


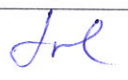

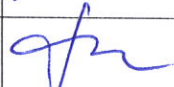
Entitatea publică Universitatea “1 Decembrie 1918” din Alba Iulia Departamentul (Direcția) <i>Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională</i>	Procedura de sistem privind coordonarea activităților și planificarea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor Universității “1 Decembrie 1918” din Alba Iulia Cod: P.S. SEAQ_PS_CMCSI_03	Ediția I Nr. de ex. 1
		Revizia 0 Nr. de ex. 1
		Pagina 1 din 13
		Exemplar nr. 1

**PROCEDURĂ DE SISTEM PRIVIND
COORDONAREA ACTIVITĂȚILOR ȘI PLANIFICAREA
RESURSELOR ÎN VEDEREA ÎNDEPLINIRII OBIECTIVELOR
UNIVERSITĂȚII “1 DECEMBRIE 1918” DIN ALBA IULIA**

Cod UAB: SEAQ_PS_CMCSI_03
(CMCSI - Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională
SEAQ – Sistem de Evaluare și Asigurare a Calității)

Entitatea publică Universitatea "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Departamentul (Direcția) Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională	Procedura de sistem privind coordonarea activităților și planificarea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Cod: P.S. SEAQ_PS_CMCSI_03	Ediția I Nr. de ex. 1
		Revizia 0 Nr. de ex. 1
		Pagina 2 din 13
		Exemplar nr. 1


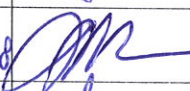



1. LISTA RESPONSABILILOR CU ELABORAREA, VERIFICAREA ȘI APROBAREA EDIȚIEI SAU, DUPĂ CAZ, A REVIZIEI ÎN CADRUL EDIȚIEI PROCEDURII DE SISTEM

Nr. crt.	Elemente privind responsabilii/operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
	1	2	3	4	5
1.1	Elaborat	Varvara Simona	Director CMCSI	24.11.2017	
1.2	Verificat	Socol Adela	Prorector	06.12.2017	
1.3	Avizat	Breaz Valer-Daniel	Rector, Președinte al Consiliului de Administrație	11.12.2017	
1.4	Aprobat	Marina Lucian	Președinte Senat UAB	14.12.2017	

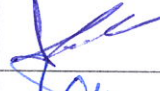
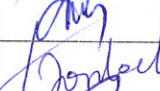
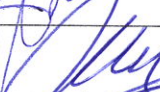
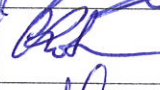

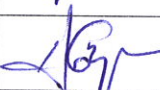
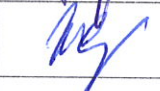

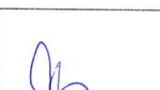

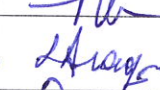
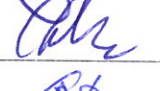
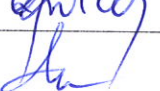
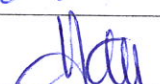


2. SITUAȚIA EDIȚIILOR ȘI A REVIZIILOR ÎN CADRUL EDIȚIILOR PROCEDURII DE SISTEM

Nr. crt.	Ediția / Revizia în cadrul ediției	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
	1	2	3	4
2.1.	Ediția I, Revizia 0	Elaborare procedură de sistem	Conformitate cu cadrul legal în vigoare - OSGG nr. 400/2015 cu modificările și completările ulterioare	01.01.2018

3. LISTA CUPRINZÂND PERSOANELE LA CARE SE DIFUZEAZĂ EDIȚIA SAU, DUPĂ CAZ, REVIZIA DIN CADRUL EDIȚIEI PROCEDURII DE SISTEM

Nr. crt.	Scopul difuzării	Exemplar nr.	Compartiment/Funcția	Difuzare		
				Nume și prenume	Data primirii	Semnătura
3.1	Evidență/ Arhivare	Copia scanată	CMCSI / Secretar	Pârvu Simona	17.01.2018	
3.2	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Rector	Breaz Valer-Daniel	30.01.2018	
3.3	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Prorector	Muntean Andreea	17.01.2018	
3.4	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Prorector	Socol Adela	16.01.2018	
3.5	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Consiliul pentru Studii Universitare de Doctorat / Director	Gligor Mihai	17.01.2018	

Entitatea publică Universitatea "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Departamentul (Direcția) Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională	Procedura de sistem privind coordonarea activităților și planificarea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Cod: P.S. SEAQ_PS_CMCSI_03	Ediția I Nr. de ex. 1
		Revizia 0 Nr. de ex. 1
		Pagina 3 din 13
		Exemplar nr. 1

Nr. crt.	Scopul difuzării	Exemplar nr.	Compartiment/Funcția	Difuzare		
				Nume și prenume	Data primirii	Semnătura
3.6	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Senat /Președinte	Marina Lucian	19.01.2018	
3.7	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Direcția Generală Administrativă / Director General Administrativ	Găban Lucian	17.01.2018	
3.8	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Facultatea de Științe Economice / Decan	Popa Maria	23.01.2018	
3.9	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Facultatea de Drept și Științe Sociale / Decan	Tudorașcu Miruna	17.01.18	
3.10	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Facultatea de Istorie și Filologie / Decan	Iordăchescu Teodora	22.01.2018	
3.11	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Facultatea de Teologie Ortodoxă / Decan	Himcinschi Mihai	22.01.2018	
3.12	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Facultatea de Științe Exacte și Inginerești / Decan	Rotar Corina	23.01.18	
3.13	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Centrul pentru Învățământ la Distanță, Frecvență Redusă și Formare Continuă / Director	Dimen Levente	26.01.18	
3.14	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Centrul pentru Imagine și Marketing / Director	Câmpan Diana	17.01.2018	
3.15	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Centrul pentru Managementul Proiectelor / Director	Kadar Manuella	17.01.2018	
3.16	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Centrul pentru Cercetarea Științifică și Transfer Tehnologic / Director	Popa Gorjanu Cosmin	17.01.2018	
3.17	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională / Director	Varvara Simona	17.01.2018	
3.18	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Centrul pentru Relații Internaționale / Director	Ionescu Petru	17.01.2018	
3.19	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Centrul de Informare Consiliere și Orientare în Carieră	Dragolea Larisa	17.01.2018	
3.20	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Editura AETERNITAS / Director	Orian Georgeta	18.01.2018	
3.21	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic / Director	Todor Ioana	23.01.2018	
3.22	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Compartiment Financiar Contabil / Contabil șef	Contor Tamara	18.01.18	
3.23	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Oficiul Juridic / Consilier juridic	Rotar Claudia	17.01	
3.24	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Compartiment Audit Public Intern / Administrator financiar	Stanciu Daniela	18.01.18	
3.25	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Secretariat general Universitate / Secretar șef Universitate	Hava Cristina	17.01.2018	

Entitatea publică Universitatea "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Departamentul (Direcția) <i>Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională</i>	Procedura de sistem privind coordonarea activităților și planificarea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Cod: P.S. SEAQ_PS_CMCSI_03	Ediția I Nr. de ex. 1
		Revizia 0 Nr. de ex. 1
		Pagina4 din 13
		Exemplar nr. 1

Nr. crt.	Scopul difuzării	Exemplar nr.	Compartiment/Funcția	Difuzare		
				Nume și prenume	Data primirii	Semnătura
3.26	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Birou Personal Salarizare / Șef birou	Joldeș Gabriela	18.01.2018	
3.27	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Serviciu Social / Șef serviciu social	Cîmpean Claudia	18.01.2018	
3.28	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Serviciu Bibliotecă / Director	Tătar Corina	23.01.2018	
3.29	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Birou Tipografie / Șef birou	Albesc Simona	18.01.2018	
3.30	Aplicare/ Informare	Copia scanată	Șef Birou IT / Șef birou	Despa Lia	18.01.2018	
3.31	Arhivare	1 original	Senat / Secretar	Câmpean Daniela	17.01.2018	

4. SCOPUL PROCEDURII DE SISTEM

4.1. Modul de realizare a activității, compartimentele și persoanele implicate

Coordonarea activităților și planificarea resurselor în universitate reprezintă demersuri manageriale instituționale necesare în scopul îndeplinirii obiectivelor asumate. Prin prezenta procedură se asigură cadrul instituțional al coordonării activităților și al planificării resurselor (umane, financiare și materiale) în vederea atingerii obiectivelor instituției, atât la nivelul managementului entității, cât și la nivelul compartimentelor/structurilor funcționale ale acesteia. Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia pune în concordanță activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele maxim posibil de alocate, astfel încât riscurile susceptibile să afecteze realizarea obiectivelor entității să fie minime. Procedura urmărește să genereze un cadru adecvat pentru realizarea procesului de management - care presupune, printre altele, ordonarea sarcinilor și activităților, fixarea în instituție a legăturilor necesare în scopul dirijării tuturor eforturilor de atingere a obiectivelor fixate, cât și planificarea resurselor necesare. Managementul superior al universității (Rectorul și Consiliul de Administrație) stabilește parametrii constructivi și funcționali ai structurii de management, precum și modalitățile de realizare a proceselor manageriale. Managementul superior al universității stabilește structura organizatorică a instituției, sistemul informațional (intern și extern), precum și delegarea autorității și descentralizarea activităților în universitate. Funcția de organizare a activităților conținute de funcțiunile majore executive ale universității - educație, cercetare științifică și activități suport administrative - revine managementului de nivel mediu și inferior.

Armonizarea și sincronizarea acțiunilor individuale și colective din cadrul universității și orientarea acestora spre îndeplinirea obiectivelor, în condiții de profitabilitate maximă, formează **conținutul funcției de coordonare**. Coordonarea permite diferitelor structuri organizatorice ale universității să asigure orientarea eforturilor spre un scop general comun. Funcția de coordonare realizează cu funcțiile de previziune și organizare un schimb intens de informații și se condiționează reciproc. De exemplu, planul constituie cel mai important mijloc de coordonare. Organizarea, prin însăși conținutul său, reprezintă un instrument de coordonare cu caracter dinamic. Coordonarea prin organizare se realizează, în principal, pe baza procesului de analiză și raționalizare a sarcinilor și operațiilor, utilizând metodele și tehnicile specifice managementului. Activitățile conținute de funcția de coordonare sunt mai puțin formalizate și, ca urmare, depind într-o mare măsură de latura umană a potențialului managerial. Îndeplinirea corespunzătoare a funcției de coordonare este condiționată de existența unor procese de comunicare: verticale (între diferitele

Entitatea publică Universitatea "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Departamentul (Direcția) Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională	Procedura de sistem privind coordonarea activităților și planificarea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Cod: P.S. SEAQ_PS_CMCSI_03	Ediția I Nr. de ex. 1
		Revizia 0 Nr. de ex. 1
		Pagina 5 din 13
		Exemplar nr. 1

niveluri ierarhice ale universității și între conducătorii structurilor și subordonații lor), orizontale (între conducătorii structurilor și executanți situați la același nivel ierarhic) și oblice (între persoane plasate pe diferite niveluri ierarhice și care desfășoară activități diferite). Funcția de coordonare, după specificul procesului de comunicare, îmbracă două forme: coordonarea bilaterală și coordonarea multilaterală. Coordonarea bilaterală are la bază un proces de comunicare între un conducător de structură și un subordonat. Coordonarea multilaterală are la bază un proces de comunicare între un conducător de structură și mai mulți subordonați. Ponderea coordonării multilaterale trebuie să se extindă ca urmare a dezvoltării sistemelor de management participativ în universitate, în cadrul cărora salariații cu funcții de execuție joacă un rol activ în activitatea de management.

Coordonarea activităților reprezintă un atribut al managementului compartimentelor/structurilor din instituție. Coordonarea sincronizează activitățile ce se desfășoară în cadrul tuturor structurilor organizatorice ale universității, asigură păstrarea legăturilor între ele, ritmicitatea necesară desfășurării activităților și succesiunea lor în timp menține interconectarea informațională, respectiv constituie mijlocul operativ de grupare a eforturilor în cadrul instituției. Conducătorii structurilor organizatorice /compartimentelor universității trebuie să analizeze cu atenție prevederile documentelor strategice existente în instituție și modul în care ele afectează activitatea compartimentului pe care îl conduc. Conducătorii structurilor organizatorice/compartimentelor universității vor crea la nivelul fiecărui compartiment/structură o arhivă cu toate documentele de planificare strategică internă, în care se regăsesc obiective pe care compartimentul trebuie să le îndeplinească. Aceste documente de planificare strategică vor fi analizate ori de câte ori este necesar de către conducătorii structurilor organizatorice/compartimentelor universității împreună cu personalul din subordine, în vederea identificării activităților care trebuie derulate în vederea atingerii obiectivelor fixate. Rolul conducătorilor de compartimente este acela de a coordona activitățile pentru a duce la îndeplinire obiectivele specifice fixate. Pentru atingerea obiectivelor, acțiunile componentelor structurale ale universității trebuie coordonate, în scopul asigurării convergenței și coerenței acestora. Managementul instituției asigură coordonarea deciziilor și acțiunilor compartimentelor structurale ale entității publice. Coordonarea influențează decisiv rezultatele interacțiunii dintre salariați în cadrul raporturilor profesionale.

Planificarea reprezintă o altă funcție esențială a managementului universității și se referă la repartizarea resurselor, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor. Având în vedere caracterul limitat al resurselor, repartizarea acestora necesită decizii cu privire la cel mai bun mod de alocare. Planificarea este un proces continuu, ceea ce imprimă planului un caracter dinamic, iar schimbarea obiectivelor, resurselor sau altor elemente ale procesului de fundamentare impune actualizarea planului.

Planificarea resurselor presupune ca toți conducătorii structurilor organizatorice/compartimentelor universității să stabilească acele categoriile de resurse necesare derulării eficiente a activităților și modul de alocare a lor. Resursele alocate trebuie astfel repartizate încât să asigure activitățile necesare realizării obiectivelor specifice compartimentului. În cazul modificării obiectivelor specifice, trebuie stabilite măsurile necesare pentru încadrarea în resursele repartizate sau suplimentarea resurselor, după caz.

Eficiența acțiunilor de coordonare a activităților și de planificare a resurselor poate fi diminuată din următoarele cauze: planificarea nu este înglobată în sistemul de management; unele aspecte ale procesului formal de planificare nu sunt deplin înțelese de manageri; responsabilitatea principală pentru planificare a fost acordată unei singure structuri; concepția că planurile pe termen lung nu pot fi schimbate etc.

Prezenta procedură este elaborată în cadrul Centrului pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională, este verificată de prorectorul de resort, avizată de Rector și de Consiliul de Administrație și înaintată Senatului instituției pentru aprobare. Orice propuneri de modificare ulterioară a procedurii vor urma același circuit informațional în vederea aprobării.

4.2. Asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității

Procedura delimitează în secțiunea 8.2 documentele utilizate în aplicarea procedurii și dă asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activităților menționate în procedură.

Entitatea publică Universitatea "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Departamentul (Direcția) <i>Centru pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională</i>	Procedura de sistem privind coordonarea activităților și planificarea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Cod: P.S. SEAQ_PS_CMCSI_03	Ediția I Nr. de ex. 1
		Revizia 0 Nr. de ex. 1
		Pagina 6 din 13
		Exemplar nr. 1

4.3. Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului

Procedura se aplică și în condiții de perturbare a activității. Conducătorii structurilor din instituție iau măsurile corespunzătoare pentru ca activitatea universității să poată continua în orice moment, în toate împrejurările și în toate planurile, indiferent care ar fi natura unei perturbări. Entitatea trebuie să-și continue activitatea în cazul întreruperii activităților obișnuite, cum ar fi: absențe temporare ale unor angajați (concedii, învoiri etc.), fluctuația personalului datorată diferitelor situații (pensionare, transfer, încetarea raporturilor de serviciu/muncă), adoptarea de noi sisteme IT, schimbare de proceduri, disfuncționalitatea în funcționarea aparaturii sau alte incidente, criză majoră etc. Conducerea instituției acționează în vederea asigurării continuității activității prin măsuri care să prevină apariția situațiilor de discontinuitate, spre exemplu:

- angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din entitatea publică din alte considerente;
- delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.);
- proceduri formalizate pentru administrarea situațiilor care pot afecta continuitatea operațională și a tranzacțiilor financiare relevante;
- achiziții pentru înlocuirea unor echipamente necorespunzătoare din dotare;
- servicii pentru întreținerea echipamentelor din dotare.

4.4. Sprijină auditul și/sau alte organisme în acțiuni de auditare și/sau control, iar pe Rector / conducătorul structurii care aplică sau a elaborat procedura, în luarea deciziilor

Procedura constituie suport pentru activitățile auditului sau a altor organisme de auditare și sau control. Conducătorii structurilor din instituție iau măsurile corespunzătoare pentru aplicarea controlului intern managerial și au obligația de a prezenta periodic managementului entității rapoarte, care sprijină Rectorul / conducătorul structurii care aplică sau a elaborat procedura, în luarea deciziilor.

5. DOMENIUL DE APLICARE A PROCEDURII DE SISTEM

Procedura se aplică în cadrul Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia, de către conducerea executivă a universității și a compartimentelor / structurilor, cât și de către personalul didactic și administrativ din subordine, în vederea îndeplinirii obiectivelor generale și specifice ale instituției (stabilite conform Procedurii de sistem privind identificarea obiectivelor SEAQ_PS_CMCSI_02). Procedura se aplică în cadrul Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia în procesele de coordonare a activității în cadrul universității și de planificare a resurselor.

5.1. Precizarea (definirea) activității la care se referă procedura de sistem

Procedura descrie modalitățile de coordonare a activităților și planificare a resurselor în cadrul universității.

5.2. Delimitarea explicită a activității procedurate în cadrul portofoliului de activități desfășurate de entitatea publică

Pentru îndeplinirea obiectivelor asumate ale universității, conducerea instituției de învățământ superior trebuie să se asigure că toate procesele majore, activitățile, acțiunile și/sau evenimentele semnificative din cadrul entității publice fac obiectul proceselor de coordonare. De asemenea, o premisă esențială a îndeplinirii obiectivelor asumate ale universității o reprezintă activitatea de planificare a resurselor (stabilire, prioritizare, alocare etc.).

5.3. Stabilirea sau identificarea (listarea) principalelor activități de care depinde și/sau care depind de activitatea procedurată

Desfășurarea tuturor activităților din universitate depinde de procesul de coordonare a acestora și de cel de planificare a resurselor, astfel că această procedură este definitorie în instituție.

5.4. Stabilirea sau identificarea (listarea) compartimentelor furnizoare de date și/sau beneficiare de rezultate ale activității procedurate; listarea compartimentelor implicate în procesul activității

Entitatea publică Universitatea "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Departamentul (Direcția) <i>Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională</i>	Procedura de sistem privind coordonarea activităților și planificarea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Cod: P.S. SEAQ_PS_CMCSI_03	Ediția I Nr. de ex. 1
		Revizia 0 Nr. de ex. 1
		Pagina 7 din 13
		Exemplar nr. 1

Toate compartimentele/structurile funcționale ale universității sunt furnizoare de date pentru procesele de coordonare a activităților și planificare a resurselor și în același timp sunt beneficiare ale rezultatelor prezentei proceduri (desfășoară activități și utilizează reurse).

6. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ (REGLEMENTĂRI) APLICABILE ACTIVITĂȚII PROCEDURATE

6.1. Reglementări internaționale

Nu este cazul.

6.2. Legislație primară

Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare

6.3. Legislație secundară

- Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare
- Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 200/2016 privind modificarea și completarea Ordinului Secretarului General al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice
- Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 201/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice privind coordonarea, îndrumarea metodologică și supravegherea stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la entitățile publice
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, cu modificările și completările ulterioare
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației, aprobată cu modificări prin Legea nr. 87/2006, cu modificările ulterioare;
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 75/2011 pentru modificarea și completarea OUG 75/2005;
- Ordinul ministrului educației naționale nr. 3928/21.04.2005 privind asigurarea calității serviciilor educaționale în instituțiile de învățământ superior;

6.4. Alte documente, inclusiv reglementări interne ale entității publice

- Carta Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia
- Metodologiile și procedurile ARACIS în vigoare

7. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI ALE TERMENILOR UTILIZAȚI ÎN PROCEDURA DE SISTEM

7.1. Definiții ale termenilor

Nr. crt.	Termenul	Definiția și/sau, dacă este cazul, actul care definește termenul
1.	Procedură de sistem	Procedură care descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul tuturor compartimentelor/structurilor dintr-o entitate.
2.	Ediție a unei proceduri de sistem	Forma inițială sau actualizată, după caz, a unei proceduri de sistem, aprobată și difuzată.
3.	Revizie în cadrul unei ediții	Acțiunile de modificare, adăugare, suprimare sau altele asemenea, după caz, a uneia sau a mai multor componente ale unei ediții a procedurii de sistem (sau a procedurii operaționale, după caz), acțiuni care au fost aprobate și difuzate.

Entitatea publică Universitatea "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Departamentul (Direcția) <i>Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională</i>	Procedura de sistem privind coordonarea activităților și planificarea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Cod: P.S. SEAQ_PS_CMCSI_03	Ediția I Nr. de ex. 1
		Revizia 0 Nr. de ex. 1
		Pagina 8 din 13
		Exemplar nr. 1

7.2. Abrevieri ale termenilor

Nr. crt.	Abrevierea	Termenul abreviat
1.	P.S.	Procedura de sistem
2.	E	Elaborare
3.	V	Verificare
4.	Av.	Avizare
5.	A	Aprobare
6.	Ap.	Aplicare
7.	Ah.	Arhivare
8.	SEAQ	Sistem de Evaluare și Asigurare a Calității
9.	UAB	Universitatea "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia
10.	CMCSI	Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională

8. DESCRIEREA PROCEDURII DE SISTEM

8.1. Generalități

Procedura descrie modul în care conducerea universității realizează coordonarea în bune condiții a activităților, în vederea îndeplinirii obiectivelor asumate în cadrul instituției. De asemenea, procedura se referă și la procesul de planificare a resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor asumate.

8.2. Documente utilizate

8.2.1. Lista și proveniența documentelor utilizate

Procedura presupune utilizarea documentelor prin care se stabilesc obiectivele compartimentelor/structurilor din universitate, care reprezintă reperele în baza cărora se stabilesc activitățile ce fac obiectul coordonării activităților și planificării resurselor prin prezenta procedură.

8.2.2. Conținutul și rolul documentelor utilizate

Documentele prin care se stabilesc obiectivele compartimentelor/structurilor din universitate au rolul de a programa direcții de acțiune și activități viitoare care vizează îndeplinirea misiunii asumate a entității. Pe baza acestora se dezvoltă coordonarea activităților de către conducătorii compartimentelor/structurilor, cât și planificarea resurselor.

8.2.3. Circuitul documentelor

Planul strategic multianual și planurile operaționale anuale sunt aduse la cunoștința întregii comunități academice prin afișare pe site-ul instituției, iar documentele programatice ale obiectivelor stabilite de către compartimentele/structurile entității sunt aduse la cunoștința angajaților care le aplică, direct de către conducătorii structurilor. Detalierea activităților pe care trebuie să le desfășoare personalul didactic și administrativ în vederea atingerii obiectivelor este consemnată în documentele programatice ale activității personalului, de tipul fișelor de post, planurilor, deciziilor superiorilor etc. De asemenea, planificarea resurselor este documentată prin intermediul planurilor, programelor de acțiune etc.

8.3. Resurse necesare

Pentru realizarea activităților specifice acestei proceduri și pentru aplicarea sa sunt necesare resurse materiale, umane și financiare.

8.3.1. Resurse materiale

Universitatea folosește resursele materiale de care dispune pentru coordonarea activităților și planificarea resurselor.

8.3.2. Resurse umane

Universitatea folosește resursele umane de care dispune pentru coordonarea activităților și planificarea resurselor.

Entitatea publică Universitatea "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Departamentul (Direcția) <i>Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională</i>	Procedura de sistem privind coordonarea activităților și planificarea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Cod: P.S. SEAQ_PS_CMCSI_03	Ediția I Nr. de ex. 1
		Revizia 0 Nr. de ex. 1
		Pagina 9 din 13
		Exemplar nr. 1

8.3.3. Resurse financiare

Universitatea folosește resursele financiare de care dispune pentru coordonarea activităților și planificarea resurselor.

8.4. Modul de lucru

8.4.1. Planificarea operațiunilor și acțiunilor activității

A. Coordonarea activităților. Coordonarea activităților ce conduc la atingerea obiectivelor reprezintă un proces ce începe de fapt, din etapa planificării (elaborarea planului strategic/operațional etc.), continuând pe toată durata procesului de îndeplinire a obiectivelor asumate, cu scopul de a permite o evidență cât mai clară asupra rezultatelor. După asumarea obiectivelor strategice generale ale universității și transpunerea lor în obiective specifice la nivelul structurilor organizatorice, fiecare conducător de compartiment/structură va stabili măsuri/acțiuni care vor trebui aplicate în vederea atingerii obiectivelor. Rolul conducătorilor compartimentelor/structurilor din universitate este acela de a asigura aducerea la îndeplinire a obiectivelor specifice asumate și de a monitoriza activitățile ce se desfășoară sub tutela proprie. În funcție de specificul activității, conducătorii structurilor/compartimentelor vor elabora documente cu caracter de coordonare a activităților personalului didactic și administrativ din subordine – planificare, execuție, monitorizare etc. - prin care se realizează corelația dintre obiectivele asumate de către instituție și activitățile necesare pentru îndeplinirea obiectivelor, în funcție de resursele alocate. Detalierea activităților din planurile strategice sau operaționale ajunge până la nivel de sarcini alocate angajaților prin intermediul fișelor posturilor.

Principiile care stau la baza coordonării activităților în universitate sunt:

- Principiul priorității obiectivelor*, care presupune stabilirea unor obiective clare ce dau posibilitatea conducerii structurilor din instituție să acorde toată atenția soluționării problemelor sau acțiunilor majore ce apar în diferite unități de timp.
- Principiul unității de conducere și de acțiune* presupune o unitate totală între gândire și acțiune, în orice condiții și la toate nivelurile din universitate, fără a fi incompatibilă cu un schimb liber de păreri, în cadrul căruia pot să apară și puncte de vedere deosebite, dar în contextul coordonării, unitatea de conducere dă posibilitate managerului să cunoască problemele sistemului condus, iar executanții să primească dispoziții, indicații etc.
- Principiul excepției* presupune ca pe parcursul coordonării să fie deosebite situațiile de excepție față de cele de rutină. Se urmărește corectarea anomaliilor, depistarea și reglarea situațiilor excepționale.
- Principiul concordanței între autoritate și responsabilitate* are în vedere faptul că autoritatea este inseparabil legată de unitatea de conducere, care nu poate fi realizată fără dreptul managerului de a dispune, în limitele legale, punându-se în valoare principiile ierarhiei.
- Principiile proporționalității sau continuității* interesează în mod direct coordonarea. Încărcarea diferită cu sarcini a unor compartimente ce au aceleași atribuții, crează discrepanțe în obținerea rezultatelor scontate, iar lipsa continuității conduce la sincope în desfășurarea procesului de management.

B. Planificarea resurselor. Conducerea universității elaborează planuri/programe de activitate pentru toate obiectivele entității, identifică și repartizează resursele, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor și organizează procesele de muncă în vederea desfășurării activităților planificate. Repartizarea resurselor necesită decizii cu privire la cel mai bun mod de alocare, dat fiind caracterul limitat al resurselor. Schimbarea obiectivelor, resurselor sau a altor elemente ale procesului de fundamentare impune actualizarea planului/programului. Pentru atingerea obiectivelor, conducerea instituției asigură coordonarea deciziilor și acțiunilor compartimentelor entității și organizează consultări prealabile, atât în cadrul compartimentelor entității, cât și între compartimentele respective.

Planurile/programele de activitate sunt documente prin care se repartizează resursele, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor. Gradul de detaliere a planurilor variază în funcție de diverși factori, precum: mărimea entității publice, structura decizională a acesteia, necesitatea aprobării formale a unor

Entitatea publică Universitatea "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Departamentul (Direcția) Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională	Procedura de sistem privind coordonarea activităților și planificarea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Cod: P.S. SEAQ_PS_CMCSI_03	Ediția I Nr. de ex. 1
		Revizia 0 Nr. de ex. 1
		Pagina 10 din 13
		Exemplar nr. 1

activități etc. Activitățile specifice elaborării planului sunt următoarele: conștientizarea opțiunilor și elaborarea direcțiilor previzibile de evoluție a organizației; stabilirea și formularea obiectivelor; stabilirea măsurilor /activităților succesive ce se vor derula pentru atingerea, în condiții optime a obiectivelor, precum și precizarea duratei de realizare a fiecărei acțiuni; planificarea resurselor umane, materiale și financiare necesare, precum și stabilirea modului de utilizare a acestora.

Specifice demersului managerial de planificare a resurselor, următoarele etape sunt decisive în vederea îndeplinirii obiectivelor asumate:

- determinarea persoanelor responsabile cu planificarea resurselor universității – resurse materiale, umane și financiare. În plan financiar, la nivel centralizat în universitate este gestionat un buget de venituri și cheltuieli anual aprobat de către senat (cu respectarea legislației în vigoare și obținerea aprobărilor ministerului de resort – Ministerul Educației Naționale), la propunerea compartimentului financiar-contabil. Universitatea este obligată să parcurgă etapele legale de fundamentare, elaborare, aprobare și execuție a bugetului de venituri și cheltuieli. Expresia valorică a resurselor se reflectă în buget, care reprezintă planul financiar. Conducerea universității va stabili măsurilor necesare pentru încadrarea în resursele alocate prin bugetul anual;
- însușirea legislației specifice care reglementează activitatea de gestionare a resurselor universității;
- stabilirea documentelor care vor fi elaborate în procesul de planificare a resurselor. Conducătorii compartimentelor/structurilor din universitate vor utiliza în planificarea resurselor documente de tipul planuri, programe de acțiune etc.;
- stabilirea activităților ce vor fi realizate pentru planificarea resurselor în scopul atingerii obiectivelor universității. Această responsabilitate aparține conducătorilor compartimentelor/structurilor din universitate;
- alocarea resurselor compartimentelor/structurilor din universitate cu scopul de a asigura condiții pentru desfășurarea activităților, în vederea îndeplinirii obiectivelor asumate. În acest scop, conducătorii compartimentelor/structurilor din universitate vor emite/actualiza și comunica acte administrative de reglementare a accesului salariaților din cadrul structurilor organizatorice la resursele materiale, financiare și informaționale, după caz;
- respectarea strictă a normelor cuprinse în actele administrative de reglementare a accesului salariaților la resursele materiale, financiare și informaționale;
- monitorizarea accesului la resursele materiale, financiare și informaționale ale instituției.

8.4.2. Derularea operațiunilor și acțiunilor activității

A. Coordonarea activităților. Coordonarea activităților se face de către conducătorii structurilor/compartimentelor din universitate, care orientează angajații din subordine asupra modului de îndeplinire a atribuțiilor ce le revin, sens în care stabilesc cu precizie modalitățile de lucru, cooperarea și coordonarea în timp și spațiu a activităților personalului didactic și administrativ din subordine, astfel încât să se realizeze integral obiectivele fixate. Conducătorii structurilor/compartimentelor din universitate stabilesc modul de acțiune – analizează variantele de lucru, stabilesc priorități și etape, pe care le aduc la cunoștința personalului din subordine, care trebuie să desfășoare activitățile stabilite de superiorii ierarhici. Conducătorii structurilor/compartimentelor din universitate estimează și termenele de realizare a activităților, prin normarea și programarea activităților. Dacă nu ar exista coordonarea activităților din partea managerilor, acestea nu ar beneficia de o concepție unitară, ceea ce ar face ca ele să fie în mare parte inutile, iar rezultatul aleatoriu. Implicarea managerilor în activitățile personalului din subordine, prin coordonarea acestora, rezolvă devianțele ce pot apărea în cadrul activităților, prevenind apariția disproporțiilor sau/și contradicțiilor.

Coordonarea poate fi definită ca o activitate conștientă cu scopul de a dobândi armonie și unitate de efort în urmărirea obiectivelor asumate de universitate. Coordonarea constă în ansamblul proceselor prin care se

Entitatea publică Universitatea “1 Decembrie 1918” din Alba Iulia Departamentul (Direcția) Centru pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională	Procedura de sistem privind coordonarea activităților și planificarea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor Universității “1 Decembrie 1918” din Alba Iulia Cod: P.S. SEAQ_PS_CMCSI_03	Ediția I Nr. de ex. 1
		Revizia 0 Nr. de ex. 1
		Pagina 11 din 13
		Exemplar nr. 1

sincronizează activitățile și eforturile individuale ale personalului didactic și administrativ, astfel ca ele să contribuie la realizarea eficientă a obiectivelor universității. Coordonarea include de asemenea și administrarea personalului, scopul principal al căreia este de a selecta persoanele cu abilitățile cele mai potrivite pentru posturile corespunzătoare, determinarea modului de remunerare și menținere a lor în organizație, precum și acțiunile desfășurate în vederea întreruperii activității angajaților din cauza pensionării, transferului sau a concedierii. Coordonarea ca funcție a managementului este necesară datorită influențelor pe care le resimte organizația, atât în interiorul său, cât și-n exterior, datorită schimbărilor generate de progresul tehnic. Acțiunea de coordonare are menirea de a asigura adaptarea organizației la condițiile existente în fiecare moment al evoluției sale. Exercițarea funcției de coordonare este impusă de anumiți factori: dinamismul sistemelor social-economice și al mediului lor înconjurător, cât și complexitatea, diversitatea și ineditul reacțiilor personalului, ce reclamă un feed-back eficient. Direcțiile principale de acțiune pentru coordonare sunt: coordonarea nemijlocită a personalului în activitățile lor curente; coordonarea prin politica de personal a organizației, exprimată prin reguli și proceduri concrete; coordonarea prin rapoarte asupra rezultatelor obținute; coordonarea prin instrucțiuni; coordonarea prin instruirea personalului de conducere.

Pentru asigurarea unei activități eficiente conducătorul poate folosi mai multe mecanisme coordinative, reieșind din necesitățile concrete, circumstanțele corespunzătoare etc. Acțiunea de coordonare poate fi bilaterală, atunci când ea derulează între manager și subordonat sau poate fi multilaterală, când derulează între manager și mai mulți subordonați. Pentru ca acțiunea de coordonare să se realizeze continuu și eficient, este necesar ca la nivel de organizație între diferitele elemente structurale, cât și între diferite categorii de personal, să existe comunicații eficiente, iar salariații să fie receptivi la modificările care se impun.

Toți responsabilii structurilor/compartimentelor din cadrul universității păstrează o legătură directă atât cu superiorii, cât și cu subordonații direcți, pentru a asigura premisele transmiterii informației într-un mod precis și eficient, evitându-se astfel eventualele neînțelegeri sau interpretări greșite. În acest fel, deciziile și acțiunile personalului vor fi relaționate între ele, fluidizând activitatea atingerii obiectivelor asumate. Din acest motiv, fiecare conducător de structură/compartiment din universitate va analiza efectele acțiunilor propuse atât asupra propriului compartiment, cât și asupra celorlalte compartimente influențate direct sau indirect. În funcție de rezultatele acestor analize, se adaptează condițiile și strategia de implementare a planurilor strategice și operaționale. Personalul universității trebuie să țină cont de consecințele activităților și deciziilor lor asupra întregii entități.

B. Planificarea resurselor. Conducătorii structurilor/compartimentelor din universitate stabilesc toate categoriile de resurse necesare derulării eficiente a activităților și modul de alocare a acestora – **resurse materiale, umane și financiare.**

Necesarul de **resurse umane** este determinat la nivel instituțional, prin aprobarea Senatului instituției la propunerea Consiliului de Administrație, pe baza propunerilor conducătorilor structurilor/compartimentelor din universitate, deoarece ei cunosc cel mai bine nevoile structurilor pe care le conduc, pe baza competențelor de care personalul are nevoie pentru a efectua cu succes activitățile necesare. Sunt analizate în acest sens efectivele de personal de care structurile dispun, în comparație cu nevoile organizaționale. Planificarea resurselor umane este procesul prin care se identifică competențele forței de muncă din organizație și nevoile organizaționale pentru a atinge obiectivele stabilite în prezent și în viitor. Scopul este să se asigure că persoanele potrivite sunt disponibile în numărul necesar pentru realizarea activității, sunt la locul potrivit competențelor pe care le dețin și sunt pregătite să îndeplinească sarcinile de serviciu corespunzător cerințelor legale și celor interne ale organizației. Planificarea resurselor umane nu se referă doar la nevoile concrete de angajare, ci și la organizarea pe termen lung a modalităților de dezvoltare a angajaților, la elaborarea planurilor de succesiune și a alternativelor viabile în situații de criză. Este o activitate complexă care trebuie să se bazeze pe un plan strategic pe termen lung al organizației în ansamblu și să aibă în vedere bugetele necesare.

Entitatea publică Universitatea “1 Decembrie 1918” din Alba Iulia Departamentul (Direcția) Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională	Procedura de sistem privind coordonarea activităților și planificarea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor Universității “1 Decembrie 1918” din Alba Iulia Cod: P.S. SEAQ_PS_CMCSI_03	Ediția I Nr. de ex. 1
		Revizia 0 Nr. de ex. 1
		Pagina 12 din 13
		Exemplar nr. 1

Resursele financiare ale universității au la bază bugetul de venituri și cheltuieli anual al universității, ca instrument principal de prognozare, organizare, desfășurare și analiză a activității economico-financiare a instituției. Procesul elaborării, aprobării și execuției bugetului de venituri și cheltuieli al universității are la bază reglementările legale în vigoare, propunerile compartimentelor/structurilor universității și obiectivele vizate de instituție în perioadele următoare, prin planurile strategice și operaționale. Veniturile universității sunt utilizate, în condițiile autonomiei universitare, în vederea realizării obiectivelor asumate în domeniul învățământului și al cercetării științifice universitare. Cheltuielile sunt efectuate pentru a acoperi atât costurile directe ale universității, cum sunt cele legate de salarizarea personalului didactic, cât și cele cu caracter indirect – utilități etc. Bugetul de venituri și cheltuieli al universității reprezintă un instrument de management, care contribuie la asigurarea transparenței și eficientizarea procesului de gestiune financiară. Rectorul are responsabilitatea coordonării activității financiare a instituției și a angajării, lichidării, ordonanțării și plății cheltuielilor cu condiția încadrării în buget. La nivelul compartimentelor/structurilor universității se identifică activitățile care necesită cheltuieli în vederea îndeplinirii obiectivelor și se solicită pe linie ierarhică superioară aprobarea efectuării acestor cheltuieli, conform legislației în vigoare și cu încadrarea în bugetul aprobat.

Necesarul de **resurse materiale** la nivelul compartimentelor/structurilor universității este determinat de către conducătorii structurilor/compartimentelor din universitate, pe baza propunerilor personalului didactic și administrativ din subordine. Aceștia din urmă aduc la cunoștința conducătorului informațiile privind resursele materiale considerate a fi necesare în desfășurarea activităților lor și utilizează acele resurse materiale care le sunt repartizate. Conducătorii structurilor/compartimentelor din universitate se preocupă de asigurarea resurselor materiale necesare desfășurării activității personalului didactic și administrativ din subordine. Pentru aceasta, propun pe linie ierarhică superioară aprobarea resurselor materiale de care au nevoie compartimentele pe care le conduc. Aprobările utilizării de resurse materiale de către personalul didactic și administrativ se supun prevederilor legale, cu respectarea în bugetul aprobat.

8.4.3. Valorificarea rezultatelor activității

Coordonarea activităților în universitate în vederea îndeplinirii obiectivelor asumate și planificarea resurselor reprezintă segmente ale procesului de management care stau la baza etapelor următoare de management al performanței, respectiv monitorizarea indicatorilor pentru analiza atingerii obiectivelor.

9. RESPONSABILITĂȚI ȘI RĂSPUNDERI ÎN DERULAREA ACTIVITĂȚII

Nr. crt.	Compartimentul (postul)/ Acțiunea (operațiunea)	Conducere executivă a compartimentelor / structurilor UAB	Personal didactic și personal administrativ
	0	1	2
1	Coordonarea activităților	A aprobare	Ap. aplicare
2	Planificarea resurselor	A aprobare	Ap. aplicare

Detalierea responsabilităților din tabelul de mai sus:

- Coordonarea activităților se face de către conducătorii structurilor/compartimentelor din universitate, care orientează angajații din subordine asupra modului de îndeplinire a atribuțiilor ce le revin, sens în care stabilesc cu precizie modalitățile de lucru, cooperarea și coordonarea în timp și spațiu a activităților personalului didactic și administrativ din subordine, astfel încât să se realizeze integral obiectivele fixate.
- Conducătorii structurilor/compartimentelor din universitate stabilesc toate categoriile de resurse necesare derulării eficiente a activităților și modul de alocare a acestora – resurse materiale, umane și financiare.

Entitatea publică Universitatea "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Departamentul (Direcția) Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională	Procedura de sistem privind coordonarea activităților și planificarea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia Cod: P.S. SEAQ_PS_CMCSI_03	Ediția I Nr. de ex. 1
		Revizia 0 Nr. de ex. 1
		Pagina 13 din 13
		Exemplar nr. 1

10. ANEXE, ÎNREGISTRĂRI, ARHIVĂRI

Nr. anexă	Denumirea anexei	Elaborator	Aprobă	Număr exemplare	Difuzare	Arhivare		Alte elem.
						Loc	Perioadă	
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	-	-	-	-	-	-	-	-

11. CUPRINS

Numărul componentei în cadrul procedurii	Denumirea componentei din cadrul procedurii	Pagina
	Coperta	1
1	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției PROCEDURII DE SISTEM	2
2	Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor PROCEDURII DE SISTEM	2
3	Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției PROCEDURII DE SISTEM	2
4	Scopul PROCEDURII DE SISTEM	4
5	Domeniul de aplicare a PROCEDURII DE SISTEM	6
6	Documentele de referință (reglementări) aplicabile activității procedurate	7
7	Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedura de sistem	7
8	Descrierea PROCEDURII DE SISTEM	8
9	Responsabilități și răspunderi în derularea activității	12
10	Anexe, înregistrări, arhivări	13
11	Cuprins	13

Aprobată în Ședința Senatului Universității "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia în data de 14.12.2017

PREȘEDINTE
Conf. univ. dr. Lucian Marina



AVIZAT
Oficiul Juridic
Consilier juridic Claudia Rotar