

 <b>MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE</b>  Colegiul Național "Eudoxiu Hurmuzachi" Rădăuți	<b>PROCEDURĂ DE SISTEM</b>  Analiza culturii organizationale Cod: PS-SCIM-21	Ediția:	a III-a
		Revizia:	0
		Exemplar nr.:	1

**Procedură de Sistem privind  
Analiza culturii organizationale**

**COD: PS-SCIM-21**

Ediția: **a III-a**, Revizia: **0**, Data: **08.10.2018**,

**1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției**

Nr. Crt	Elemente privind responsabilii/ operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
1	2	3	4	5	6
1.1	Elaborat	Lăzărescu Antoneta Erica	Profesor Comisie Monitorizare	08.10.2018	
1.2	Verificat	Epatov Maria	Membru CEAC	08.10.2018	
1.3	Avizat	Lăzărescu Luminița Mirela	Responsabil Comisie Monitorizare	08.10.2018	
1.4	Aprobat	Puiu Adrian Nicolae	Director	08.10.2018	

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

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
1	2	3	4	5
2.1	Ediția I	X	X	12.09.2016
2.2	Ediția a II-a	- Legislație primară - Legislație secundară	Modificări legislative (conform Ordinului 200/2016)	22.01.2018
2.3	Ediția a III-a	- Legislație primară - Legislație secundară	Conform Ordinului nr. 600/2018, în vigoare de la 07.05.2018, se aduc modificări în ceea ce privește definirea termenilor, structura din cadrul procedurii documentate prin introducerea/modificarea a 3 formulare, prevăzute ca si componente structurale minimale, respectiv Formular de evidență a modificărilor, Formular de analiză a procedurii, Formular de distribuire difuzare.	08.10.2018

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

Nr. Crt	Scopul difuzării	Ex. nr.	Compartiment	Funcția	Nume și prenume	Data primirii	Semnătura
1	2	3	4	5	6	7	8
3.1	Aplicare, Informare	1	Management	Director	Puiu Adrian Nicolae	08.10.2018	
3.2	Aplicare, Evidență, Arhivare	2	Comisie Monitorizare	Responsabil Comisie Monitorizare	Lăzărescu Luminița Mirela	08.10.2018	
3.3	Aplicare	3	CEAC	Responsabil CEAC	Cloșcă Valentina	08.10.2018	

### 4. Scopul procedurii

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

Procedura stabilește:

- planificarea activităților de analiză a culturii organizaționale și de elaborare de măsuri corective în vederea îmbunătățirii calității educației.
- metodologia și responsabilitățile celor implicați în procesul de analiză a culturii organizaționale.

#### 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

### 5. Domeniul de aplicare

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

Procedura se referă la activitatea de analiză a culturii organizaționale.

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

Activitatea de elaborare a documentelor SCIM este prima activitate procedurată 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:

SCIM

## **6. Documente de referință**

### **6.1. Reglementări internaționale:**

- Nu este cazul

### **6.2. Legislație primară:**

- 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
- Standardele de referință și indicatorii de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar - H.G. nr. 1534/25.11.2008
- Legea educației naționale, nr. 1/2011

### **6.3. Legislație secundară:**

- Ordin nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice Publicat in Monitorul Oficial, Partea I nr. 387 din 07.05.2018
- Instrucțiunea nr. 1/2018 din 16 mai 2018 privind aplicarea unitară la nivelul unităților de învățământ preuniversitar a Standardului 9 - Proceduri prevăzut în Codul controlului intern managerial al entităților publice, aprobat prin Ordinul secretarului general al Guvernului nr. 600/2018

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

- Programul de dezvoltare al SCIM
- Regulamentul de funcționare al Comisiei SCIM
- Regulamentul de organizare și funcționare al instituției
- Regulamentul Intern al Instituției
- Decizii/Dispoziții ale Conducătorului Instituției

## 7. Definiții și abrevieri

### 7.1. Definiții ale termenilor:

Nr. Crt.	Termenul	Definiția și / sau, dacă este cazul, actul care definește termenul
1.	Procedură documentată	Modul specific de realizare a unei activități sau a unui proces, editat pe suport de hârtie sau în format electronic; procedurile documentate pot fi proceduri de sistem și proceduri operaționale;
2.	Procedura de sistem (procedură generală)	Describe un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul entității publice aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor dintr-o entitate publică;
3.	Document	Act prin care se adeverește, se constată sau se preconizează un fapt, se conferă un drept, se recunoaște o obligație respectiv text scris sau tipărit inscripție sau altă mărturie servind la cunoașterea unui fapt real actual sau din trecut
4.	Aprobare	Confirmarea scrisă, semnătura și datarea acesteia, a autorității desemnate de a fi de acord cu aplicarea respectivului document în organizație.
5.	Verificare	Confirmare prin examinare și furnizare de dovezi obiective de către autoritatea desemnată (verificator), a faptului că sunt satisfăcute cerințele specificate, inclusiv cerințele Comisiei de Monitorizare.
6.	Gestionarea documentelor	Procesul de administrare a documentelor unei entități publice, pentru a servi intereselor acesteia, pe parcursul întregii lor durate de viață, de la început, prin procesul de creare, revizuire, organizare, stocare, utilizare, partajare, identificare, arhivare și până la distrugerea lor;
7.	Ediție procedură	Forma actuală a procedurii; Ediția unei proceduri se modifică atunci când deja au fost realizate 3 revizii ale respectivei proceduri sau atunci când modificările din structura procedurii depășesc 50% din conținutul reviziei anterioare;
8.	Revizie procedură	Acțiunea de modificare respectiv adăugare sau eliminare a unor informații, date, componente ale unei ediții a unei proceduri, modificări ce implică de regulă sub 50% din conținutul procedurii;
9.	Sistem	Ansamblu de elemente corelate sau în interacțiune
10.	Entitate publică	Autoritate publică, instituție publică, companie/societate națională, regie autonomă, societate la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar majoritar, cu personalitate juridică, care utilizează /administrează fonduri publice și/sau patrimoniu public
11.	Departament	Direcție Generală, Direcție, Serviciu, Birou, Compartiment;
12.	Conducătorul departamentului (compartimentului)	Director general, director, șef serviciu, șef birou, șef compartiment;

### 7.2. Abrevieri ale termenilor:

Nr. Crt.	Abrevierea	Termenul abreviat
1.	P.S.	Procedura de sistem
2.	P.O.	Procedura operationala
3.	E	Elaborare
4.	V	Verificare
5.	A	Aprobare
6.	Ap.	Aplicare
7.	Ah.	Arhivare
8.	CS	Compartiment de specialitate
9.	SCIM	Sistem de control intern/managerial
10.	EP	Entitate Publică;

## **8. Descriere 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.

### **8.2. Documente utilizate:**

#### **8.2.1. Lista și proveniența documentelor:**

- Lista documentelor utilizate în elaborarea prezentei proceduri de sistem se regăsește în Lista incluzând Referințe legislative în implementarea OMFP pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, cuprinzând standardele de control intern/managerial la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control intern/managerial, cu referire la standardul implementat.

#### **8.2.2. Conținutul și rolul documentelor:**

- Documentele utilizate în elaborarea prezentei proceduri au rolul de a reglementa modalitatea de implementare 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 către toți conducătorii de compartimente/comisii.

### **8.3. Resurse necesare:**

#### **8.3.1. Resurse materiale:**

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

#### **8.3.2. Resurse umane:**

- Responsabilul SCIM și membrii comisiei SCIM
- 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

### **8.4. Modul de lucru:**

#### **8.4.1. Planificarea operațiunilor și acțiunilor activității:**

Operațiunile și acțiunile activității de elaborare a documentelor SCIM se vor derula de către toate compartimentele din astfel:

- pentru elaborarea inițială (Ediția I) - la termenele prevăzute în Programul de Implementare a Standardelor de Control Intern Managerial aprobat de Conducătorul Instituției
- pentru elaborarea edițiilor și reviziilor ulterioare - ori de câte ori intervin modificări în derularea activităților și/sau persoanelor implicate

#### **8.4.2. Derularea operațiunilor și acțiunilor activității:**

Pasul 1. Activități de proiectare a analizei culturii organizaționale

Analiza culturii organizaționale se va face din 3 perspective:

- din cea a direcțiilor strategice (prin analiza documentelor ce conțin misiunea, strategia, politicile organizației),
- din cea operațională (prin interviuarea managerilor organizației), din cea a angajaților organizației (prin

aplicarea chestionarului Focus).

#### Pasul 2. Activități de elaborare a documentelor de analiză

- consilierul psiholog al școlii întocmește un chestionar care va fi aplicat unui eșantion de angajați ai organizației de pe diferite trepte ierarhice;
- C.E.A.C. stabilește grila de categorii prin care se vor analiza documentele semnificative ale organizației (strategii, politici, studii etc);
- Consilierul psiholog va elabora un ghid de interviu - un instrument de cercetare calitativă ce va fi utilizat în interviuarea managerilor.

#### Pasul 3. Testarea procedurii de evaluare a culturii organizationale

- în urma aplicării instrumentelor de cercetare și a agregării rezultatelor obținute prin cele trei metode (ancheta, analiza documentelor și interviu) vor rezulta 4 valori numerice care caracterizează cele 4 orientări culturale (modelul lui Quinn) în organizație.
- Aceste valori vor fi tratate drept valori ale jocului strategic dintre organizație și mediul extern la momentul la care a fost făcută evaluarea.
- Se vor repeta la interval de 6 luni.
- Seriile de valori culese vor fi utilizate în selectarea modelului matematic.
- Această selecție va conduce la punctul de echilibru al jocului strategic din plan cultural dintre organizație și mediul ei extern.
- Acest punct de echilibru (Nash) reprezintă valoarea jocului pentru perioada următoare de timp și face posibilă previzionarea evoluției parametrilor culturali pentru perioada aleasă de timp.
- aplicarea procedurii de evaluare a culturii organizaționale după o nouă perioadă de timp de unde vor rezulta valorile reale (empirice).
- Prin comparația acestora cu cele rezultate prin aplicarea modelelor matematice se va putea selecta și aplica acel model care aproximează cel mai bine dinamica evoluției culturii organizației.

#### Pasul 4. Formularea concluziilor legate de:

- percepțiile, evaluările și opiniile angajaților;
- o imagine concisă a atuurilor și vulnerabilităților colectivului, a așteptărilor, frustrărilor sau disponibilității de implicare a angajaților;
- o listă a problemelor, cauzelor și soluțiilor pe care le propun angajații în vederea optimizării activității profesionale;
- un feedback rapid cu privire la impactul pe care îl au, la nivelul organizației, schimbările propuse, procesele de restructurare demarate sau deciziile strategice implementate.;
- un suport consistent pentru decizii;
- o analiză a eficienței și stilurilor de conducere;
- o ilustrare a „condițiilor” implicite sau explicite pe care le pun angajații, pentru a se implica, a munci mai mult și mai bine.

#### **8.4.3. Valorificarea rezultatelor activității:**

Rezultatele activității vor fi valorificate de către toate comisiile și compartimentele din Instituție.

### **9. Responsabilități 647**

#### 9.1. Conducătorul instituției

- implementarea și menținerea procedurii.

#### 9.2. Consiliul de administrație

- Aprobă procedura propusă de CEAC;
- Corectează documentele proiective pe baza rezultatelor analizei;

#### 9.3. Membrii CEAC

- elaborază, monitorizează aplicarea și revizuirea periodică a procedurii.
- comunică prevederile procedurii conform responsabilităților specifice din cadrul comisiei.
- implementează și mențin procedura.
- Aplică instrumentele de analiză

#### 9.4. Consilierul psiholog

- întocmirea documentelor și interpretarea datelor specifice.

### 10. Formular de evidență a modificărilor

Nr. Crt	Ediția	Data ediției	Revizia	Data reviziei	Nr. pag.	Descrierea modificării	Semnătura conducătorului departamentului
---------	--------	--------------	---------	---------------	----------	------------------------	--

### 11. Formular de analiză a procedurii

Nr. Crt	Compartiment	Nume și prenume conducător compartiment	Înlocuitor de drept sau delegat	Aviz	Data	Observații	Semnătura
---------	--------------	---	---------------------------------	------	------	------------	-----------

### 12. Lista de difuzare a procedurii

Nr. ex.	Compartiment	Nume și prenume	Data primirii	Semnătura	Data retragerii	Data intrării în vigoare	Semnătura
1	Management	Puiu Adrian Nicolae	08.10.2018		08.10.2018	08.10.2018	
2	Comisie Monitorizare	Lăzărescu Luminița Mirela	08.10.2018		08.10.2018	08.10.2018	
3	CEAC	Cloșcă Valentina	08.10.2018		08.10.2018	08.10.2018	

### 13. Anexe

Nr. Crt	Denumirea anexei	Elaborator	Aproba	Numar de exemplare	Arhivare
---------	------------------	------------	--------	--------------------	----------

## Cuprins

1.Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției	1
2.Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii	1
3.Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii	2
4.Scopul procedurii	2
5.Domeniul de aplicare	3
6.Documente de referință	3
7.Definiții și abrevieri	5
8.Descriere activității sau procesului	7
9.Responsabilități	9
10.Formular de evidență a modificărilor	9
11.Formular de analiză a procedurii	9
12.Lista de difuzare a procedurii	9
13.Anexe	9