natura și importanța fiecărui element în cadrul procesului decizional, care subsecvent urmărește identificarea și luarea unei decizii.

Așa cum am menționat mai sus, *decidentul* constituie primul element structural al procesului decizional. Acesta poate fi reprezentat de o singură persoană, adică poate fi un decident unipersonal, poate fi reprezentat de un grup de persoane, adică poate fi un decident pluripersonal, de asemenea, poate fi reprezentat de întreaga organizație sau de întreaga comunitate dintr-o localitate, regiune sau țară. [1], [5]

Din considerentul că procesul de fundamentare și elaborare a deciziilor nu este în raport de dependență numai de volumul de informații și de exactitatea acestora, ci și de comportamentul celor care participă la acest proces, precum și de relația dintre decidenți și cei care sunt puși să implementeze deciziile elaborate, latura psihologică a deciziilor obține gradual o importanță din ce în ce mai ridicată. Astfel, luând în considerație gradul de importanță a laturii psihologice a decidenților în cadrul procesului decizional, sunt identificate șase tipuri de decidenți, care pot participa la procesul decizional, după cum urmează: credulul; speculativul; cu plăcerea riscului; cumpănitul; mai puțin cumpănitul; nehotărâtul. [1, p. 231] Totuși elementul psi-

hologic definitoriu pentru calitatea deciziei este reprezentat de relația dintre decident și cei care urmează să implementeze decizia. [1, p. 232] Analizând tipurile caracteriale ale decidenților ce manifestă comportamente specifice în cadrul procesului decizional, acestea se disting după cum urmează: *receptivul*; *exploataatorul*; *teaurizatorul*; *mercantilul*; *productivul*. [4]

Luete în parte, aceste tipuri caracteriale ale decidenților ne fac să credem că *receptivul* este tentat de a primi totul din afară, el nu acționează din propria inițiativă, ci este determinat de alții, așteaptă variante de decizii și deci nu ia singur decizia. La rândul său, *exploataatorul* nu produce idei noi, el le preia de la alții prin forță și chiar prin vicleșug, le exploatează calitățile atâta vreme cât acestea îi sunt utili. *Teaurizatorul* acumulează, economisește, lui îi este frică de risipă, el se abține de la deciziile care implică asumarea riscului. *Mercantilul* nu dispune de principii ferme, el este fluctuant, ia deciziile relativ repede, fără a se gândi prea mult la consecințe, optează pentru variantele care îi aduc avantaje. *Productivul* își folosește adecvat și pe deplin capacitățile de care dispune, pe care și le pune în slujba procesului decizional, el fiind decidentul ideal.

Cunoașterea acestor tipuri caracteriale sau de personalitate are o mare valoare practică pentru mediile organizaționale, ajutând la anticiparea comportamentelor decizionale. [4], [6]

Atât în cazul deciziilor unipersonale, cât și în cazul deciziilor pluripersonale, esențială rămâne a fi analiza factorilor care influențează în sens pozitiv sau, dimpotrivă, negativ procesul luării deciziilor. Acești factori pot fi grupați în trei categorii și anume: factori psihoindividuali, factori psihosociali, factori psihoorganizaționali. [4]

Factorii psihoindividuali cuprind însușirile psihologice personale ale omului (raționalitatea, ezitarea, nehotărârea, instabilitatea emoțională, oscilațiile psihocomportamentale etc.), însușirile lui de personalitate (temperamentale, caracteriale etc.) sau tipul de personalitate (extravertit, introvertit etc.). Mai târziu, în psihologie, s-a trecut de la evidențierea rolului unor procese sau însușiri

psihice în actele decizionale la stipularea semnificației pe care o dețin tipurile de personalitate. [4]

Considerarea factorilor psihoindividuali în procesul decizional a condus în timp la conturarea ideii, potrivit căreia luarea deciziei, fie ea individuală sau de grup, este condiționată de stilul personal al decidentului. Stilurile de luare a deciziilor se diferențiază între ele, pe de o parte, prin *gradul de toleranță la ambiguitate* al decidentului (care poate fi înalt sau scăzut), iar pe de altă parte, prin *orientarea valorică* a decidentului (spre sarcină și probleme tehnice sau spre oameni și probleme sociale). Mixtiunea acestor dimensiuni a suscitât apariția a patru stiluri decizionale. *Stilul decizional directiv* se caracterizează prin orientarea spre sarcină și probleme de ordin tehnic, precum și prin toleranță scăzută față de ambiguități. Persoanele care practică un asemenea stil sunt logice, sistematice, practice, eficiente în modul lor de abordare și soluționare a problemelor, se orientează spre acțiuni hotărâte, se concentrează asupra faptelor. *Stilul decizional analitic* este orientat tot spre sarcini și probleme tehnice, însă cu o toleranță înaltă față de ambiguitate. Persoanele cu un asemenea stil supraanalizează situațiile, acordă o mai mare importanță informațiilor și alternativelor, sunt solicitudinali, consumă mai mult timp pentru luarea deciziei, în schimb răspund bine situațiilor noi sau incerte. *Stilul decizional comportamental* este centrat pe oameni și pe preocupările sociale, dispune de o toleranță scăzută față de ambiguitate. Persoanele cu un astfel de stil sunt sugestive, receptive la sugestii, manifestă căldură afectivă și solicitudine, au tendința de a evita conflictele cu alții și comunică deschis cu ceilalți. *Stilul decizional conceptual*, de asemenea, este direcționat spre oameni și probleme sociale, dar dispune de un grad sporit de toleranță față de ambiguitate. Cei care practică acest stil au o perspectivă largă în rezolvarea problemelor, consideră mai multe alternative și opțiuni de viitor, se bazează pe intenții și discuții cu ceilalți, pentru a acumula informații, își asumă riscuri în găsirea soluțiilor creative și adoptă perspective pe termen lung.

Studierea și cunoașterea stilurilor deci-

zionale oferă decidenților posibilitatea conștientizării propriului stil și, ca urmare, a descoperirii punctelor forte și slabe, facilitând creșterea potențialului de autoreglare. Apoi sugerează posibilitatea creșterii abilităților de influențare a altora, tocmai ca urmare a cunoașterii stilului lor și, astfel, ajută la conștientizarea diferențelor reacțional-comportamentale ale decidenților. Considerarea factorilor psihoindividuali în procesul decizional a condus în timp la conturarea ideii, potrivit căreia luarea deciziei, fie ea individuală sau de grup, este condiționată de stilul personal al decidentului. [4, p. 297]

Focalizându-ne atenția și cercetarea asupra organizațiilor publice administrative, sesizăm că, în funcție de intensitatea și ponderea de implicare a personalului în procesul decizional, se disting *funcționari publici implicați direct, funcționari publici implicați indirect, precum și cetățenii consultați sau reprezentanții acestora*. [7], [8], [9], [10]

Întrucât decidenții, în mod firesc, nu pot să cuprindă în sfera cunoștințelor proprii multitudinea aspectelor implicate în adoptarea unei decizii, acest fapt impune în mod obligatoriu consultarea și a altor persoane, fie aceștia specialiști, funcționari publici sau cetățeni. Importantă însă este evidențierea distincției între funcționarii publici care decid și cei care sunt doar consultați atunci când se adoptă o decizie administrativă.

În pofida faptului că nu au participat în mod direct la adoptarea deciziei administrative, persoanele consultate nu sunt exceptate de răspundere, prin urmare, nu sunt exonerate de responsabilitate în ceea ce privește decizia și efectele deciziei administrative. Răspunderea repartizată personalului consultat se întemeiază pe faptul că deficiențele identificate în conținutul deciziei sau în consecințele acesteia ar putea fi rezultatul avizelor și propunerilor eronate pe care le-au exprimat sau prezentat, și nu doar contribuția decidenților implicați direct. Răspunderea revine întregului personal care, într-un fel sau altul, a luat parte la adoptarea unei decizii administrative. Evident, gradul de răspundere ar trebui să fie repartizat diferit, de la caz la caz, în funcție de contribuția fiecărei persoane la forma finală avizată ulterior.

Din considerentul că calitatea deciziilor adoptate este direct dependentă de voința și capacitatea decizională a decidenților, aceștia, în calitatea lor de persoane cu drept de decizie, trebuie să posede o logică desăvârșită, un puternic spirit de discernământ și responsabilitate, o deplină și exactă cunoaștere a realității sociale, a cerințelor actuale și de perspectivă. Toate aceste calități trebuie să fie însă completate cu temeinice cunoștințe în domeniile în care intervin deciziile administrative. Numai o pregătire de specialitate calitativă și o posedare impecabilă a celor mai noi informații și tehnologii în domeniul respectiv pot asigura ca deciziile administrative să conțină soluții realiste și să contribuie la satisfacerea în condiții mai bune a cerințelor sociale, precum și la îmbunătățirea nivelului de trai al cetățenilor.

Elaborarea unei decizii administrative reprezintă un proces de complexitate sporită, amplu, uneori de lungă durată, care solicită un volum imens de activități, multiple cercetări directe, o vastă și aprofundată documentare tehnico-științifică și socială etc. Personalul împuternicit cu funcții decizionale sau delegat cu acestea nu dispune de timp suficient pentru a desfășura întreaga gamă de activități, în rezultatul cărora să adopte o decizie administrativă. În majoritatea cazurilor, factorii de decizie au doar posibilitatea să se pronunțe numai asupra unui material, care le este prezentat sau asupra unor propuneri care le sunt înaintate pentru adoptarea deciziei. Situația prezentată impune, ca la adoptarea deciziilor administrative să participe și persoane de specialitate, care nu au drept de decizie, precum și persoane cu funcții de conducere ce ocupă posturi la nivelul mediu al administrației. Se poate aprecia astfel, că valoarea unei decizii administrative este condiționată, în cea mai mare măsură, de competența și conștiinciozitatea profesională, capacitatea ereditară, corectitudinea și spiritul de răspundere al acestor persoane. Ele sunt acelea care efectuează lucrările pregătitoare principale pentru adoptarea unei decizii, cercetează problemele implicate și prezintă organului de decizie propunerile pentru adoptarea deciziei. Evident, organul de decizie studiază materialul ce i-a fost prezentat, exa-

minează soluțiile propuse, dar nu întotdeauna are posibilitatea să verifice exactitatea tuturor datelor și informațiilor prezentate.

Pe motiv că, de regulă, decidentul se limitează doar la cercetarea materialului care i-a fost prezentat și la alegerea uneia dintre soluțiile sugerate, fără a avea întotdeauna timpul necesar și posibilitatea să verifice calitatea informațiilor primite, devine, astfel, elocventă marea răspundere, care revine persoanelor fără drept de decizie, situate pe nivelurile inferioare, responsabile de studierea și analiza detaliată a problemei apărute, precum și de generarea soluțiilor și propunerilor de soluționare a acesteia.

Personalul cu drept de decizie, situat la nivelul mediu al administrației publice, precum și cel fără drept de decizie, în mod similar, trebuie să dispună de competențe gnoseologice, prognostice, praxiologice, de o pregătire profesională înaltă, o temeinică și exactă imagine asupra realităților sociale, asupra necesităților ce urmează a fi satisfăcute, precum și asupra posibilităților materiale de satisfacere a acestora. De asemenea, este indicat pentru personalul implicat în procesul decizional să dispună de percepții și aprecieri realiste, de discernământ dezvoltat, de obiectivitate și corectitudine vizavi de trierea metodelor și instrumentelor de soluționare a problemelor, cu care se confruntă societatea moldovenească, în general, și autoritățile publice administrative, în special.

Cunoașterea cât mai completă și mai exactă a cerințelor sociale, a interesului public general conduce la ridicarea nivelului de eficiență a unei decizii administrative. Astfel, pentru obținerea unei eficiențe suficiente la luarea unei decizii, se impune ca în procesul de luare a deciziei să participe cetățenii, diferitele organizații nonguvernamentale și asociații ale acestora. Implicarea cetățenilor în activitatea administrativă constituie unul dintre principiile fundamentale care guvernează activitatea organelor administrației publice din statele democratice. Cetățenii pot participa la adoptarea deciziilor administrative atât prin prezența lor directă, cât și prin cea indirectă.

Participarea cetățenilor la adoptarea deciziilor administrative, fie în mod individual

sau într-un cadru instituționalizat organizat, constituie o dovadă reală a dezvoltării continue a unui stat democratic, orientat spre cunoașterea și rezolvarea problemelor sociale, politice și economice ale societății. În mod special, pentru rezolvarea unor probleme sociale, sunt implicate organizațiile nonguvernamentale care, gradual, obțin un rol determinant în prestarea unor servicii publice atractive. [7]

Următorul element structural al procesului decizional constituie *problema care urmează a fi rezolvată* în cadrul acestuia. Distanța sau diferența între starea actuală a activității funcționale și starea dezirabilă a acesteia reprezintă problema ce urmează a fi soluționată prin intermediul deciziei luate. Problema ce urmează a fi soluționată este o condiție sau o situație care generează nevoi ori insatisfacții, pentru a căror corecție este necesară intervenția sistemului administrativ. Formularea problemei ce urmează a fi soluționată presupune descrierea distanței formate între starea actuală a lucrurilor și starea viitoare a acesteia. Obținerea soluției la problema de rezolvat poate fi obținută numai prin intermediul unui proces decizional eficient. [5]

În cadrul procesului de soluționare a problemei ce ne preocupă, personalul implicat în acest proces trebuie să identifice condițiile, care au cauzat apariția problemei, să identifice „simptomele” problemei și să găsească o explicație pentru apariția lor. În plus, trebuie găsită o relație cauzală cu factorii, care pot fi schimbați prin intermediul soluțiilor propuse.

Mulțimea variantelor decizionale reprezintă următorul element structural al procesului decizional, element ce constituie un ansamblu de alternative posibile pentru realizarea obiectivelor decizionale. [1] Setul de variante sau opțiuni, din care se va face alegerea, trebuie să fie unul finit. În situațiile în care acesta este, prin natura lucrurilor infinit, se va stabili o limită superioară a numărului de variante și se va transforma într-un set finit de variante, pentru care se pot aplica procedurile de selecție. [5]

Un alt element structural al procesului decizional este *mulțimea criteriilor deciziona-*

le. Mulțimea criteriilor decizionale reprezintă puncte de vedere ale decidentului, cu ajutorul cărora se izolează aspecte ale realității în cadrul procesului decizional. [1] Luarea unei decizii se realizează pe baza unui criteriu de selecție sau a mai multor criterii. De obicei, deciziile operaționale, luate de către o singură persoană, au la bază un singur criteriu, în timp ce deciziile strategice au la bază mai multe criterii. Deciziile luate în baza mai multor criterii sunt mult mai complexe decât cele bazate pe un singur criteriu și presupun o anumită experiență în alegerea celor mai semnificative criterii, a coeficienților de ponderare a acestora și a interpretării rezultatei finale. [5]

Mediul ambiant reprezentat de ansamblul factorilor interni și externi ai organizației reprezintă un alt element structural al procesului, care contribuie la influențarea deciziei. [1] Procesul decizional, după cum menționează Constantin Brătianu, depinde foarte mult de contextul cognitiv existent în mediul administrativ. În literatura de specialitate, *contextul cognitiv* se definește prin cantitatea și calitatea de informații și cunoștințe existente pentru problema formulată și pentru variantele posibile de soluționare a ei. Atunci când obiectivele urmărite sunt clare și bine definite, iar informațiile și cunoștințele disponibile sunt suficiente pentru proiectarea variantelor decizionale, se constată existența unei stări de *certitudine*. Astfel de situații conduc la crearea condițiilor propice necesare pentru proiectarea deciziilor programate. În cazul stărilor de certitudine, managerul este foarte bine informat și decizia pe care el o ia este în concordanță cu obiectivul propus și cu criteriile impuse. Din considerentul că factorul de decizie cunoaște conținutul fiecărei variante decizionale, precum și consecințele alegerii uneia dintre ele, contextul cognitiv devine unul determinist, ce contribuie la diminuarea substanțială a riscului asociat procesului de luare a deciziei.

În situațiile în care obiectivele procesului decizional sunt definite într-un mod estompat și insuficient, iar informațiile și cunoștințele disponibile cu privire la variantele posibile de acțiune sunt vagi și incomplete, se constată existența unei stări de *incertitudine*.

Această stare cognitivă este mult mai complexă decât prima și poate îmbrăca diferite forme specifice. Cu cât volumul și veridicitatea informațiilor avute la dispoziție descresc, cu atât mai mult gradul de incertitudine crește, iar evaluarea riscului nu se mai poate face în mod adecvat. În astfel de situații, contextul cognitiv se caracterizează printr-o stare de *incertitudine avansată*.

Atunci când obiectivele urmărite sunt definite într-un mod deslușit, dar informațiile existente despre variantele posibile de acțiune sunt incomplete și ele prezintă un grad redus de incertitudine, se constată existența unei stări de risc. În astfel de situații variantele decizionale dispun de consecințe ce pot fi evaluate în mod probabilistic, iar riscul asociat fiecărei căi posibile de acțiune poate fi anticipat. Decizia se ia în condiții de incertitudine, dar riscul asociat ei poate fi evaluat prin metode probabilistice cunoscute.

O altă stare ce poate fi identificată în cadrul proceselor decizionale constituie *starea de ambiguitate*. Această stare decizională se caracterizează prin obiective vag formulate și prin informații care sunt puține și contradictorii. Luarea deciziilor în această stare devine extrem de sofisticată, deoarece procesul de alegere a variantelor posibile de acțiune se realizează pe baze intuitive și nu raționale. Pentru a reduce totuși nivelul de ambiguitate, se pot face eforturi pentru obținerea de noi informații și pentru clarificarea stărilor conflictuale. [5]

Mulțimea consecințelor reprezintă un alt element structural al procesului decizional, element ce cuprinde ansamblul rezultatelor potențiale ce s-ar obține, potrivit fiecărui criteriu decizional și fiecărei stări a condițiilor obiective, prin aplicarea variantelor decizionale. [1]

Ultimul element structural al procesului constituie etapa de stabilire a *obiectivelor decizionale*, care vin să precizeze finalitățile sau teleologiile procesului decizional. [1, p. 220] După identificarea problemei se stabilește obiectivul (obiectivele) procesului decizional sau al situației la care se dorește să se ajungă prin implementarea acesteia. Obiectivele se necesită a fi formulate concret și măsurabile, astfel încât să fie posibilă evaluarea rezulta-

telor implementării deciziei luate. De asemenea, se recomandă ca obiectivele să fie temporale stabilite, conținând indicații generale asupra perioadei în care vor fi atinse. Obiectivele trebuie să fie legate de problemă și de cauzele care o generează. Pentru soluționarea problemelor, este recomandată stabilirea obiectivelor atât cu caracter general, cât și cu caracter specific. Obiectivele specifice se recomandă a fi formulate în formula SMART, adică să fie simple, măsurabile, acceptabile, realizabile și fixate în timp. În procesul de stabilire a obiectivelor, se prescrie luarea în considerare a faptului că realizarea obiectivelor va fi monitorizată prin intermediul unor *indicatori de monitorizare*, care vor măsura *resursele, rezultatele acțiunii de implementare a deciziei și impactul*. Obiectivele generale reflectă motivul adoptării deciziei și expun direcția majoră de acțiune, cu indicarea rezultatelor scontate în domeniul vizat. Obiectivele specifice expun rezultatele concrete și măsurabile, astfel încât, ulterior, să poată fi evaluată eficiența implementării deciziei. Obiectivele specifice pot fi identificate și pentru fiecare etapă a implementării (rezultate imediate, de durată medie, pe termen lung).

A doua viziune vizavi de componența numerică și nominală a elementelor structurale din cadrul procesului decizional aparține autorilor români de drept administrativ și știința administrației. Aceștia consideră că *înțelegerea, voința, contopirea înțelegerii cu voința și factorul de timp* constituie elementele structurale ale procesului decizional. [8], [9], [10], [11], [12], [6]

Ansamblul operațiunilor raționale și psihice ale gândirii alcătuiește *facultatea de înțelegere* a omului. Ca element al deciziei, înțelegerea trebuie să se realizeze după anumite proceduri, grupate în cadrul general al discuțiilor sau al deliberării. Deliberarea cuprinde trei etape. Prima etapă ține de determinarea obiectului deciziei ce urmează a fi luată. Analiza obiectului deliberării reprezintă a doua etapă a procesului. Stabilirea acțiunilor ce urmează a fi întreprinse în sensul realizării deciziei constituie a treia etapă.

Selecționarea unui scop sau a unui obiectiv este influențată de diverse cauze economice, sociale sau politice. În cadrul etapei de

analiză a obiectului deliberării se colectează date și informații, iar mai apoi acestea se assemblează, se ierarhizează, se sistematizează și se interpretează. Obiectul deliberării în sine constituie formarea unei opinii asupra acțiunilor ce necesită a fi întreprinse. Această opinie, pentru a fi obținută, presupune o analiză complexă a raportului dintre obiective și mijloace, pe de o parte, și scopul urmărit, pe de altă parte. La etapa prezentării propunerilor de măsuri sunt analizate și sistematizate datele colectate, se analizează raportul stabilit dintre obiective și mijloace și, respectiv, scopul urmărit.

Indiferent cât de profundă este o analiză și cât de clară este opinia formată cu privire la scopul propus ori la obiectivul urmărit sau la mijloacele necesare realizării acestuia, oamenii trebuie să se hotărască pentru a acționa într-un anumit sens. Această hotărâre reprezintă expresia *voinței* sale. Voința reprezintă afirmarea unei tendințe cu care se identifică cel care decide. Voința este impulsul care determină omul să acționeze într-un anumit sens, îl face pe acesta să treacă de la intenția de a acționa la acțiunea în sine. Voința are ca efect, pe de o parte, eliberarea energiilor umane în vederea realizării scopului propus, fiind, astfel, elementul esențial al deciziei, iar pe de altă parte, o manifestare a autorității administrative în exercitarea puterii publice a statului sau a unei colectivități locale. Acest fapt semnifică existența anumitor persoane sau grupe de persoane, abilitate pentru a decide în numele unei colectivități naționale sau locale. Voința, în orice situație, presupune implicarea anumitor calități morale, a unui spirit decizional, a unei dorințe de realizare a binelui comun și a interesului general, precum și o anumită determinare și curaj, pentru înlăturarea ezitărilor în alegerea acțiunii. [8, p. 373], [9, p. 222], [10, p. 277], [11, p. 117], [12, p. 246], [6, p. 836]

Cele două elemente ale deciziei, înțelegerea și voința, nu se situează pe același plan. Primul face apel la judecată, cel de-al doilea ține de caracter. De aceea, între cele două elemente trebuie să existe o anumită succesiune „logică și necesară”, astfel încât deliberarea va precede voința într-o decizie bine fundamentată. Voința trebuie să se bazeze

pe înțelegere, pe judecata justificată de scopul urmărit. Pentru luarea unei decizii fundamentate și eficiente, se impune ca voința să țină seama de realitățile măsurilor stabilite prin deliberare.

Factorul timp dispune de aceeași importanță pentru decizia administrativă, la fel ca și celelalte două elemente ale sale, înțelegerea și voința. Pentru fiecare decizie există și un timp oportun, adică momentul propice, în care aceasta trebuie să fie luată, adoptată sau emisă. Timpul este, totodată, factorul ce verifică permanent temeinicia și justețea unei decizii. De aceea, se admite că pentru decizie, viitorul este esențial, întrucât ea reprezintă o previziune ce are în vedere actele și acțiunile pe care omul (sau autoritatea administrativă) urmează să le realizeze. Altfel spus, decizia este o proiectare a prezentului în viitor sau o interpretare a trecutului și o concepție a prezentului plasată în viitor. [8], [9], [10], [6]

Făcând o paralelă între procesul decizional prescris de literatura de specialitate în domeniu și procesul decizional reglementat de cadrul legislativ și normativ al Republicii Moldova, menționăm faptul că acesta dispune de următoarele elemente structurale după cum urmează: decidentul unipersonal sau pluripersonal (grupul de lucru); problema ce necesită a fi rezolvată; factorii interesați; propunerile de rezolvare a problemei; obiectivele procesului decizional și ale deciziei; beneficiarii procesului decizional; scenariile de implementare; analiza de impact pentru scenariile de implementare; consultarea scenariilor decizionale; instrumentele de implementare, monitorizare și evaluare a implementării deciziei. [13], [14], [15], [16]

Astfel, metoda comparativă de analiză a elementelor structurale ale procesului decizional expuse de literatura de specialitate, pe de o parte, și de cadrul legislativ și normativ al Republicii Moldova, pe de altă parte, reliefează diferențe neesențiale, care nu pot afecta calitatea procesului decizional. Singurele elemente, din punctul nostru de vedere, ce necesită o abordare mai largă în cadrul procesului decizional din Republica Moldova, constituie etapele de stabilire a criteriilor decizionale, precum și cele de previzionare

analitică a consecințelor pentru fiecare alternativă decizională.

Sintetizând cele expuse și analizate anterior, reliefăm importanța accentuată și rolul determinant al elementelor structurale ale procesului decizional în obținerea unei decizii eficiente, eficace și economice. Pentru ajungerea la o astfel de decizie, se impune cu imperiozitate construirea unui proces de-

cizional complet și coerent, bazat pe toate elementele structurale analizate în prezentul articol. În situațiile în care unul sau mai multe elemente componente ale procesului decizional nu vor fi considerate sau cu bună știință vor fi omise, atunci și produsul final al procesului decizional, adică decizia, va fi unul rudimentar.

BIBLIOGRAFIE

1. Burduș Eugenia, Căprărescu Gheorghiță. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Economică, 1999, 512 p.
2. Daniela Hîncu, Nadia Ene. Metode și tehnici cantitative în administrația publică. București: Lumina Lex, 2003, 350 p.
3. Preda Marian. Comportament organizațional. (Teorii, exerciții și studii de caz). Iași: Polirom, 2006, 249 p.
4. Mielu Zlate. Tratat de psihologie organizațional-managerială. Vol. II. Iași: Polirom, 2007, 673 p.
5. Constantin Brătianu. Management și marketing. Curs universitar, 2007.
6. Mihail Platon. Administrația publică: curs universitar. Chișinău: Ed. „Universul”, 2007, 928 p.
7. Androniceanu Armenia. Management public. București: Editura Economică, 1999, 240 p.
8. Mihai T. Oroveanu. Tratat de știința administrației. București: Editura CERMA, 1996, 512 p.
9. Manda Corneliu. Știința administrației. București: Lumina Lex, 2004, 279 p.
10. Corneliu Manda, Cezar C. Manda. Știința administrației: curs universitar. București: Universul Juridic, 2008, 351 p.
11. Negoită Alexandru. Drept administrativ. București: Editura Sylvi, 1998, 298 p.
12. Savu Gheorghe, Ticames Emilian Stelian. Drept administrativ și elemente de știința administrației. Editura Sedcom Libris, 2003, 441 p.
13. Legea privind actele normative ale Guvernului și ale altor autorități ale administrației publice centrale și locale, nr. 317-XV din 18.07.2003. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 03.10.2003, nr. 208-210/783.
14. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la regulile de elaborare și cerințele unificate față de documentele de politici, nr. 33 din 11.01.2007. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 19.01.2007, nr. 6-9/44.
15. Ghid metodologic cu privire la procesul decizional.
16. Ghid metodologic pentru analiza ex ante a impactului politicilor publice. Instrumente și tehnici. Volumul I.

Prezentat: 15 august 2013.

E-mail: soacbu77@yahoo.com