**Aprobat**

**Director,**

**PROCEDURA PRIVIND DELEGAREA COD PG. 06**

**1. LISTA RESPONSABILILOR CU ELABORAREA, VERIFICAREA ŞI APROBAREA**

**EDIŢIEI/ REVIZIEI**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ediţia/****Revizia** | **Operaţiunea** | **Numele şi prenumele** | **Funcţia** | **Data** | **Semnătura** |
| Ediţia 1 | Elaborat |  | PreşedinteCSCIM |  |  |
| Verificat |  | SecretarăSCIM |  |  |
| Aprobat |  | Director |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Colegiul Tehnic de Comunicatii“Nicolae Vasilesu Karpen” | **PROCEDURA PRIVIND DELEGAREA** | ***PG. 06*** |
| **Ediţia:1** | **Revizia:0** |
| **Page 2 of 7** |
| **Exemplar nr.1** |

**2. SITUAŢIA EDIŢIILOR ŞI A REVIZIILOR ÎN CADRUL EDIŢIILOR**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ediţia/ Revizia** | **Componenta revizuită** | **Data aplicării** |
| Ediţia 1 | Procedură completă | 01.11.2014 |

**3. LISTA DE DIFUZARE**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Scopul****difuzării** | **Ex. nr.** | **Compar- timent** | **Funcţia** | **Nume şi prenume** | **Data primirii** | **Semnătura** |
| 3.1 | Informare | 1 | Didactic |  |  |  |  |
| 3.2 | Aplicare | 2 | Didactic | Şeficompartimente | Cf. Listei de difuzare |  |  |
| 3.3 | Evidenţă | 3 | Secretariat | Secretară |  |  |  |
| 3.4 | Arhivare | 4 | Secretariat | Secretară |  |  |  |

**4.SCOPUL:**

Scopul prezentei proceduri este de:

- a reglementa modalitățile de delegare a competențelor;

- a da asigurări cu privire la existenţa documentaţiei adecvate derulării activităţii;

- de a asigura continuitatea activităţii, inclusiv în condiţii de fluctuaţie a personalului;

- de a sprijini auditul şi/ sau alte organisme abilitate în acţiuni de auditare şi/sau control, iar pe

director, în luarea deciziei.

**5. DOMENIUL DE APLICARE:**

Procedura se aplică în cadrul Colegiului Tehnic de Comunicatii “Nicolae Vasilesu Karpen de către personalul implicat în delegarea competenţelor.

Procedura este o procedură generală care se aplică în activitatea tuturor compartimentelorColegiului Tehnic de Comunicatii “Nicolae Vasilesu Karpen.

**5.1. Date de intrare**

cerinţele legale (legi, hotărâri de guvern, ordine ale miniştrilor, decizii ale directorului etc) şi cerinţe reglementate (standarde, normative aplicabile);

procesele care se desfăşoară în cadrul Colegiul Tehnic de Comunicatii “Nicolae Vasilesu Karpen;

competenţa personalului implicat în desfăşurarea activităţilor;

resurse financiare alocate.

**5.2. Date de ieşire**

Cerinţe legale documentate.

**5.3. Indicator de performanţă**: Ponderea scăzătoare a neconformităţilor identificate la audituri

interne privind delegarea responsabilităților.

**6. DOCUMENTE DE REFERINŢĂ**

6.1. Legea educaţiei naţionale nr.1/ 2011, cu modificările şi completările ulterioare

6.2. Legea nr. 87/ 2006 pentru aprobarea O.U.G. nr. 75/ 2005 privind asigurarea calităţii educaţiei

6.3. Legea nr.188/ 1999 privind Statutul funcţionarilor publici, republicată, cu modificările şi completările ulterioare

6.4. H.G. nr. 1534/ 2008 privind aprobarea Standardelor de referinţă şi a indicatorilor de performanţă pentru evaluarea şi asigurarea calităţii în învăţământul preuniversitar

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Colegiul Tehnic de Comunicatii“Nicolae Vasilesu Karpen**Compartimentul managerial** | **PROCEDURA PRIVIND DELEGAREA** | ***PG. 06*** |
| **Ediţia:1** | **Revizia:0** |
| **Page 3 of 7** |
| **Exemplar nr.1** |

6.5. H.G. nr. 1258/ 2005 privind aprobarea Regulamentului de organizare şi funcţionare a Agenţiei

Române de Asigurare a Calităţii în Învăţământul Preuniversitar (ARACIP)

6.6. OMFP nr. 946/ 2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/ managerial, cuprinzând standardele de control intern/ managerial la entităţile publice şi pentru dezvoltarea sistemelor de control intern/ managerial, republicat, cu modificările şi completările ulterioare

6.7. SR EN ISO 9001:2008

6.8. SR EN ISO 19011:2011

6.9. SR ISO IWA 2:2009

6.10. Regulamentul de ordine interioară al Colegiul Tehnic de Comunicatii “Nicolae Vasilesu Karpen.

**7. Definiţii şi abrevieri ale termenilor utilizaţi în procedura operaţională:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nr. Crt.** | **Termenul** | **Definiţia şi/sau, dacă este cazul, actul care defineşte termenul** |
| 1. | Control intern | Ansamblul politicilor şi procedurilor concepute şi implementate de către managementul şi personalul entităţii publice, în vederea furnizării unei asigurări rezonabile pentru: atingerea obiectivelor entităţii publice într-un mod economic, eficient şi eficace; respectarea regulilor externe şi a politicilor şi regulilor managementului; protejarea bunurilor şi a informaţiilor; prevenirea şi depistarea fraudelor şi greşelilor; calitatea documentelor de contabilitate şi producerea în timp util d einformaţii de încredere, referitoare la segmentul financiar şi de management. |
| 2. | Asigurareacalităţii | Parte a managementului calităţii, concentrată pe furnizarea încrederii că cerinţele referitoare la calitate vor fi îndeplinite. |
| 3. | Proces | Ansamblu de activităţi corelate sau în interacţiune care transformă elemente de intrare în elemente de ieşire. |
| 4. | Procedură/ regulament/ instrucţiune de lucru | Prezentarea formalizată, în scris, a tuturor paşilor ce trebuie urmaţi, a metodelor de lucru stabilite şi a regulilor de aplicat în vederea realizării activităţii, cu privire la aspectul procesual. |
| 5. | Standarde de control intern | Un minim de reguli de management, menit să creeze un model de control managerial uniform și ystem t. De asemenea, standardele constituie un ystem de referință, în raport cu care se evaluează sistemele de control intern, se identifică zonele și direcțiile de schimbare. |
| 6. | Delegarea | Procesul de atribuire de catre un manager, pe o perioada limitata, a unora dintre sarcinile sale, unui subordonat, impreuna cu competentele si responsabilitatile aferente |

**Abrevieri ale termenilor**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nr. crt.** | **Abrevierea** | **Termenul abreviat** |
| 1 | A | Aprobare |
| 2 | Ah | Arhivare |
| 3 | Ap | Aplicare |
| 4 | CA | Consiliul de Administraţie |
| 5 | CEAC | Comisia pentru Evaluarea şi Asigurarea Calităţii |
| 6 | CSCIM | Comisia pentru monitorizare, coordonare şi îndrumarea metodologică a dezvoltării sistemului de control intern/managerial |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Colegiul Tehnic de Comunicatii“Nicolae Vasilesu Karpen**Compartimentul managerial** | **PROCEDURA PRIVIND DELEGAREA** | ***PG. 06*** |
| **Ediţia:1** | **Revizia:0** |
| **Page 4 of 7** |
| **Exemplar nr.1** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 7 | D | Decide |
| 8 | E | Elaborare |
| 9 | Ev | Evidenţă |
| 10 | Ex | Execută |
| 11 | ISJ | Inspectoratul Şcolar Judeţean |
| 12 | ROF | Regulamentul de Organizare şi Funcţionare |
| 13 | ROI | Regulamentul de Ordine Interioară |
| 14 | RP | Responsabil de proces |
| 15 | SCT | Secretariat |
| 16 | V | Verificare |

**8. DESCRIEREA ACTIVITĂŢII**

**8.1. Generalităţi**

**8.1.** Caracteristicile delegării sunt considerate a fi următoarele:

|  |  |
| --- | --- |
| **PARAMETRUL CONSIDERAT** | **CARACTERISTICILE DELEGĂRII** |
| 1.Sistemul implicat | Se utilizează în exercitarea procesului de management din cadrul unui sistem autonom (firmă sau intituţie), referindu-se la raporturi dintre personae in calitate de titulare ale anumitor posturi. |
| 2.Durata | Implică de regulă o perioada scurtă, precizată de cele mai multe ori când se trece la folosirea delegării |
| 3.Variabile care condiţioneazăderularea proceselor implicate | Este condiţiontă în principal de potenţialul si gradul de încărcare cu sarcini a managerilor şi executanţilor implicaţi. |
| 4.Natura şi amploarea proceselor de muncă | Are o sferă de cuprindere restrânsă, obiectul fiind o sarcină sau o atribuţie de management. |
| 5.sfera de cuprindere a proesului de management | Determină modificări în realizarea unei funcţii a managementului, de regulă de redusă anvergură |
| 6.caracteristicile structurii organizatorice | Din punct de vedere structural nu determină modificări în organizare, ci numai funcţional afectând într-o mică măsură modul de exercitare a posturilor implicate. |
| 7.Importanţa şi amploareadeciziilor implicate | Obiectul său îl formează sarcinile care nu au caracter decizional sau care implică decizii cu caracter curent. |
| 8.Caracteristici ale sistemuluiinformaţional | Determină modificări de detaliu în unele segmente ale sistemului informaţional, mai ales cu caracter funţional, referindu-se cel mai adesea doar la schimbarea temporară a beneficiarului anumitor informaţii |
| 9.Metode şi tehnici demanagement utilizate | Nu modifică, de regulă, instrumentarul de management folosit, ci modul de utilizare ca urmare a implicării altei personae din cadrul institutiei |

**8.1.2.** 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 şi a criteriilor de apreciere a lor.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Colegiul Tehnic de Comunicatii“Nicolae Vasilesu Karpen**Compartimentul managerial** | **PROCEDURA PRIVIND DELEGAREA** | ***PG. 06*** |
| **Ediţia:1** | **Revizia:0** |
| **Page 5 of 7** |
| **Exemplar nr.1** |

b) **Atribuirea competenţei formale** - asigură subordonatului libertatea decizională şi de acţiune necesară realizării sarcinii respective. Evident pentru e deveni efectivă, autoritatea formală trebuie dublată de autoritatea cunoştinţelor.

c) **Încredinţarea responsabilităţilor** - asigură refacerea “triunghiului de aur” al organizării pentru sarcina în speţă. În virtutea responsabilităţii acordate, noul executant este obligat să realizeze sarcina delagată, în funţie de rezultatele obţinute, fiind recompensat sau sancţionat.

**8.1.3.** În cazul delegării se produce dedublarea responsabilităţii, în sensul că, deşi executantul răspunde integral de realizarea sarcinii şi de utilizarea competenţei acordate, managerul care a efectuat delegarea îşi menţine în faţa superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea sarcinii.

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

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

control + x = încredere - x

În mod similar, sporirea încrederii pe care o are managerul în subordonatul său este însoţită de o

diminuare a controlului adică:

încredere + x = control – x

**8.1.6.** O delegare eficientă presupune, deci, o îmbinare raţională a încrederii cu controlul, vizavi de persoana căreia i se deleagă o anumită sarcină.

**8.1.7.** Pentru o soluţionare corespunzătoare a dilemei control-încredere, deci pentru o utilizare

eficientă a delegării, este necesar să se respecte un set de reguli:

a) să nu se delege realizarea de sarcini de importanţă majoră, în special cele strategice şi cu implicaţii umane majore - ale căror consecinţe esenţiale sunt dificil, dacă nu chiar imposibil de evaluat de către subordonaţi,

b) precizarea clară, în scris, a sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor delegate,

c) crearea unei ambianţe favorabile delegării, adică a unui climat de încredere în posibilităţile subordonaţilor de a soluţiona problema, acceptând şi posibilitatea comiterii de greşeli,

d) definirea cât mai riguroasă a rezultatelor ce se aşteaptă, prin precizarea de la început de criterii clare de evaluare şi într-o proporţie cât mai mare comensurabile,

e) verificarea, de regulă, nu a modului cum sunt realizate sarcinile delegate, ci a rezultatelor obţinute, respectând competenţele şi responsabilităţile acordate respectivului subordonat.

**8.2 Mod de lucru**

**8.2.1.** Utilizarea delegării în cadrul institutiei presupune următoarele etape: A. Pregătirea delegării

a) identificarea sarcinilor delegabile - solicitarea de către Birou resurse umane șefilor de structuri a Fișelor post cu precizarea clară în cadrul acestora a responsabilităților ce pot sau nu pot fi delegate. În cazul în care nu se fac precizări în fișele post a responsabilităților ce pot/nu pot fi delegate, se va completa de către șefii de structuri Formularul PG.06-F1-Lista de grupare a sarcinilor în vederea delegării, referitor la posibilitatea delegării de competențe.; pentru precizarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate pe fiercare subordonat, se va solicita completarea Formularului PG.06-F2-Listei sarcinilor în vederea delegării.

b) acolo unde delegarea nu este specificată clar în Fișele post sau în alte instrumente de lucru

(decizii, note interne, adreste, etc) pe baza acestor liste se va nominaliza persoana delegată;

c) obținerea acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare prin notificare ”Luare la cunosțiință” și semnătură după caz pe fișa post sau alte instrumente ale delegării;

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Colegiul Tehnic de Comunicatii“Nicolae Vasilesu Karpen**Compartimentul managerial** | **PROCEDURA PRIVIND DELEGAREA** | ***PG. 06*** |
| **Ediţia:1** | **Revizia:0** |
| **Page 6 of 7** |
| **Exemplar nr.1** |

d) informarea colectivului din care face persoana delegată în legătură cu stattul 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).

e) informarea și obținerea acordului de principiu al managerului amplasat la un nivel ierarhic superior celui care deleagă (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.

**9. RESPONSABILITĂŢI**

**9.1 Directorul** Colegiului Tehnic de Comunicatii “Nicolae Vasilesu Karpen”

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

**9.1.2.** Dispune măsuri pentru îndeplinirea prevederilor procedurii.

**9.2. Personalul angajat al Colegiului Tehnic de Comunicatii “Nicolae Vasilesu Karpen”**

**9.2.1.** Stabilesc responsabilitățile și atribuțiile ce pot sau nu pot fi delegate.

**9.2.2.** Transmit Responsabilului resurse umane atribuțiile ce pot sau nu pot fi delegate.

**9.3. Responsabil Resurse umane**

**9.3.1** Gestionează procesul de delagare a atribuțiilor.

**10. INREGISTRĂRI**

**10.1.** Fișe post

**10.2.** ROF

**10.3.** ROI

**10.4.** Lista de grupare a sarcinilor în vederea delegării

**10.5.** Lista sarcinilor în vederea delegării

**11. ANEXE ŞI FORMULARE**

Formularul PG.06-F1 – Lista de grupare a sarcinilor în vederea delegării

Formularul PG.06-F2 – Lista sarcinilor în vederea delegării

**12. CUPRINS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Numărulcomponentei în cadrul procedurii operaţionale | Denumirea componentei din cadrul proceduriioperaţionale | Pag |
| 1 | Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea şi aprobarea ediţiei/ reviziei | 1 |
| 2 | Situaţia ediţiilor şi a reviziilor în cadrul ediţiilor | 2 |
| 3 | Lista de difuzare | 2 |
| 4 | Scopul | 2 |
| 5 | Domeniul de aplicare | 2 |
| 6 | Documente de referinţă | 2 |
| 7 | Definiţii şi abrevieri | 3 |
| 8 | Descrierea activităţii | 4 |
| 9 | Responsabilităţi | 6 |
| 10 | Înregistrări | 6 |
| 11 | Anexe şi formulare | 6 |
| 12 | Cuprins | 6 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Colegiul Tehnic de Comunicatii “Nicolae Vasilesu Karpen”**Compartimentul managerial** | **PROCEDURA PRIVIND DELEGAREA** | ***PG. 06*** |
| **Ediţia:1** | **Revizia:0** |
| **Page 7 of 7** |
| **Exemplar nr.1** |