



MINISTERUL TRANSPORTURILOR ȘI INFRASTRUCTURII

SPITALUL CLINIC CĂI FERATE IAȘI

Iași, Cod 700506, Str. Garabet Ibrăileanu, Nr. 1, C.I.F.: 4981239, E-mail: spitalcfiasi@yahoo.com
Tel.: 0232/216422 Secretariat Tel./Fax: 0232/264013 Web: www.spitaluniversitarcfiasi.ro

DELEGAREA ATRIBUȚIILOR

PS 12

NOTĂ:

Acest document este proprietatea intelectuală a Spitalului Clinic Căi Ferate Iași.

Reproducerea integrală sau parțială a acestui document este permisă numai cu acordul prealabil scris și înregistrat al managerului spitalului.

Constituie abatere disciplinara necunoașterea și/sau neaplicarea întocmai a cerințelor prezentului document.

Aceasta abatere va fi sancționată conform art. 247, 248 și art. 250-252 din Codul Muncii, actualizat.

Revizie

Revizia acestui document se face ținând cont de rezultatele implementării indicatorilor de monitorizare de structura, proces, rezultatelor obținute, modificări legislative, modificări de circuite, reorganizări interne, etc.

Revizia nu este obligatorie decât dacă se îndeplinesc cel puțin unul dintre criteriile sus menționate.



SPITALUL CLINIC
CĂI FERATE IAȘI

DELEGAREA ATRIBUȚIILOR

Cod: PS 12

Ed.: 2

Rev.: 0

Pag.: 1 / 5

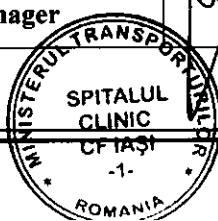
Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii

Nr crt	Ediția/ revizia în cadrul ediției	Componența revizuită	Modalitatea reviziei	Data la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
1	1/0	- integral	- elaborare inițială	
2	2/0	- integral	- modificare machetă, actualizare legislație, actualizare descriere procedură	27.07.2022

Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii

Nr. crt.	Elaborat / verificat / avizat / aprobat	Nume și prenume	Funcția	Semnătura	Data
1	Elaborat	Dr. Stela-Maria LEONTE	Responsabil cu managementul calității		02.06.2022
2	Verificat/avizat juridic	Av. Petru MANIȚA	Avocat		14.06.2022
3	Avizat	Dr. Izabela Lăcrămioara FRUNZĂ	Membru Comisie monitorizare		05.07.2022
4	Aprobat	Dr. Mihai GLOD	Manager		19.07.2022

Exemplar nr.:





SPITALUL CLINIC
CĂI FERATE IAȘI

DELEGAREA ATRIBUȚIILOR

Cod: PS 12

Ed.: 2

Rev.:0

Pag.: 2 / 5

CUPRINS:

1. SCOP.....	2
2. DOMENIU DE APLICARE.....	2
3. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI.....	2
4. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ.....	2
5. DESCRIEREA PROCEDURII.....	3
5.1 Generalități.....	3
5.2 Mod de lucru.....	4
6. RESPONSABILITĂȚI.....	4
7. EVIDENȚE ȘI ÎNREGISTRĂRI	4
8. ANEXE.....	4
9. DIFUZARE.....	5
10. INDICATORI DE MONITORIZARE.....	5

1.1 Procedura are ca scop reglementarea modalităților de delegare a atribuțiilor/competențelor în cadrul *Spitalului Clinic Căi ferate Iași*.

2.1. Procedura se aplică în cadrul *Spitalului Clinic Căi ferate Iași* pentru activitățile ce vizează delegarea de competență.

3.1. Definiții:

3.1.1. **Delegarea** = Procesul de atribuire de către un manager, pe o perioada limitată, a unora dintre sarcinile sale, unui subordonat, împreună cu competențele și responsabilitățile aferente.

3.2. Abrevieri:

3.2.1. Ed	= Ediție
3.2.2. Rev	= Revizie
3.2.3. PS	= Proceduri de sistem
3.2.4. CI	= Coordonator implementare
3.2.5. PC	= Președintele comisiei
3.2.6. SCIM	= Sistem de control intern managerial
3.2.7. Comisie	= Comisia de monitorizare a dezvoltării sistemului de control managerial.
3.2.8. RU	= Resurse umane, Normare, Organizare, Salarizare
3.2.9. RMC/RC	= Responsabil cu sistemul de management al calității
3.2.10. SMC	= Sistem de management al calității

4.1. SR CEN/TS 15224:2017 - "Servicii de sănătate. Sisteme de management al calității. Ghid pentru utilizarea standardului EN ISO 9001:2018"

4.2. SR EN ISO 9000:2015 – „Sisteme de Management al Calității. Principii esențiale și vocabular.”

4.3. SR EN ISO 9001:2015 – „Sisteme de management al calității. Cerințe.”

4.4. Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice

4.5. Procedura de sistem „Controlul documentelor”, cod **PS 01**, ediția în vigoare.

4.6. Decizia pentru numirea Comisia de monitorizare a dezvoltării sistemului de control managerial al *Spitalului Clinic Căi ferate Iași*.

4.7. Regulament de organizare și de lucru al Comisia de monitorizare a dezvoltării sistemului de control managerial al *Spitalului Clinic Căi ferate Iași*.



SPITALUL CLINIC
CĂI FERATE IAȘI

DELEGAREA ATRIBUȚIILOR

Cod: PS 12

Ed.: 2

Rev.: 0

Pag.: 3 / 5

5.1. Generalități

5.1.1. Caracteristicile delegării sunt considerate a fi următoarele:

PARAMETRU CONSIDERAT	CARACTERISTICILE DELEGĂRII
1. Sistemul implicat	Se utilizează în exercitarea procesului de management din cadrul unui sistem autonom (firmă sau instituție), referindu-se la raporturi dintre persoane în calitate de titulare ale anumitor posturi.
2. Durata	Implică de regulă o perioadă scurtă, precizată de cele mai multe ori când se trece la folosirea delegării
3. Variabile care condiționează derularea proceselor implicate	Este condiționată în principal de potențialul și gradul de încărcare cu sarcini a managerilor și executanților implicați.
4. Natura și amploarea proceselor de muncă	Are o sferă de cuprindere restrânsă, obiectul fiind o sarcină sau o atribuție de management.
5. Sfera de cuprindere a procesului de management	Determină modificări în realizarea unei funcții a managementului, de regulă de redusă anvergură
6. Caracteristicile structurii organizatorice	Din punct de vedere structural nu determină modificări în organizare, ci numai funcțional afectând într-o mică măsură modul de exercitare a posturilor implicate.
7. Importanța și amploarea deciziilor implicate	Obiectul său îl formează sarcinile care nu au caracter decizional sau care implică decizii cu caracter curent.
8. Caracteristici ale sistemului informațional	Determină modificări de detaliu în unele segmente ale sistemului informațional, mai ales cu caracter funcțional, referindu-se cel mai adesea doar la schimbarea temporară a beneficiarului anumitor informații
9. Metode și tehnici de management utilizate	Nu modifică, de regulă, instrumentarul de management folosit, ci modul de utilizare ca urmare a implicării altei persoane din cadrul instituției.

5.1.2. Principalele elemente ale procesului de delegare sunt :

a.) **Însărcinarea** - constă în atribuirea de către manager, unui subordonat, a efectuării unei sarcini ce-i revine de drept prin organizarea formală. Aceasta implică delimitarea sa de celelalte sarcini, împreună cu precizarea perioadei în care trebuie realizată, a rezultatelor scontate și a criteriilor de apreciere a lor.

b.) **Atribuirea competenței formale** - asigură subordonatului libertatea decizională și de acțiune necesară realizării sarcinii respective. Evident pentru a deveni efectivă, autoritatea formală trebuie dublată de autoritatea cunoștințelor.

c.) **Încredințarea responsabilităților** - asigură refacerea "triunghiului de aur" al organizării pentru sarcina în speță. În virtutea responsabilității acordate, noul executant este obligat să realizeze sarcina delagată, în funcție de rezultatele obținute, fiind recompensat sau sancționat.

5.1.3. În cazul delegării se produce dedublarea responsabilității, în sensul că, deși executantul răspunde integral de realizarea sarcinii și de utilizarea competenței acordate, managerul care a efectuat delegarea își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea sarcinii.

5.1.4. Utilizarea cu succes a metodei delegării este soluționarea corespunzătoare a dilemei **încredere-control**. Practic este vorba despre încrederea pe care subordonatul simte că o are șeful în el și la controlul pe care ultimul îl efectuează asupra subalternului.

5.1.5. În soluționarea acestei probleme trebuie pornit de la axioma că suma încredere + control este întotdeauna constantă. În consecință, orice amplificare a controlului exercitat de un manager diminuează încrederea percepută de subordonat, adică:

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

În mod similar, sporirea încrederii pe care o are managerul în subordonatul său este însoțită de o diminuare a controlului adică:

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



SPITALUL CLINIC
CĂI FERATE IAȘI

DELEGAREA ATRIBUȚIILOR

Cod: PS 12

Ed.: 2

Rev.:0

Pag.: 4 / 5

5.1.6. O delegare eficientă presupune, deci, o îmbinare rațională a încrederii cu controlul, vizavi de persoana căreia i se delegă o anumită sarcină.

5.1.7. Pentru o soluționare corespunzătoare a dilemei control-încredere, deci pentru o utilizare eficientă a delegării, este necesar să se respecte un set de reguli:

- să nu se delege realizarea de sarcini de importanță majoră, în special cele strategice și cu implicații umane majore - ale căror consecințe esențiale sunt dificil, dacă nu chiar imposibil de evaluat de către subordonați,
- precizarea clară, în scris, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate,
- crearea unei ambianțe favorabile delegării, adică a unui climat de încredere în posibilitățile subordonaților de a soluționa problema, acceptând și posibilitatea comiterii de greșeli,
- definirea cât mai riguroasă a rezultatelor ce se așteaptă, prin precizarea de la început de criterii clare de evaluare și într-o proporție cât mai mare comensurabile,
- verificarea, de regulă, nu a modului cum sunt realizate sarcinile delegate, ci a rezultatelor obținute, respectând competențele și responsabilitățile acordate respectivului subordonat

5.2 Mod de lucru

5.2.1. Utilizarea delegării în cadrul spitalului presupune următoarele etape:

A. Pregătirea delegării

- identificarea sarcinilor delegabile - solicitarea de către RU șefilor de structuri pentru completarea Listei de grupare a sarcinilor în vederea delegării, **cod PS 12/F1**, Anexa 1, referitor la posibilitatea delegării de competențe.; Pentru precizarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate pe fiecare subordonat, se va solicita completarea Listei sarcinilor în vederea delegării, **cod PS 12/F2**, Anexa 2.
 - pe baza acestor liste se va nominaliza persoana delegată;
 - obținerea acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare;
 - informarea colectivului din care face persoana delegată în legătură cu statutul dublu al acesteia - de subordonat, dar și de persoană desemnată să preia, prin delegare, unele sarcini, competențe și responsabilități ce revin managerului (șefului ierarhic superior).
 - informarea și obținerea acordului de principiu al managerului amplasat la un nivel ierarhic superior celui care delegă (etapă necesară din cauza fenomenului de dedublare a responsabilității).
- B. Transmiterea în scris, către persoana delegată, atât a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate, cât și a rezultatelor ce se așteaptă și a criteriilor de evaluare.

C. Derularea efectivă a delegării, în sensul de exercitare a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate.

6.1. Manager

6.1.1. Stabilește atribuțiile, responsabilitățile ce pot fi delegate pentru funcțiile subordonate.

6.1.2. Dispune măsuri pentru îndeplinirea prevederilor procedurii.

6.2. Personalul angajat al spitalului

6.2.1. Stabilesc responsabilitățile și atribuțiile ce pot sau nu pot fi delegate.

6.2.2. Transmit Serviciului RU atribuțiile ce pot sau nu pot fi delegate.

6.3 RU

6.3.1 Gestionează procesul de delegare a atribuțiilor.

7.1. Fișe post

7.2. ROF

7.3. RI

7.4. Lista de grupare a sarcinilor în vederea delegării, **cod PS 12/F1**

7.5. Lista sarcinilor în vederea delegării, **cod PS 12/F2**

8.1. Anexa 1 – Lista de grupare a sarcinilor în vederea delegării, **cod PS 12/F1**

8.2. Anexa 2 – Lista sarcinilor în vederea delegării, **cod PS 12/F2**



SPITALUL CLINIC
CĂI FERATE IAȘI

DELEGAREA ATRIBUȚIILOR

Cod: PS 12

Ed.: 2

Rev.:0

Pag.: 5 / 5

Procedura se difuzează pe baza Listei de difuzare, cod PS 01/F3 sau în format electronic
Înregistrările generate de această activitate se păstrează / arhivează conform cerințelor SMC /SCIM implementat.

INDICATOR	ȚINTĂ	METODA DE CALCUL	PERIOADA DE MONITORIZARE	RESPONSABIL
Ponderea actualității documentelor de referință care stau la baza elaborării procedurii .	100%	Nr documente de referință în actualitate / Nr total documente de referință.	Semestrial	RMC
Procent de cercetări disciplinare efectuate în legătură cu delegarea atribuțiilor din total cercetări disciplinare efectuate pentru perioada analizată	0	Nr cercetări disciplinare efectuate în legătură cu delegarea atribuțiilor / Nr total cercetări disciplinare efectuate pentru perioada analizată	Semestrial	RMC



SPITALUL CLINIC
CĂI FERATE IAȘI

LISTA DE GRUPARE A SARCINILOR IN VEDEREA DELEGĂRII

Cod: PS 12/F1

Rev.: 0

Pag.: 1 / 1

NR CRT	DENUMIREA SARCINI	POZIBILITATEA DE A DELEGA		
		DELEGABILĂ	NON DELEGABILĂ	REDELEGABILĂ
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				
24.				
25.				
26.				
27.				
28.				
29.				



SPITALUL CLINIC
CĂI FERATE IAȘI

LISTA SARCINILOR ÎN VEDEREA DELEGĂRII

Cod: PS 12/F2

Rev.: 0

Pag.: 1 / 1

NR CRT	SARCINA DELEGATĂ	COMPETENȚA AFERENTĂ	RESPONSABILITATEA ASUMATĂ	SUBORDONATUL DELEGAT
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				
24.				
25.				
26.				
27.				
28.				
29.				