
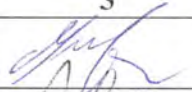
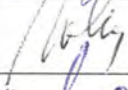




25 / 09. 05. 2013.

 <b>SCMUT</b>	<b>PROCEDURA DE SISTEM</b>  <b>privind</b> <b>Delegarea Responsabilitatilor</b>	<b>Ediția : 1</b> <b>Nr.exemplare</b>
	<b>COD : P.O.</b>	<b>Revizia :.....</b> <b>Nr.ex.:</b> <b>Pagina 1 din 12</b> <b>Exemplar nr.1</b>


1.Lista responsabilităților cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii operaționale.

	<b>ELEMENTE PRIVIND RESPONSABILII/ OPERATIUNEA</b>	<b>NUMELE SI PRENUMELE</b>	<b>FUNCTIA</b>	<b>DATA</b>	<b>SEMNATURA</b>
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.1</b>	<b>ELABORAT</b>	<b>Grec Ana</b>	<b>Economist</b>	17.11.2012	
<b>1.2.</b>	<b>VERIFICAT</b>	<b>Prof. Dr. Rodica Mihaescu</b>	<b>Director Medical</b>	17.11.2012	
<b>1.3</b>	<b>APROBAT</b>	<b>Conf. Dr. Octavian Mazilu</b>	<b>Manager</b>	17.11.2012	


  <b>SCMUT</b>	<b>PROCEDURA DE SISTEM</b>  <b>privind</b> <b>Delegarea Responsabilitatilor</b>	<b>Ediția : 1</b> <b>Nr.exemplare</b>
		<b>Revizia :.....</b> <b>Nr.ex.:</b>
	<b>COD : P.O.</b>	<b>Pagina 2 din 12</b>
		<b>Exemplar nr.1</b>

## 2.Situația edițiilor și a reviziilor in cadrul edițiilor procedurii operationale

	<b>Ediția sau după caz, revizia în cadrul ediției</b>	<b>Componenta revizuită</b>	<b>Modalitatea reviziei</b>	<b>Data la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Ediția 1</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	26.07.2012
<b>2.2</b>	<b>Revizia 1</b>	<b>1.2</b>	<b>Schimbare Director Medical</b>	17.11.2012
<b>2.3</b>	<b>Revizia</b>			


	<b>PROCEDURA DE SISTEM</b>  <b>privind</b> <b>Delegarea Responsabilitatilor</b>	<b>Ediția : 1</b> <b>Nr.exemplare</b>
		<b>Revizia :.....</b> <b>Nr.ex.:</b>
<b>SCMUT</b>	<b>COD : P.O.</b>	<b>Pagina 3 din 12</b>
		<b>Exemplar nr.1</b>

**3.Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau după caz, revizia din cadrul ediției procedurii operationale - anexa 1**

	<p align="center"><b>PROCEDURA DE SISTEM</b></p> <p align="center"><b>privind</b></p> <p align="center"><b>Delegarea Responsabilitatilor</b></p>	<b>Ediția : 1</b> <b>Nr.exemplare</b>
		<b>Revizia :.....</b> <b>Nr.ex.:</b>
<b>SCMUT</b>	<b>COD : P.O.</b>	<b>Pagina 4 din 12</b>
		<b>Exemplar nr.1</b>

#### **4.SCOPUL PROCEDURII :**

- delimitarea și dimensionarea corespunzătoare, în funcție de volumul,
- complexitatea și dificultatea obiectivelor, a componentelor procesuale
- implicate nemijlocit în realizarea acestora (sarcini, atribuții, activități, funcțiuni);
- - determinarea necesarului de posturi și funcții (și, în acest context,
- înființarea/desființarea/ comasarea de posturi);
- - înființarea/desființarea/comasarea de compartimente funcționale și operaționale;
- - determinarea necesarului de personal, pe total și pe structură socioprofesională, în funcție de natura și caracteristicile posturilor de management și execuție;
- - echilibrarea ponderilor ierarhice ale managerilor amplasați pe același nivel ierarhic;
- - reducerea, pe cât posibil, a numărului de niveluri ierarhice;
- - „îmbogățirea” și „lărgirea” posturilor;
- - proliferarea relațiilor organizatorice de cooperare și de autoritate de tip funcțional,ș.a.


	<p align="center"><b>PROCEDURA DE SISTEM</b></p> <p align="center">privind <b>Delegarea Responsabilitatilor</b></p>	<p><b>Ediția : 1</b> <b>Nr.exemplare</b></p>
		<p>Revizia :..... <b>Nr.ex.:</b></p>
<p align="center"><b>SCMUT</b></p>	<p align="center"><b>COD : P.O.</b></p>	<p><b>Pagina 5 din 12</b> <b>Exemplar nr.1</b></p>

## 5.DOMENIUL DE APLICARE

5.1-Se aplica in cadrul SCMUT si anume :

:

- Secretariat
- Sectii clinice cu paturi
- Laboratoare de analize medicale
- Serv. Anatomico-patologie
- Farmacii
- Blocuri alimentare
- Spalatorii
- birou Financiar
- serv. Contabilitate
- serv. Tehnic
- birou administrativ
- Comp. Juridic
- Comp. Statistica medicala
- Comp. Informatica
- Comp. Audit intern
- Comp. Aparatura medicala


	<p align="center"><b>PROCEDURA DE SISTEM</b></p> <p align="center">privind <b>Delegarea Responsabilitatilor</b></p>	<b>Ediția : 1</b> <b>Nr.exemplare</b>
		<b>Revizia :.....</b> <b>Nr.ex.:</b>
<b>SCMUT</b>	<b>COD : P.O.</b>	<b>Pagina 6 din 12</b>
		<b>Exemplar nr.1</b>

## 6.DOCUMENTE DE REFERINTA

### Reglementări internaționale :standade internaționale de management/control intern

a)legislație primară : Codul Muncii ( legea nr.53/2003 cu completările ulterioare,

- 3.1 Ordin nr. 946/2005 din 04/07/2005, pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitatile publice si pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial
- 3.2 Ordin nr. 1649/2011, din 17/02/2011, privind modificarea si completarea Ordinului ministrului finantelor publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitatile publice si pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial
- 3.3 Ordin nr. 1389/2006, din 22/08/2006, privind modificarea si completarea Ordinului ministrului finantelor publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitatile publice si pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial
- 3.4 Legea nr. 500/2002 privind finantele publice, cu modificarile ulterioare, art. 20 alin. (2): "Ordonatorii principali de credite pot delega aceasta calitate înlocuitorilor de drept, secretarilor generali sau altor persoane împuternicite în acest scop. Prin actul de delegare ordonatorii principali de credite vor preciza limitele si conditiile delegarii.";
- 3.5 Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 45/2003 privind finantele publice locale, aprobata cu modificări si completari prin Legea nr. 108/2004; 3.6 Manualul de control financiar preventiv, elaborat de Ministerul Finantelor Publice, Directia generala de control financiar preventiv, publicat pe adresa de Internet a ministerului (pag. 14, pct. 2.1.2. "Delegarea de competenta").
- 3.7 Regulamentul de organizare si functionare a entitatii publice;
- 3.8 Fisa postului;

	<p align="center"><b>PROCEDURA DE SISTEM</b></p> <p align="center">privind <b>Delegarea Responsabilitatilor</b></p>	<p><b>Ediția : 1</b> <b>Nr.exemplare</b></p>
		<p>Revizia :..... <b>Nr.ex.:</b></p>
<p align="center"><b>SCMUT</b></p>	<p align="center"><b>COD : P.O.</b></p>	<p><b>Pagina 7 din 12</b> <b>Exemplar nr.1</b></p>


## 7. Definiții și abrevieri :

### a) definiții :

- **procedură operațională** : prezentarea formalizată, în scris a tuturor pașilor ce trebuie urmați, a metodelor și procedelor cu privire la aspectul procesual;
- **Ediție** : forma inițială sau actualizată a unei proceduri operaționale
- **Revizie în cadrul unei ediții** – acțiune de modificare a uneia sau mai multor componente ale PO.

### b) abrevieri ale termenilor:

- PO – procedură operațională
- E- elaborare;
- V- verificare;
- A- aprobare
- Ap.- aplicare
- Ah- arhivare
- P- predare
- N- numirea
- P- prezentarea
- SCMUT - Spitalul Clinic Municipal de Urgență Timișoara
- L – lege
- UOG- ordonanța de Urgență a Guvernului
- OU- Ordonanța de Urgență
- O- ordonanță
- D- decret
- CO concediu de odihnă
- REVISAL- registru de evidență a salariaților
- FCP – foaie colectivă de prezență
- RI – Regulament intern
- RM – resurse materiale
- OS- ore suplimentare
- RU- resurse umane
- CP- condica de prezență
- CFP- concediu fără plată
- OC ordonator de credite

	<b>PROCEDURA DE SISTEM</b>  <b>privind</b> <b>Delegarea Responsabilitatilor</b>	<b>Ediția : 1</b> <b>Nr.exemplare</b>
	<b>SCMUT</b>	<b>Revizia :.....</b> <b>Nr.ex.:</b> <b>Pagina 8 din 12</b> <b>Exemplar nr.1</b>
	<b>COD : P.O.</b>	

## 8.Descrierea procedurii

### 8.1Definitie

Delegarea constă în atribuirea temporară de către un cadru de conducere a uneia din sarcinile sale de serviciu unui subordonat, însoțită și de competența și responsabilitatea corespunzătoare. Delegarea are un caracter temporar, fiind din acest punct de vedere diferită de descentralizare. Principalele elemente componente ale procesului de descentralizare sunt:

- însărcinarea;
- atribuirea competenței formale;
- încredințarea responsabilității;

**a) însărcinarea** consta în atribuirea unui subordonat, de către un cadru de conducere, a efectuării unei sarcini ce-i revine de drept prin organizarea formală;

**b) atribuirea competenței formale** asigură subordonatului libertatea decizională și de acțiune necesară realizării sarcinii respective;

#### **c) încredințarea responsabilității**

- asigura refacerea "triunghiului de aur" al organizării pentru sarcina în speță

Noul executant trebuie să realizeze sarcina delegată, în funcție de rezultatele obținute fiind recompensat sau sancționat. În cazul delegării se produce dublarea responsabilității în sensul că, deși executantul răspunde integral de realizarea sarcinii și de utilizarea competenței ei acordate, cadrul de conducere care a efectuat delegarea își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea sarcinii. Problema cheie în utilizarea cu succes a metodei delegării este soluționarea corespunzătoare a dilemei încredere - control (încrederea pe care subordonatul simte căo are șeful în el și controlul pe care ultimul îl efectuează asupra subordonatului. În soluționarea acestei probleme trebuie să se pornească de la axioma că

suma încredere + control este întotdeauna constantă

$$\text{control} + x = \text{încredere} - x$$

$$\text{încredere} + x = \text{control} - x$$


**8.2Reguli de delegare** ce trebuie respectate pentru o utilizare eficientă a delegării

- Să nu se delege realizarea de sarcini de importanță majoră;
- Precizarea clară în scris a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegării
- Crearea unei ambianțe favorabile delegării, a unui climat de încredere în posibilitățile subordonaților;
- Definirea cât mai riguroasă a rezultatelor așteptate
- Verificarea rezultatelor obținute, respectând competențele și responsabilitățile acordate respectivului subordonat

### 8.3 Etapele delegării

8.3.1 identificarea sarcinilor delegabile;



	<p style="text-align: center;"><b>PROCEDURA DE SISTEM</b></p> <p style="text-align: center;"><b>privind</b> <b>Delegarea Responsabilitatilor</b></p>	<p><b>Ediția : 1</b> <b>Nr.exemplare</b></p>
		<p><b>Revizia :.....</b> <b>Nr.ex.:</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>SCMUT</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>COD : P.O.</b></p>	<p><b>Pagina 9 din 12</b></p>
		<p><b>Exemplar nr.1</b></p>

8.3.2 nominalizarea persoanei delegate;

8.3.4 obtinerea acordului de vointa al persoanei delegate, pentru delegare;

8.3.5 informarea colectivului din care face parte persoana delegata in legatura cu statutul dublu al acesteia – de subordonat, dar si de persoana desemnata sa preia, prin delegare, unele sarcini, competente si responsabilitati ce revin managerului;

8.3.6 informarea si obtinerea acordului de principiile al managerului amplasat pe un nivel ierarhic superior celui care delegea (faza necesara, in opinia noastra, din perspectiva fenomenului de dedublare a responsabilitatii).

-8.3.7 Transmiterea, in scris, catre persoana delegata, atat a sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor delegate, cat si a rezultatelor ce se asteapta si a criteriilor de evaluare. O asemenea modalitate este necesara pentru a se evita interpretarea unor aspecte ce definesc delegarea ori neintelegerea, de catre persoana delegata a unora dintre acestea.

8.3.8 Derularea efectiva a delegarii, in sensul de exercitare a sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor delegate.

- 8.3.9 Delegarea catre subordonat a responsabilitatii, odata cu sarcinile si competentele corespunzatoare, nu inseamna ca managerul care efectueaza delegarea nu mai raspunde pentru indeplinirea respectivelor sarcini, este necesar sa se asigure in continuare un control din partea managerului asupra modului de indeplinire a sarcinilor de catre delegat.

Pentru reusita folosirii acestei metode a delegarii se recomanda sa se urmareasca asigurarea unui echilibru adecvat intre incredere si control, avand in vedere ca “suma acestora este permanent egala”. Adica, pe masura ce creste increderea in subordonat se reduce controlul si invers.

Orice exagerare in acest sens atrage efecte negative in aplicarea metodei.


8.3.10 Sarcinile delegabile sunt cele care in momentul in care se doreste folosirea metodei pot fi delegate unor subordonati, care dispun de toate cunostintele si calitatile necesare indeplinirii lor.

8.3.11 Sarcinile potential delegabile sunt cele care reprezinta ratiunea crearii postului respectiv, ele inasa nu pot face obiectul delegarii nici in momentul in care se doreste folosirea metodei, dar nici in viitor. Indeplinirea acestor sarcini poate fi facuta numai de managerul care ocupa postul respectiv.

- Individualizarea sarcinilor unui post de conducere, care pot fi grupate in 3 categorii :  
-precizarea clară, în scris, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate

-crearea unei ambianțe favorabile delegării, a unui climat de încredere în posibilitățile subordonaților;

-definirea cât mai riguroasa a rezultatelor ce se așteaptă;

  <b>SCMUT</b>	<b>PROCEDURA DE SISTEM</b>  <b>privind</b> <b>Delegarea Responsabilitatilor</b>	<b>Ediția : 1</b> <b>Nr.exemplare</b>
		<b>Revizia :.....</b> <b>Nr.ex.:</b>
		<b>Pagina 10 din</b> <b>12</b>
	<b>COD : P.O.</b>	<b>Exemplar nr.1</b>


-verificarea rezultatelor obținute, respectând competențele și responsabilitățile acordate respectivului subordonat.

8.3.12 Selectia subordonatilor care vor prelua sarcini prin delegare se va face printr-o selectie pe baza unor criterii de evaluare, între care:

- natura pregatirii subordonatilor;
- vechime in munca si in cadrul organizatiei respective;
- rezultatele in munca obtinute in ultima perioada;
- calitati de manager de care dispune subordonatul vizat pentru a fi delegat.

Pot fi selectati mai multi subordonati care sa poata prelua din sarcinile managerului imediat sau in perspectiva in urma unei pregatiri prealabile a acestora.

8.3.13 Controlul modului de indeplinire a sarcinilor delegate trebuie axat cu prioritate – daca nu in exclusivitate – pe rezultate, si nu pe maniera de obtinere a acestora.

 <b>SCMUT</b>	<b>PROCEDURA DE SISTEM</b>  <b>privind</b> <b>Delegarea Responsabilitatilor</b>	<b>Ediția : 1</b> <b>Nr.exemplare</b>
		<b>Revizia :.....</b> <b>Nr.ex.:</b>
	<b>COD : P.O.</b>	<b>Pagina 11 din</b> <b>12</b>
		<b>Exemplar nr.1</b>

## 9. Responsabilitati

Responsabilitati si raspunderi in derularea procesului

### 9.1. Seful subdiviziunii organizatorice

9.1.1. Efectueaza delegarea sarciiilor cu respectarea urmatoarele principii:

- sarcinile vor fi delegate in functie de natura pregatirii subordonatilor, de vechime in munca si si in cadrul SCMUT, de rezultatele in munca obtinute in ultima perioada;

-calitati de manager de care dispune subordonatul vizat pentru a fi delegat.

9.1.2. Nu va delega sarcini de importanta strategica, de importanta deosebita, sarcini cu impact uman deosebit ori saricini ce definesc postul de management.


9.1.3. Transmiterea sarcinilor, competantelor si responsabilitatilor ce fac obiectul delegarii se va realiza in scris.

9.1.4. Intretine un climat propice manifestarii persoanei delegate pe tot parcursul delegarii.

9.1.5 Evaleaza modul de indeplinire a sarcinilor delegate.

### 9.2 Personalul catre care se face delegare sarcinilor

9.2.1. Asigura indeplinirea sarcinile delegate de managerul in conditii de eficienta economica.

  <b>SCMUT</b>	<b>PROCEDURA DE SISTEM</b>  <b>privind</b> <b>Delegarea Responsabilitatilor</b>	<b>Ediția : 1</b> <b>Nr.exemplare</b>
		<b>Revizia :.....</b> <b>Nr.ex.:</b>
		<b>Pagina 12 din</b> <b>12</b>
		<b>Exemplar nr.1</b>
	<b>COD : P.O.</b>	

## 10. Cuprins

Numarul componentei in cadrul procedurii operationale	Denumirea componentei din cadrul procedurii operationale	Pagina
	<b>Coperta</b>	
1.	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea si aprobarea editiei sau, dupa caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii operationale	1
2.	Situația edițiilor si a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii operationale	2
3.	Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, dupa, caz, revizia din cadrul editiei procedurii operationale	3
4.	Scopul procedurii operationale	4
5.	Domeniul de aplicare a procedurii operationale	5
6.	Documentele de referinta aplicabile activitatii procedurale	7
7.	Definitii si abrevieri ale termenilor utilizați în procedura operationala	8
8.	Descrierea procedurii operationale	9
10.	Cuprins	12