

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 1 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

Entitatea publică: **Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului**

Departamentul (Direcția): **CEAC**

**PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ
privind**

Evaluarea sistematică a satisfacției personalului

COD: PO-CEAC-27

Documente de referință:

Ordin 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice

Ediția: **a III-a**

Revizia: **0**

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 2 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

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

| Nr. Crt | Elemente privind responsabilii/ operațiunea | Numele și prenumele | Funcția | Data | Semnătura |
|---------|---|----------------------------|---|------------|-----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.1. | Elaborat | RUSU ANA MARIA | COMISIA DE ORGANIZARE A SERVICIULUI PE ȘCOALĂ | 07.09.2015 | |
| 1.2. | Verificat | prof. Condur Liliana Lucia | Responsabil Comisie Monitorizare | 07.09.2015 | |
| 1.3. | Aprobat | prof. Ursaciuc Mihaela | Director | 07.09.2015 | |

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 3 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii operaționale

| Nr. Crt | Ediția sau, după caz, revizia în cadrul ediției | Componenta revizuită | Modalitatea reviziei | Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției |
|---------|---|--|---|--|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2.1. | Ediția I | X | X | 12.01.2015 |
| 2.2. | Ediția a II-a | X | X | |
| 2.3. | Ediția a III-a | - Legislație primară - Legislație secundară | Modificări legislative (conform Oridnului 200/2016) | 07.09.2015 |

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 4 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii operaționale

| Nr. Crt | Scopul difuzării | Ex. nr. | Compartiment | Funcția | Nume și prenume | Data primirii | Semnătura |
|---------|---------------------|---------|-------------------------|----------------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.1. | Aplicare, Informare | 1 | | Director | prof. Ursaciuc Mihaela | 07.09.2015 | |
| 3.2. | Aplicare, Informare | 2 | Comisie Monitorizare | Responsabil Comisie Monitorizare | prof. Condur Liliana Lucia | 07.09.2015 | |
| 3.3. | Aplicare | 3 | Comisii de specialitate | Responsabili comisii | Conform anexei | Conform anexei | |

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 5 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

4. Scopul procedurii operaționale

4.1 Stabilește modul de realizare a activității, compartimentele și persoanele implicate:

Scopul acestei proceduri este de stabilire a unui set unitar de reguli și responsabilități privind desfășurarea activității de evaluare a satisfacției personalului angajat al instituției.

4.2 Dă asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității:

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

4.4 Sprijină auditul și/sau alte organisme abilitate în acțiuni de auditare și/sau control, iar pe manager, în luarea deciziei:

4.5 Alte scopuri specifice procedurii operaționale:

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 6 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

5. Domeniul de aplicare a procedurii operaționale

5.1 Precizarea (definirea) activității la care se referă procedura operațională:

Procedura se referă la activitatea de evaluare sistematică a satisfacției personalului.

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

Activitatea este relevantă ca importanță, fiind procedurată distinct în cadrul instituției.

5.3 Listarea principalelor activități de care depinde și/sau care depind de activitatea procedurată:

De activitatea procedurată depind toate celelalte activități din cadrul instituției, datorită rolului pe care această activitate îl are în cadrul derulării corecte și la timp a tuturor proceselor.

5.4 Listarea compartimentelor furnizoare de date și/sau beneficiare de rezultate ale activității procedurate:

5.4.1 Compartimente furnizare de date

Toate structurile

5.4.2 Compartimente furnizoare de rezultate:

Toate structurile

5.4.3 Compartimente implicate în procesul activității:

CEAC

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 7 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

6. Documente de referință (reglementări) aplicabile activității procedurate

6.1. Reglementări internaționale:

- Nu este cazul

6.2. Legislație primară:

- Ordinul nr. 200/2016 - modificarea și completarea Ordinului secretarului general al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice a apărut în Monitorul Oficial, Partea I nr. 275 din 12.04.2016
- Ordinul 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 a apărut în Monitorul Oficial, Partea I nr. 276 din 12.04.2016
- OSGG nr.400/2015 – pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice
- Legea nr.87/13.04.2006 privind asigurarea calității în educație;
- Standardele de acreditare și evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar - anexa H.G. nr. 21/10.01.2007
- Standarde de referință și indicatori de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar - H.G. nr. 1534/25.11.2008
- Legea educației naționale, nr. 1 / 2011
- Metodologie de evaluare anuală a activității personalului didactic și didactic auxiliar - Anexa OMECTS 6143/2011
- OMEN nr.3240/26.03.2014 pentru modificarea și completarea Metodologiei privind formarea continuă a personalului din învățământul preuniversitar, aprobată prin Ordinul ministrului educației, cercetării, tineretului și sportului nr.5561/2011
- ORDIN Nr. 5079/2016 din 31 august 2016 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar

6.3. Legislație secundară:

- Nu este cazul

6.4. Alte documente, inclusiv reglementări interne ale entității publice:

- PAS
- Regulamentul de funcționare al CEAC
- Regulamentul de funcționare al Comisiei de Monitorizare
- Regulamentul de organizare și funcționare al instituției
- Regulamentul Intern al Instituției
- Decizii/Dispoziții ale Conducătorului Instituției
- Ordine și metodologii emise de M.E.C.T.;
- Alte acte normative

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 8 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

7. Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedura operațională

7.1. Definiții ale termenilor:

| Nr. Crt. | Termenul | Definiția și / sau, dacă este cazul, actul care definește termenul |
|----------|------------------------|--|
| 1. | Procedura | Prezentarea formalizată, în scris, a tuturor pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat în vederea realizării activității, cu privire la aspectul procesual. Procedura trebuie înțeleasă ca un set de instrucțiuni scrise care fundamentează o acțiune sau activitate repetitivă din instituția publică. Elaborarea și implementarea procedurilor reprezintă o parte integrată a unui sistem al calității de succes, deoarece conferă angajaților informații utile pentru activitatea zilnică și facilitează realizarea obiectivelor. Foarte important este faptul că, deși managerul instituției este cel care inițiază elaborarea unei proceduri, scopul acesteia trebuie să fie crearea unui document care să fie ușor de citit (să nu conțină elemente din limbajul de lemn), inteligibil și util tuturor celor care îl aplică. De asemenea, o procedură foarte bine formulată va fi un eșec, dacă aceasta nu este și aplicată în practică. O procedură nu este un alt element de birocratizare excesivă, ci, contrar acestei afirmații, este un instrument care facilitează realizarea activităților uzuale cât mai rapid, corect și eficient posibil. |
| 2. | Procedura de sistem | Procedura care descrie o activitate sau un proces care se desfășoară la nivelul tuturor direcțiilor/serviciilor/compartimentelor din cadrul instituției, numite și "proceduri generale". Nu se consideră de sistem acele proceduri care presupun doar o implicare limitată a direcțiilor de specialitate. |
| 3. | Procedura operațională | Prezentarea formalizată, în scris, a tuturor pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat în vederea realizării activității, cu privire la aspectul procesual. Mai sunt cunoscute și sub denumirile de „proceduri specifice”, „proceduri de proces”, „proceduri formalizate” etc. Metodele de lucru și procedurile formalizate sunt specifice fiecărei instituții și constituie obiectul sistemului de control managerial intern, respectiv al standardului, intitulat „Proceduri”. Pentru ca procedurile să reprezinte instrumente eficiente, trebuie să îndeplinească un număr de condiții esențiale: Să fie: - scrise și formalizate pentru fiecare activitate principală în parte, - simple și specifice, - actualizate în mod permanent, - aduse la cunoștința salariaților, precum și terților dacă este cazul, - bine înțelese și bine aplicate, - să nu fie redundante. |
| 4. | Document | Dispoziții, prevederi etc. scrise pe suport de hârtie sau magnetic (diskete, CD-uri etc.), care reglementează modul de efectuare a unor activități și/ sau precizează cerințe pentru acestea. Documentele pot fi de proveniență internă: ROF, fișele posturilor, Regulamente interne privind desfășurarea activității dar și externă: standarde, legi, prescripții, instrucțiuni și orice alte documente cu caracter normativ, tehnice sau legislație |

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 9 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

| Nr. Crt. | Termenul | Definiția și / sau, dacă este cazul, actul care definește termenul |
|-----------------|---|--|
| 5. | Aprobare | Confirmarea scrisă, semnătura și datarea acesteia, a autorității desemnate de a fi de acord cu aplicarea respectivului document în organizație. |
| 6. | Verificare | Confirmare prin examinare și furnizare de dovezi obiective de către autoritatea desemnată (verificator), a faptului că sunt satisfăcute cerințele specificate, inclusiv cerințele SCIM. |
| 7. | Gestionarea/ controlul documentelor | Multiplicarea, difuzarea, păstrarea, retragerea din uz și arhivarea documentelor. |
| 8. | Ediție a unei proceduri | Forma inițială sau actualizată, după caz, a unei proceduri, aprobată și difuzată |
| 9. | Revizia 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, acțiuni care au fost aprobate și difuzate |
| 10. | Sistem | Ansamblu de elemente corelate sau în interacțiune |
| 11. | Comisie metodică | Formă de organizare a activității personalului didactic din unitatea școlară, încadrat în învățământul preuniversitar, se constituie conform prevederilor R.O.F.U.I.P.. Consiliul profesoral aprobă componența nominală a catedrelor-comisiilor metodice, conform art. 28 e), atribuțiile lor fiind precizate în art. 36 |
| 12. | Responsabil comisie metodică | Responsabilitate desemnată de directorul unității școlare, conform prevederilor R.O.F.U.I.P., art.19 h), atribuțiile acestora fiind precizate în art. 36-37 și cele stabilite de director, art.19 k) |
| 13. | Comisie de lucru cu caracter permanent sau temporar | Formă de organizare a activității într-o unitate școlară, se numesc, funcționează și au atribuții fixate prin R.O.F.U.I.P., legi, ordonanțe de urgență, hotărâri de guvern, ordine emise de miniștri sau decizii ale inspectoratului școlar. |
| 14. | Funcție didactică de predare | Acea funcție didactică pentru care se constituie normă didactică de predare - învățare, de instruire practică și de evaluare potrivit Legii nr. 1 din 05/01/2011 Publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 18 din 10/01/2011 a educației naționale |

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 10 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

7.2. Abrevieri ale termenilor:

| Nr. Crt. | Abrevierea | Termenul abreviat |
|----------|------------|--|
| 1. | P.O. | Procedura operationala |
| 2. | E | Elaborare |
| 3. | V | Verificare |
| 4. | P.S. | Procedura de sistem |
| 5. | A | Aprobare |
| 6. | Ap. | Aprobare |
| 7. | Ah. | Arhivare |
| 8. | CS | Compartiment de specialitate |
| 9. | SCIM | Sistem de control intern/managerial |
| 10. | RM | Reprezentantul managementului pentru SMI |
| 11. | RMC | Responsabil managementul calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale |
| 12. | RMM | Responsabil mediu |
| 13. | RSSO | Responsabil sănătatea și securitatea ocupațională |
| 14. | SSO | Sănătatea și securitatea ocupațională |
| 15. | CEAC | Comisia de evaluare și asigurare a calității |
| 16. | SMI | Sistem de Management Integrat Calitate-Mediu-Sănătate și securitate ocupațională; Securitatea Informatiei; |

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 11 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

8. Descrierea procedurii

8.1. Generalități:

- Procedura cuprinde etapele ce trebuie urmate, metodele de lucru stabilite și regulile de aplicat în vederea cunoașterii și aplicării de către salariații entității a prevederilor legale care reglementează activitatea procedurată.

- Procedura reglementează activitatea de evaluare sistematică a satisfacției personalului.

8.2. Documente utilizate:

8.2.1. Lista și proveniența documentelor:

Documentele utilizate în elaborarea prezentei proceduri sunt cele enumerate la pct.6.

8.2.2. Conținutul și rolul documentelor:

Documentele utilizate în elaborarea prezentei proceduri au rolul de a reglementa modalitatea de implementare a activității procedurate.

Accesul, pentru fiecare Compartiment, la legislația aplicabilă, se face prin programul informatic la care au acces salariații entității.

8.2.3. Circuitul documentelor:

Pentru asigurarea condițiilor necesare cunoașterii și aplicării de către salariații entității a prevederilor legale care reglementează activitatea procedurată, responsabilul CEAC va difuza procedura conform pct. 3.

8.3. Resurse necesare:

8.3.1. Resurse materiale:

- Computer
- Imprimantă
- Copiator
- Consumabile (cerneală/toner)
- Hartie xerox
- Dosare

8.3.2. Resurse umane:

- Responsabilul Comisiei de Monitorizare și membrii Comisiei de Monitorizare
- Responsabilul CEAC și membrii comisiei CEAC
- Conducătorii de compartimente/comisii și salariații entității, în scopul aplicării procedurii

8.3.3. Resurse financiare:

- Conform Bugetului aprobat al Instituției

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 12 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

8.4. Modul de lucru:

8.4.1. Planificarea operațiunilor și acțiunilor activității:

Operațiunile și acțiunile privind activitatea procedurată se vor derula de către toate compartimentele implicate, conform instrucțiunilor din prezenta procedură.

8.4.2. Derularea operațiunilor și acțiunilor activității:

A. Factorii de evaluare

Factori principali

Evaluarea satisfacției personalului se va realiza cu referire la următorii factori:

Sarcina: modul de definire a sarcinilor și obiectivelor, atât la nivelul întregii organizații cât și pentru fiecare angajat în parte (obiective și sarcini clare).

Relațiile: calitatea relațiilor dintre angajați cu referire la comunicare și colaborare pe linie profesională și la menținerea unui climat non-conflictual (relații interpersonale pozitive).

Motivația: sistemul motivațional existent în unitatea școlară, asigurat prin: retribuție, apreciere, șanse de promovare, formare de competențe, dezvoltare etc. (motivație stimulativă).

Suportul: resursele și condițiile de muncă pe care le asigură școala în vederea realizării unei activități performante (sprijin pentru performanță).

Conducerea: stilul de conducere, eficient, sprijinind performanța individuală și colectivă, asigurând condiții pentru eficiență (conducere eficientă).

Evaluarea: evaluarea activității angajaților, în funcție de obiective și criterii clare, oferind feed-back și soluții de îmbunătățire a muncii (evaluare obiectivă).

Justețea - corectitudinea deciziilor organizaționale cu referire atât la distribuirea sarcinilor și resurselor către angajați cât la modul în care angajații sunt tratați sau recompensați pentru munca lor (echitate organizațională).

Atașamentul: gradul de identificare cu unitatea școlară, măsura în care angajații împărtășesc scopurile și valorile unității /instituției, se identifică cu viitorul acesteia, sunt loiali și interesați de bunul mers al organizației (identificare cu unitatea școlară).

Deciziile: autonomia angajaților în a decide cum să își realizeze munca sau măsura în care sunt consultați atunci când se iau decizii importante (calitatea deciziilor)

Învățarea: condițiile și climatul care permit achiziționarea de noi informații, experimentarea lor și punerea în practică a ideilor valoroase (învățare organizațională).

Satisfacția: gradul de mulțumire față de natura și importanța muncii, libertatea de acțiune, recunoașterea sau suportul primit (activitate stimulativă)

Siguranța: sentimentul de securitate sau certitudine cu privire la salarizare, organizarea muncii, la relațiile cu ceilalți, încredere în viitorul profesional (securitatea personală).

Comunicarea: calitatea procedurilor de comunicare formală, implicarea în luarea deciziilor sau în definirea sarcinilor; normele și climatul comunicării informale; factor compozit obținut cu itemi plasați în ceilalți factori (comunicare eficientă).

Supraîncărcarea: munca realizată în exces sau sentimentul că natura, volumul sau diversitatea sarcinilor depășesc capacitatea de a le face față (supraîncărcarea în muncă).

Factorii secundari (nivelul de stres și impactul subiectiv) sunt obținuți pe baza evaluărilor realizate de către angajați pentru fiecare din cei 14 factori principali și permit obținerea atât a unor coeficienți globali cât și a unor estimări a impactului fiecărui din cei 14 factori principali asupra nivelului de stres sau asupra randamentului organizațional. Cei doi factori secundari sunt descriși mai jos.

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 13 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

Impact subiectiv: impactul negativ pe care îl au diferite probleme legate de modul de definire, organizare și coordonare a activității în unitatea școlară (impact subiectiv).

Nivelul de stres: gradientul de stres provocat de diferitele deficiențe în modul de definire, organizare și management al personalului (stres organizațional).

B. Etape premergătoare evaluării

a) Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității stabilește, înainte de începerea anului școlar, programarea activităților de monitorizare și evaluare a satisfacției personalului, și propune comisiile care vor desfășura aceste acțiuni.

b) Programarea acțiunilor, structura eșantionului, precum și comisiile de evaluare sunt comunicate și supuse spre aprobare Consiliului de Administrație .

c) Fiecare comisie de evaluare va fi compusă din 3 membrii: 1 membru din partea conducerii și 2 membri din partea Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității de la nivelul compartimentelor/ comisiilor metodice.

C. Aplicabilitatea procedurii

a) Procedura este supusă unei continue revizii și optimizări, astfel încât ea să permită evaluarea celor mai relevanți factori ai climatului organizațional și furnizarea de date care să permită definirea strategiilor de îmbunătățire a randamentului organizațional.

b) O consecință importantă care apare în urma aplicării repetate a unui astfel de sistem de evaluare a climatului organizațional este creșterea încrederii angajaților și implicarea lor în optimizarea activității organizaționale. Câștigarea încrederii angajaților este unul din obiectivele importante ale managementului unei instituții mai ales în situațiile de criză, în situațiile de conflict latent conducere – angajați sau în cel de schimbare a conducerii instituției.

c) Aplicarea unei proceduri standardizate de evaluare a satisfacției personalului - o procedură definită în acord cu factorii identificați - permite obținerea unor informații cheie pentru managementul resurselor umane din cadrul unei instituții.

d) Analiza climatului socio-profesional permite anticiparea posibilelor probleme sau dificultăți și găsirea unor variante strategice de acțiune în eventualitatea că astfel de probleme apar cu adevărat

e) Un climat organizațional pozitiv, în care majoritatea factorilor care condiționează satisfacția și implicarea angajaților sunt plasați în zona „climatului performant”, poate facilita o reală performanță individuală și colectivă.

D. Desfășurarea acțiunilor de evaluare

a) Acțiunile de evaluare și monitorizare se vor desfășura, prin vizite ale comisiei de evaluare în compartimentele/ comisiile convocate.

b) Comisia de evaluare înmânează angajaților chestionarul de evaluare (Anexa 1) ce urmează a fi completat de către angajați. Chestionarele de evaluare sunt distribuite de către membrii comisiei fiecărui angajat și se va explica acestora rolul și modul de completare.

c) Chestionarul se completează de către angajat prin încercuirea punctajului acordat sau prin marcarea variantei alese pentru fiecare criteriu de evaluare. În cazul în care angajatul dorește să corecteze unele răspunsuri va bara prin hașurare răspunsul inițial. Chestionarele sunt completate de către angajații diferitelor compartimente/colective în condiții de anonim, angajații având doar obligația de a marca datele sociodemografice generale (vârsta, sex), statutul profesional (cu funcții de conducere sau nu) și apartenența la un anumit colectiv /compartiment. Pentru a câștiga încrederea angajaților, pe lângă asigurările cu privire la confidențialitatea datelor individuale, se oferă posibilitatea introducerii chestionarelor într-o cutie special construită (similară urnei de vot) pentru a înlătura suspiciunile legate de urmărirea sau marcarea chestionarelor.

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 14 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

d) Timpul alocat pentru explicații și completarea chestionarului este de cca. 30 minute.

e) După completare, chestionarele sunt predate comisiei de evaluare pentru ca datele să fie centralizate. Aceste date sunt centralizate. în Centralizatorul chestionarelor de evaluare (Anexa 2)

f) Consiliul de administrație poate decide ca modalitatea de evaluare a satisfacției angajaților, utilizarea interviurilor individuale, cu respectarea confidențialității acestora (Anexa 3 Fișă de interviu).

g) La finalul evaluării comisia completează „Fișa de evaluare a satisfacției angajaților” (Anexa 4).

h) Chestionarele de evaluare, Fișă de interviu se vor aplica semestrial sau după caz la compartimentele/ colectivele cu climat constatată deficitar/ disfuncțional după aplicarea măsurilor remediale

E. Concluzii

a) Fișele de evaluare a satisfacției angajaților sunt analizate în cadrul Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității pentru a identifica soluții de îmbunătățire.

b) Reprezentarea și analiza rezultatelor

Se realizează analiza fiecărui din cei 14 factori ai climatului organizațional, prin raportare la consecința lor asupra randamentului individual și colectiv. Pentru a ușura analiza și semnificarea rezultatelor, sunt luate în calcul patru zone ale eficienței organizaționale: zona „climatului performant”, zona „climatului funcțional”, zona „climatului deficitar” și zona „climatului disfuncțional”.

> „CLIMAT PERFORMANT”. Această zonă descrie o situație ideală în care trebuie să se găsească o firmă, situația în care factorii analizați sunt evaluați de către angajați ca fiind extrem-pozitivi. Plasarea evaluărilor colective în această zonă garantează un climat favorabil performanței individuale și colective, facilitând un randament bun în activitate. Firmele sau instituțiile care au majoritatea factorilor plasați în această zonă, sunt excepții.

„ > CLIMAT FUNCȚIONAL”. Această zonă descrie situația în care factorii analizați sunt evaluați de către angajați ca fiind predominant pozitivi, deși situația nu este pe deplin mulțumitoare. Acesta este considerată zona funcțională, în care se găsesc plasați majoritatea factorilor din firmele /instituțiile care funcționează bine. Plasarea în această zonă este specifică unui climat organizațional bun, acceptabil, favorabil unei activități normale. Funcțional nu înseamnă neapărat și performant, fiind necesară trecerea în următorul cadran pentru a asigura condiții pentru un randament competitiv sau performanță.

> „CLIMAT DEFICITAR” . Această zonă descrie aria în care se plasează factorii cărora firma nu le-a acordat prea multă atenție și care sunt văzuți de angajați ca fiind deficitari, creând probleme, influențând negativ randamentul individual și colectiv sau nivelul de satisfacție al angajaților. Plasarea în această zonă este un semnal de alarmă, existând în mod cert consecințe negative asupra activității și eficienței individuale și colective. O firmă aflată în această situație trebuie să ia măsuri care să faciliteze trecerea factorilor deficitari în zona funcțională.

> „CLIMAT DISFUNCȚIONAL”. Acesta zonă descrie o situație în care nu trebuie să se găsească o firmă. Plasarea evaluărilor în această zonă reprezintă situația cea mai gravă în care se poate găsi un factor al climatului organizațional și anume în situația de a fi total disfuncțional, afectând în mod categoric și grav activitatea profesională și randamentul individual sau colectiv. În acest caz măsurile de redresare trebuie să fie consistente și rapide.

> Prin raportare la aceste zone ale eficienței organizaționale, putem să avem o estimare destul de clară a consecințelor (pozitive sau negative) a fiecărui factor, estimare care va fi

| | | | |
|--|--|----------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | Cod: PO-CEAC-27 | Nr. de ex.: | - |
| | | Pagina 15 din: | 18 |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

completată de analiza în interiorul fiecărui factor (pentru a vedea care anume aspecte subsumate aceluia factor sunt cele care generează cele mai multe nemulțumiri) și de analiza datelor „probleme – cauze– soluții” pentru a vedea care sunt aspectele disfuncționale concrete, cum descriu angajații cauzele acestora și ce soluții de remediere propun.

> Prin raportare la cele patru „zone” ale climatului organizațional (disfuncțional, deficitar, funcțional și performant), putem să realizăm reprezentarea grafică și analiza datelor colectate prin urmărirea unor aspecte variate:

* reprezentarea profilului general al instituției în urma evaluărilor realizate în luna curentă sau prin raportare la evaluările realizate în lunile anterioare;

* identificarea factorilor pozitivi /negativi ai climatului organizațional care plasează instituția în una din zonele de rentabilitate (disfuncțional, deficitar, funcțional sau performant);

* o analiza în interiorul unui factor, pentru a surprinde care anume fațetă a aceluia factor (surprins de o întrebare specifică) este cel mai deficitar /cel mai pozitiv.

* compararea profilului general al instituției cu un profil etalon extern (obținut prin evaluare a zeci de instituții diferite);

* compararea profilului general al instituției cu un profil etalon intern pentru sesizarea modificărilor date de implementarea anumitor schimbări (etalon intern care poate fi obținut în urma a minim trei evaluări succesive);

* comparații între colective (departamente, puncte de lucru) pentru identificarea aspectelor funcționale sau disfuncționale în cadrul fiecărui colectiv;

* comparații în funcție de variabile socio-demografice (vârstă, sex, vechime în firmă, nivel de expertiză, poziție în ierarhie);

c) Implementarea acestui sistem în instituție și realizarea periodică de evaluări ale satisfacției personalului permite monitorizarea strategiilor de optimizare a climatului organizațional, atât sub aspectul identificării factorilor asupra cărora trebuie intervenit și a analizei soluțiilor oferite de angajați cât și sub cel al măsurării și urmării impactului final obținut în urma schimbărilor realizate în instituție. În mod similar este posibilă identificarea și gestiunea factorilor specifici care condiționează performanța în instituție, prin compararea evoluțiilor factorilor și raportarea la performanța reală obținută în instituție (analiza factorilor care suferă schimbări pozitive în lunile cu randament organizațional foarte bun), prin comparații între colective similare dar cu performanțe diferite (identificarea factorilor care le diferențiază), analiza sugestiilor angajaților etc

d) Aceste propuneri de îmbunătățire vor fi comunicate conducerii unității, spre aprobare și implementate de către responsabilii în domeniul respectiv.

8.4.3. Valorificarea rezultatelor activității:

Rezultatele activității vor fi valorificate de către toate compartimentele din Instituție prin elaborarea tuturor documentelor SCIM în conformitate cu prevederile prezentei proceduri.

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 16 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

9. Responsabilități și răspunderi în derularea activității

9.1. Conducătorul instituției

- Aprobă procedura
- Asigură implementarea și menținerea procedurii

9.2. Cordonatorul (responsabilul/președintele) CEAC

- Asigură implementarea și menținerea prezentei procedurii;
- Monitorizează activitatea comisiilor

9.3. Comisiile de evaluare

- Completarea chestionarului de către angajați, cu respectarea cerințelor din prezenta procedură, pentru întocmirea centralizatorului și a Fișei de evaluare a satisfacției angajaților;

9.4. Responsabilii în domeniu

- Asigură implementarea propunerilor de îmbunătățire stabilite de Consiliul de Administrație (Anexa 5 – Plan de îmbunătățire climat organizațional)

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 17 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

10. Anexe, înregistrări, arhivări

- Toate documentele și dovezile pe baza cărora se realizează activitatea procedurată se află în dosarele comisiilor și în dosarul CEAC.

- Analiza și revizuirea procedurii se face anual, sau ori de câte ori apar modificări ale reglementărilor legale cu caracter general și intern pe baza cărora se desfășoară activitatea/activitățile care face/fac obiectul acestei proceduri.

Anexe

| Nr. anexa | Denumirea anexei | Elaborator | Aproba | Numar de exemplare | Difuzare | Arhivare | | Alte elemente |
|-----------|--|------------|--------|--------------------|----------|----------|----------|---------------|
| | | | | | | Loc | Perioada | |
| 1. | Chestionar de evaluare | | | | | | | |
| 2. | Centralizator al chestionarelor | | | | | | | |
| 3. | Fișă de interviu | | | | | | | |
| 4. | Fișa de evaluare a satisfacției angajaților | | | | | | | |
| 5. | Plan de îmbunătățire a climatului organizațional | | | | | | | |

| | | | |
|--|--|------------------------|----------------|
| Entitate publică: | Procedură Operațională: | Ediția: | a III-a |
| Colegiul Alexandru cel Bun Gura Humorului | Evaluarea sistematică a satisfacției personalului | Nr. de ex.: | 1 |
| Departamentul (Direcția): | | Revizia: | 0 |
| CEAC | | Nr. de ex.: | - |
| | | Cod: PO-CEAC-27 | Pagina 18 din: |
| | | Exemplar nr.: | 27 |

11. Cuprins

| | |
|--|-------|
| Coperta | |
| 1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii operaționale | |
| 2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii operaționale | |
| 3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii operaționale | |
| 4. Scopul procedurii operaționale | |
| 5. Domeniul de aplicare a procedurii operaționale | |
| 6. Documente de referință (reglementări) aplicabile activității procedurate | |
| 7. Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedura operațională | |
| 8. Descrierea procedurii | |
| 9. Responsabilități și răspunderi în derularea activității | |
| 10. Anexe, înregistrări, arhivări | |
| 11. Cuprins | |