

## **Capitolul 7.**

# **Sistemul decizional al managementului serviciilor publice**

Analiza elementelor specifice deciziei in administrația publica, atât la, nivel central, cat si local, are un rol important în realizarea eficientei deciziilor care se iau.

## **7.1 Elemente definatorii ale deciziei in administrația publica**

Decizia administrativa este definita ca *proces complex de alegere al unei variante decizionale din mai multe posibile in scopul realizării unui obiectiv al sistemelor publice si care influențează activitatea sistemului, in ansamblul sau al unei persoane din cadrul acestui sistem, ca si al societății in general.* Cu alte cuvinte, decizia administrativa, reprezintă manifestarea voinței unui organ al administrației de stat si constă dintr-o opțiune pentru realizarea unui anumit scop.

O problema deosebita care apare este modul in care se prezintă decizia administrativa in situații complexe si instabile. Administrația publica înseamnă, in fond, exercitarea puterii executive sub un regim al puterii politice. Deci este o activitate prin care autoritățile publice asigura, folosind prerogativele puterii publice, satisfacerea interesului public. La nivel central, administrația publica este constituita de ansamblul autorităților care formează puterea executiva. Decizia in administrația publica este luată insa de către puterea publica, potrivit voinței sale, urmând propriile procedee si sub singura sa responsabilitate. Puterea publica este coloana vertebrala a deciziei administrative, instituțiile publice fiind, de fapt, factori de decizie prin competentele pe care le au, câmpul de acțiune si capacitatea lor organizațională[1].

Obiectivul acțiunii administrative reprezintă de fapt posibilitatea de realizarea a voinței politice a grupului social, așa cum este determinat de puterea politica. Voința politica a complexului social este formata din ansamblul mișcării politice a societății prin intermediul instituțiilor publice.

[1]Ghete Georgeta, Dobrescu Parlăgi Anton, Managementul administrației publice locale, Editura Economica, București, pag. 109

Decizia administrativă are anumite particularități, și anume:

*este rezultatul activității și colaborării între diferitele persoane din compartimentele structurii administrative;*

*necesită un volum mare de muncă;*

*presupune derularea unui proces în mai multe etape;*

*implică responsabilitatea titularilor de posturi sau funcții publice din administrație;*

*este avizată de una sau mai multe persoane.*

Instituțiile administrației publice adoptă deciziile în condițiile stabilite de lege, cu respectarea strictă a dispozițiilor legale.

Eficiența și valoarea unei decizii administrative depinde de:

- *modul de înțelegere și rezolvare a problemei puse în discuție;*
- *realismul soluției adoptate;*
- *oportunitatea soluției;*
- *îndeplinirea la timp a acțiunilor necesare în raport cu soluția la care s-a ajuns.*

Orice decizie in administrația publică trebuie să îndeplinească mai multe condiții:

- a) *Să fie fundamentată științific* prin luarea în considerare a intereselor cetățenilor, prin studierea modalităților concrete istorice de manifestare; de aceea, persoanele cu competența decizională din sistemul public trebuie să aibă atât cunoștințe și deprinderi manageriale, cât și capacitatea de înțelegere a mecanismelor specifice vieții sociale.
- b) *Să fie realistă*, ceea ce presupune fundamentarea sa pe baza unei evaluări cât mai complete a situației puse în discuție, a conținutului național, și/ sau teritorial unde se va aplica.
- c) *Să se ia în timp util și să se adopte într-un moment oportun*, ceea ce, impune accelerarea ritmului schimbărilor și creșterea complexității situațiilor din unitatea administrativ-teritorială unde se aplica.
- d) *Să se integreze în ansamblul deciziilor* deja adoptate pentru realizarea obiectivelor instituțiilor publice, preîntâmpinarea unor probleme dificile și diminuarea influențelor politicului.
- e) *Să fie oportună*, adică să contribuie pe deplin la realizarea scopului, pentru care a fost emisă; oportunitatea deciziei administrative ridică problema competenței persoanei care o da și a celei care o adoptă (la nivel central sau local).
- f) *Să fie adoptată de persoana sau grupul de persoane care au împuternicire legală*;
- g) *Alegerea deciziei în administrația publică se face în raport cu mijloacele și instrumentele necesare pentru realizarea obiectivelor acesteia*; amplasarea unui asemenea proces decizional depinde, pe de o parte, de lipsa posibilităților de a alege, ceea ce duce la imposibilitatea luării unei decizii, și, pe de altă parte, de puterea arbitrară a alegerii în lipsa unor norme legale, care să guverneze acțiunea legislativă în administrația publică.

Decizia in administrația publică *nu este statică, ci într-un proces continuu de mișcare format din două faze, și anume:*

*mișcarea înainte de a fi luată;*

*impulsionarea realizării acesteia după ce a fost adoptată și când se văd efectele sale.*

In prima fază mișcarea deciziei se descompune in două categorii:

*mișcare internă, care se referă la întregul proces de elaborare a deciziei; acest tip de mișcare internă depinde, pe de o parte, de tipul deciziei, care poate fi: integrală, secvențială, provizorie, pregătitoare și definitivă, iar, pe de altă parte, de timpul pentru care se adoptă: pe termen scurt, pe termen mediu și pe termen lung.*

*mișcare externă, atunci când se confruntă cu forțele exterioare sistemului în însuși procesul de luare a deciziei.*

## 7.2 Tipuri de decizii administrative

Specificul managementului in serviciile publice a impus si o clasificare a deciziilor din acest domeniu, in functie de mai multe criterii:

a) **După situația concretă** la care se refera:

*decizii normative*, cu caracter general care se regăsesc in diferite acte normative specifice acestui domeniu, fiind rezultatul efortului comun al mai multor funcționari publici;

*decizii individuale*, date in situații curente de către funcționarii publici cu competente decizionale.

b) **După nivelul ierarhic** la care se dau:

*decizii la nivel superior*, date de președinte, parlament si guvern;

*decizii la nivel mediu*, date de instituțiile administrației publice la nivel mediu (corpul funcționarilor publici);

*decizii la nivel inferior*, date de instituțiile si autoritățile locale.

c) **După orizontul de timp** la care se refera:

*decizii pe termen nelimitat*, ce sunt fundamentate la nivel parlamentar si guvernamental sub forma de decrete, legi, ordonanțe ele urgente etc.

*decizii pe termen lung*, fundamentate la nivel național si local;

*decizii pe termen mediu*, fundamentate la nivel guvernamental si local;

*decizii curente*, fundamentate la toate nivelurile sistemului administrativ si care se refera la orizonturi scurte de timp.

d) **După frecvența adoptării** pot fi:

*decizii periodice*, adoptate de către organele administrației de stat la intervale regulate de timp;

*decizii aleatorii*, adoptate la intervale neregulate de timp, greu adaptabile la nivelul administrației centrale de stat;

*decizii unice*, cu caracter excepțional, nerepetabile într-un viitor apropiat și care se fundamentează la nivel central și local.

e) **După sfera de acțiune a decidentului** pot fi:

*decizii integrale* (neavizate), adoptate la inițiativa decidentului fără acordul sau avizul conducerii de la nivelul ierarhic superior, respectiv al administrației centrale;

*decizii avizate*, a căror aprobare și adoptare sunt condiționate de acordul conducerii de la nivelul ierarhic superior.

f) **După numărul persoanelor care le fundamentează** pot fi:

*decizii de grup*, fundamentate la nivel central sau local de către un grup de persoane din birouri, comisii sau consilii, ministere, guvern și parlament;

*decizii individuale*, fundamentate în special la nivel local și elaborate de un funcționar public în scopul rezolvării problemelor curente ale unui compartiment sau al întregii instituții publice.



**g) După conținutul și modificările pe care le aduc din punct de vedere** juridic pot fi:

*decizii generale*, care se referă la diferitele reglementări ale unei situații generale pentru crearea unui cadru juridic corespunzător managementului din instituțiile publice;

*decizii specifice*, prin care se acordă atribuții unui funcționar public, necesare implicării sale în realizarea obiectivelor compartimentului din care face parte sau chiar la nivelul instituției publice în ansamblul său;

*decizii date în funcție de cererea de servicii*, în beneficiul persoanelor particulare pentru acordarea de drepturi și facilități la respectivele servicii;

*decizii determinate de schimbările produse în structura unei instituții publice*, pentru a conferi un anumit statut funcționarilor publici.

**h) În raport cu competența decidentului** pot fi:

*decizii executorii*, fundamentate numai de autoritățile administrative care au un accentuat caracter practic; aceste decizii sunt date de primul, ministru, miniștrii de stat, prefecți și primari, precum și de șefii din diferite compartimente;

*decizii de administrare*, cu caracter teoretic și care vizează procesul de management în general.

**i) După modul de cunoaștere a mediului în care se va lua decizia:**

*decizii luate în condiții de certitudine;*

*decizii luate în condiții de incertitudine*

*decizii luate în condiții de risc*

Condiția hotărâtoare pentru aplicarea unei decizii este fundamentarea sa juridică.

### **7.3. Participanții la deciziile date la diferitele niveluri ale administrației**

Decizia administrativă este rezultatul activității și colaborării între mai multe persoane, fiecare cu rolul său în procesul de culegere a informației, analiză, fundamentare, alegere și adoptare. Procesul decizional în sistemul administrație publice presupune luarea în considerare a unor particularități rezultate din specificul instituțiilor publice din acest domeniu. Din acest punct de vedere, este necesară evidențierea a două categorii de participanți la fundamentarea și adoptarea deciziilor: (i) în funcție de modul de implicare al funcționarilor publici și (ii) nivelul ierarhic la care se situează în structura sistemului administrativ.

**(i) în funcție de modul de implicare în procesul decizional,**  
se pot întâlni următorii participanți:

*funcționari publici implicați direct;*

*funcționari publici implicați indirect;*

*cetățeni consultanți;*

*specialiști implicați direct și indirect.*

Primele două categorii sunt cei care decid să-și asume direct răspunderea pentru decizia dată și adoptată. Cea de-a doua categorie sunt consultanți, răspunderea lor fiind indirectă prin intermediul avizelor și propunerilor făcute.

**(ii) În funcție de nivelul ierarhic pe care se situează în structura administrativă:**

*funcționari publici din administrația centrală, formați din conducători de instituții și compartimente care au drept de decizie și adoptare a respectivelor decizii la nivel național;*

*funcționari publici din administrația locală care iau decizii la nivel teritorial.*

Nivelul deciziei administrative se stabilește în funcție de responsabilitatea și de modul de formulare a deciziei. La nivel național, responsabilitatea emiterii unei decizii revine ministrului, iar la nivel local, prefectului și primarului.

La luarea deciziei în administrația publică participă grupuri de oameni situați pe niveluri diferite și cu atribuții, mijloace și instrumente variate de lucru.

Aceste grupuri se compun din:

oameni politici: parlamentari, miniștrii, conducători din instituții centrale de specialitate și consilieri locali;

conducători ai unor instituții publice sau societăți cu proprietate mixtă, de interes general;

corpul de funcționari publici din administrația centrală sau locală;

cetățenii la care se face apel pentru elaborarea unor anumite decizii.

Rolul acestor persoane in ceea ce privește luarea unor decizii in administrația publică este statuat intr-un cadru legal stabilit de Constituție, astfel:

Parlamentul desemnează scopurile de interes general si, in același timp, este o sursa de decizii administrative;

Guvernul joacă un rol important in elaborarea deciziilor administrative. De fapt, puterea executivă joacă un rol dublu in elaborarea deciziilor determinat de rolul ministrului ca om politic si, in același timp, conducător al unui minister. Ca om politic, ministrul trebuie sa-si facă cunoscute scopurile de interes general, iar in calitate de conducător trebuie sa elaboreze, dar si sa aplice decizia (fig. 7.1).

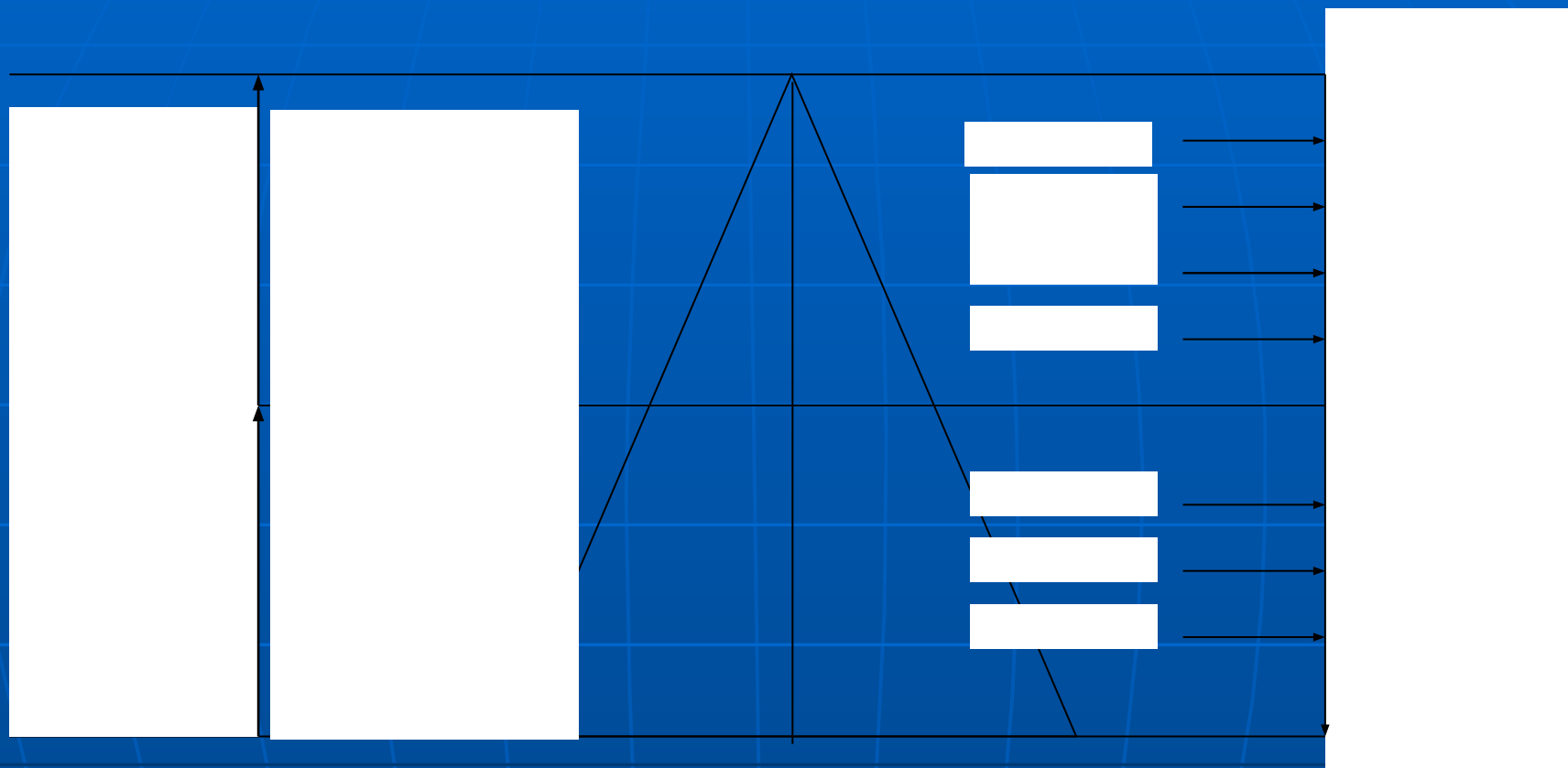


Fig. 7.1. Nivelurile deciziei administrative

## 7.4. Etapele procesului de fundamentare a deciziilor in sistemul serviciilor publice

Procesul de fundamentare a deciziei in administrația publica este complex si parcurge opt etape distincte, astfel:

1. *Inițierea deciziei*, etapa care consta din crearea unui cadru care sa determine formularea unei decizii. Acest cadru, la rândul sau este format din inițiativele decizionale care aparțin atât emitentului, cat si unor factori exogeni, cum ar fi de exemplu deciziile care se iau pentru satisfacerea mai multor nevoi sociale.
2. *Definirea obiectivului decizional si a mijloacelor de realizare a acestuia* in funcție de nevoia sociala existenta la un moment dat; in acest scop este necesara identificarea modalităților si mijloacelor necesare in raport cu gradul de prioritate in rezolvarea urgenta a unor nevoi sociale, indiferent de stadiul la care s-a ajuns in procesul de elaborare a unei decizii in administrația publica.

3. *Documentarea riguroasa in scopul formulării unei decizii corecte*, ceea ce presupune un proces atent, amplu si complex de culegere a unor informații realiste, bazate pe realizările concrete din domeniul respectiv; aceasta presupune alegerea celor mai eficiente mijloace pentru identificarea informațiilor si stabilirea corecta a obiectivului de îndeplinit.

4. *Selectarea si analiza informațiilor culese*, care trebuie corelate cu obiectivul decizional urmărit; se vor retine numai acele informații care asigura realizarea unei eficiente maxime cu minimum de cheltuieli in condițiile satisfacerii complete a cerinței sociale generatoare a respectivei decizii.

5. *Conturarea soluțiilor si analiza alternativelor decizionale*, ceea ce presupune utilizarea unor metode si tehnici specifice; conturarea unor soluții clare, bine formulate pentru realizarea problemei decizionale respective este o etapa deosebit de importanta in funcție de care se stabilesc si resursele materiale, umane, financiare si informaționale necesare realizării procesului decizional respectiv.

6. *Adoptarea deciziei* este un proces complex si amplu care presupune, in primul rând, alegerea variantei decizionale care corespunde cât mai bine scopului urmărit; mai întâi sunt transmise la timp propunerile de alternative decizionale tuturor membrilor care participa la procesul de fundamentare a deciziei, propuneri care sunt analizate si eventual modificate; se trece apoi la deliberarea diferitelor variante în cadrul organelor de decizie, fiecare membru trebuind sa-si formuleze opinia in legătura cu propunerile făcute; pe baza confruntării diferitelor propuneri se alege o varianta considerata optima care trebuie argumentata in funcție de nevoia sociala pentru care se ia decizia; in final, se adopta acea decizie care este considerata optima.



7. *Urmărirea aplicării si respectării deciziei administrative* de către persoane specializate sau de instituții publice care au funcția de control al

sistemului administrației publice la nivel central si local. Decizia adoptata devine obligatorie, neexecutarea sa implicând aplicarea unor sancțiuni prevăzute de lege pentru cei vinovați. In întreg procesul de urmărire a executării deciziei se are in vedere oportunitatea acesteia, modul in care este executata, de către cine este adusa la îndeplinire, controlul modului de îndeplinire pentru a se observa in ce măsură corespunde scopului pentru care a fost data.

8. *Formularea concluziilor* rezultate prin aplicarea deciziei administrative deoarece pot apare modificări si chiar amendări ale acelor decizii care nu corespund scopului pentru care au fost date. Totodată se pot formula si concluzii care se refera la procedurile folosite pentru aplicarea deciziei, daca au fost sau nu corecte, daca au contribuit la realizarea scopului pentru care a fost adoptata respectiva decizie etc.

## 7.5. Abordări teoretico-pragmatice ale procesului de fundamentare a deciziilor în administrația publică

Procesul de fundamentare a deciziilor în administrația publică este complex și trebuie abordat, în opinia lui Rosenbloom, din trei perspective: managerială, politică și legislativă[1].

**A. Abordarea managerială** constă din proiectarea unui sistem care să ofere posibilitatea alegerii din mai multe alternative decizionale pe cea considerată oportună, în condițiile în care funcționarii publici sunt informați și cunosc criteriile de selectare a respectivei variante decizionale. Un asemenea tip de abordare se concretizează prin:

accentuarea pronunțată a posibilităților de raționalizare a procesului decizional;  
identificarea alternativelor decizionale cele mai eficiente din punct de vedere economic;

atrageră în procesul decizional a funcționarilor publici care au capacitate managerială;

formarea unei culturi organizaționale în sistemul administrației publice;  
autoritatea managerului în luarea deciziei oportune și derularea procesului decizional;

identificarea ierarhiei naționale în administrația publică în raport cu calitățile și competențele funcționarilor publici;

posibilitatea formalizării procesului de fundamentare a deciziilor prin utilizarea formelor standardizate în solicitarea informațiilor necesare și în prezentarea deciziilor;

alegerea unor decidenți abili în selectarea alternativei decizionale;  
accentuarea rolului managerului în procesul de fundamentare a deciziilor.

[1] Rosenbloom D. H., Public Administration, Understanding Management, Politics and Law in the Public Sector, Randow House, New York, 1986, pag. 392

Un asemenea tip de abordare este uneori limitată de cultura instituției publice respective, cultura care se formează în fiecare organizație din administrația publică cu influențe politice semnificative.

În literatura americană<sup>[1]</sup> este prezentat un anumit model de abordare managerială numit "acordul rațional-comprehensiv de fundamentare a deciziilor", care are următoarele caracteristici mai relevante:

obiectivul principal îi constituie obținerea eficienței maxime în procesul decizional;

elaborarea unui program eficient și rațional;

specializarea permanentă a funcționarilor publici;

identificarea costului real de aplicare a deciziei;

fundamentarea deciziilor în trei etape succesive, și anume:

- etapa I - în cadrul căreia trebuie identificate și formulate cu claritate obiectivele politicii specifice managementului\* administrației publice care trebuie cunoscute și consemnate;
- etapa a II-a - când, pe baza modalităților de realizare a obiectivelor stabilite anterior, sunt formulate alternativele) decizionale în scopul anticipării consecințelor aplicării fiecăreia, pentru ca în final să se identifice modul de fundamentare a fiecărei decizii;
- etapa a III-a - alegerea variantei decizionale oportune din cele posibile, în scopul maximizării eficienței procesului decizional.

[1] Lindblom Charles, The Science of Muddling Through, Administrative Administration Review. nr.\_\_\_\_, Simon Herbert, Administrative Behavior\_\_\_\_, Altshuler Alan and Thomas Hatman, The Politics of the Federal Bureaucracy\_\_\_\_\_

Acest model are anumite avantaje, dar si dezavantaje, astfel:

### Avantaje

- este amplu si oferă posibilitatea modalităților de realizare a obiectivelor;
- facilitează modalitățile de identificare a variantei oportune;
- este benefic pentru funcționarul public, in sensul ca acesta poate sa-si folosească experiența si capacitatea Manageriala.

### Dezavantaje

- nu corespunde întotdeauna cu politica guvernamentala de fundamentare a deciziilor;
- necesita un timp mai mare de identificare a posibilităților de realizare a deciziilor cele mai eficiente
- presupune costuri ridicate, ca si specializarea funcționarilor publici din cadrul respectivei instituții.

**B. Abordarea politica numita si modelul** creșterii sau **modelul dezvoltării**<sup>[1]</sup>, care ia in considerare influenta factorului politic asupra procesului decizional din administrația publica. O asemenea abordare pornește de la premisa ca obiectivele politicii in acest domeniu suni: generale si pot fi adesea determinante in obținerea consensului in aplicarea programelor administrative la orice nivel. Acest tip de abordare se *bazează* de altfel, pe consensul politic in formarea si derularea unor pachete de programe in funcție de costul pe care ii implica aplicarea acestora.

Un asemenea tip de abordare se desfășoară in trei etape:

- *etapa I - când* sunt definite obiectivele in raport cu posibilitățile reale ale, instituției publice, ca si modalitățile de realizare ale acestor obiective in funcție de obiectivul politicii din administrația publica;
- *etapa a II-a* - considerata ca un test pentru ajungerea la un consens asupra politicii si modalităților de implementare a pachetelor de programe, ca si pentru identificarea variantei decizionale oportune.

Rezulta ca, in acest tip de abordare, eficienta si raționalitatea sunt înlocuite cu reprezentativitatea si responsabilitatea in alegerea variantei decizionale oportune, ca si a modului de realizare a acesteia;

<sup>[1]</sup> Lindbloom Charles, The Science of Muffling Thought, Amitzai Etzioni, "Mind-Scanning: The Third Approach so Decision makns, New York, 1992, pag. 362

- *etapa a III-a* - in care are loc fundamentarea deciziei acceptata ca optimă.

Acest model are anumite limite, datorate următoarelor cauze:

- *pluralismul*, care generează formarea unor grupuri de interese, fiecare dorind sa aibă influenta asupra unor instituții publice, ceea ce îngreunează procesul de coordonare a acestei instituții;
- *modificările in politica administrativa* care pot duce la apariția unor consecințe grave si neprevăzute;
- *ciclicitatea procesului electoral* si, implicit, a politicii de fundamentare a deciziilor in administrația publica;
- *ambiguitatea obiectivelor*, care face ca funcționarii publici sa repete anumite procese înainte de derularea celor noi.

Principalul avantaj al acestui model este dat de reprezentativitate, responsabilitate si obținerea consensului politic.

**C. Abordarea legislativa a procesului decizional**, care implica fundamentarea deciziei prin *adjudecare*, adică prin elaborarea unor reguli si proceduri formalizate pentru identificarea situațiilor, intereselor partidelor de la putere si din opoziție si corelarea intereselor politice cu legislația in domeniu in scopul realizării interesului național.

Adjudecarea este de doua tipuri:

- *prospectiva*, care implica modificări in serviciile oferite de companii din domeniul transportului, radioului si televiziunii;
- *retrospectiva*, in cazul apariției unor abateri de la regulile si legile după care se conduc organizațiile administrației publice, dar mai ales in cazul in care se înregistrează plângeri sau reclamații împotriva acestor instituții.

Acest tip de abordare a deciziilor administrative presupune:

luarea in considerare a interesului public pe termen lung in scopul creării cadrului legislativ care sa permită cunoașterea si satisfacerea respectivului interes;

identificarea situațiilor ce apar la un moment dat;

cunoașterea intereselor partidelor de la putere si din opoziție;

adoptarea continua a cadrului legislativ la nevoile sociale generale etc.

Principalele limite ale abordării legislative a procesului decizional sunt determinate de: consumul de timp, limitarea numărului de participanți din afara sistemului etc.

Cele trei tipuri de abordări ale procesului decizional sunt specifice managementului public american, dar se regăsesc si in multe tari membre ale U.E.



## **Rezumat**

Sistemul decizional este o componentă de bază a sistemului de management public.

Elementul important al sistemului decizional îl reprezintă *decizia*.

Decizia administrativa este definita ca *proces complex de alegere al unei variante decizionale din mai multe posibile in scopul realizării unui obiectiv al sistemelor publice si care influențează activitatea sistemului, in ansamblul sau al unei persoane din cadrul acestui sistem, ca si al societății in general*. Cu alte cuvinte, decizia administrativa, reprezintă manifestarea voinței unui organ al administrației de stat si constă dintr-o opțiune pentru realizarea unui anumit scop.

Cerințele ce trebuiesc îndeplinite simultan de decizia administrativă:

- a) *Sa fie fundamentată științific*
- b) *Sa fie realista*
- c) *Sa se ia in timp util si sa se adopte intr-un moment oportun*
- d) *Sa se integreze in ansamblul deciziilor*
- e) *Sa fie oportună*
- f) *Să fie adoptată de persoana sau grupul de persoane care au împuternicire legală*
- g) *Alegerea deciziei in administrația publica se face in raport cu mijloacele si instrumentele necesare pentru realizarea obiectivelor acesteia*

Tipuri de decizii administrative:

a) **După situația concreta** la care se refera:

*decizii normative;*

*decizii individuale.*

b) **După nivelul ierarhic** la care se dau:

*decizii la nivel superior*

*decizii la nivel mediu*

*decizii la nivel inferior*

c) **După orizontul de timp** la care se refera:

*decizii pe termen nelimitat*

*decizii pe termen lung*

*decizii pe termen mediu*

*decizii curente*

d) **După frecvența adoptării** pot fi:

*decizii periodice*

*decizii aleatorii*

*decizii unice*

e) **După sfera de acțiune** a decidentului pot fi:

*decizii integrale (neavizate)*

*decizii avizate*

f) **După numărul persoanelor care le fundamentează** pot fi:

*decizii de grup*

*decizii individuale.*

g) **După conținutul și modificările pe care le aduc din punct de vedere** juridic pot fi:

*decizii generale*

*decizii specifice*

*decizii date în funcție de cererea de servicii*

*decizii determinate de schimbările produse în structura unei instituții.*

h) **In raport cu competența decidentului** pot fi:

*decizii executorii*

*decizii de administrare*

**i) După modul de cunoaștere a mediului în care se va lua decizia:**

*decizii luate în condiții de certitudine;*

*decizii luate în condiții de incertitudine*

*decizii luate în condiții de risc*

Etapele procesului de fundamentare a deciziilor în sistemul serviciilor publice:

1. Inițierea deciziei

2. Definierea obiectivului decizional și a mijloacelor de realizare

3. Documentarea riguroasă în scopul formulării unei decizii corecte

4. Selectarea și analiza informațiilor culese

5. Conturarea soluțiilor și analiza alternativelor decizionale

6. Adoptarea deciziei

7. Urmărirea aplicării și respectării deciziei administrative

8. Formularea concluziilor

**Subiecte de discutat**

- Prezența și analiza sistemului decizional al instituției în care vă desfășurați activitatea;
- Etapele parcurse la fundamentarea deciziei administrative