

MINISTERUL EDUCAȚIEI
LICEUL TEHNOLOGIC „FLORIAN PORCIUS” RODNA
JUDEȚUL BISTRIȚA-NĂȘĂUD

PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ
Analiza culturii organizaționale

Cod PO-09

Ediția I, Revizia III

Data intrării în vigoare: 02.09.2024

Exemplar nr. 1

LICEUL TEHNOLOGIC „FLORIAN PORCIUS” RODNA, JUDEȚUL BISTRIȚA-NĂSAUD	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	Ediția: I	Revizia: I
	Analiza culturii organizaționale	Page 2 of 13	
	Cod: PO-09		

1. Cuprins

Numărul componentei în cadrul procedurii	Denumirea componentei din cadrul procedurii	Pagina
	Coperta	
1.	Cuprins	2
2.	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii	3
3.	Situația modificărilor procedurii – ediții, revizii	3
4.	Lista cu persoanele la care se difuzează ediția sau după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii	3
5.	Scopul procedurii	4
6.	Domeniul de aplicare a procedurii	4
7.	Documente de referință (reglementării) aplicabile activității procedurale	4
8.	Definiții și abrevieri ale termenilor folosiți în procedură	5
9.	Descrierea procedurii	6
10.	Responsabilități și răspunderi în derularea activității procedurale	10
11.	Formulare, anexe	11

LICEUL TEHNOLOGIC „FLORIAN PORCIUS” RODNA, JUDEȚUL BISTRIȚA-NĂSAUD	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	Ediția: I	Revizia: I
	Analiza culturii organizaționale	Page 3 of 13	
	Cod: PO-09		

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

Nr. crt.	Operațiunea	Numele și prenumele responsabilului	Funcția	Data	Semnătura
1.	Elaborare	Dănilă Ioan Eugen	Responsabil CEAC	02.09.2024	
2.	Verificare	Leonte Victoria Angelica	Director adjunct	02.09.2024	
3.	Avizare	Ganea Nastasia-Vali	Director	02.09.2024	
4.	Aprobare	Ganea Nastasia-Vali	Director	02.09.2024	

3. Situația modificărilor procedurii – ediții, revizii

Situația modificărilor este consemnată în formularul „Evidența modificări – Analiză - Difuzare” întocmit conform procedurii „Elaborarea și codificarea procedurilor” având următorul format:

Nr. crt	Ediția	Data ediției	Revizia	Data reviziei	Nr. paginii unde s-a făcut modificarea	Descrierea modificării	Semnătura conducător/ coord. comp.
1.	I	02.09.2024	III	02.09.2024	3-4-5		

4. Lista cu persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii

Evidența și gestionarea numărului de exemplare și a persoanelor care primesc procedura sunt realizate prin formularul „Evidența modificări – Analiză - Difuzare” întocmit conform procedurii „Elaborarea și codificarea procedurilor”.

Numărul minimal de persoane la care se difuzează ediția sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii se găsește în tabelul de mai jos.

Nr. crt.	Scopul difuzării	Expl. nr.	Compartiment/ serviciu	Nume și prenume	Funcția
1.	Evidență Documentare personal	1	CEAC	Dănilă Ioan Eugen	Coordonator CEAC

LICEUL TEHNOLOGIC „FLORIAN PORCIUS” RODNA, JUDEȚUL BISTRIȚA-NĂSAUD	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	Ediția: I	Revizia: I
	Analiza culturii organizaționale	Page 4 of 13	
	Cod: PO-09		

5. Scopul procedurii

Scopul acestei proceduri este de a oferi informații managementului care să-i permită elaborarea unor strategii și politici realiste în concordanță cu valorile acceptate în cadrul ei. Procedura identifică punctele slabe ale culturii organizaționale din școală, în vederea stabilirii măsurilor de remodelare a culturii organizaționale.

Procedura stabilește compartimentele și persoanele implicate, precum și etapele care trebuie parcurse în cadrul activității de analiză a culturii organizaționale.

6. Domeniul de aplicare a procedurii

Procedura se aplică activității de analiză a culturii organizaționale din cadrul Liceului Tehnologic „Florian Porcius” Rodna.

Procedura de analiză a culturii organizaționale este o procedură distinctă și nu trebuie asemuită sau confundată cu alte proceduri operaționale.

Principalele activități de care depinde activitatea procedurată:

- definitivarea organigramei.

Principalele activități care depind de activitatea procedurată:

- revizuirea PDI-ului.

Compartimente furnizoare de date

- toate compartimentele.

Compartimentele beneficiare de rezultatele activității procedurate

- toate compartimentele.

7. Documente de referință

7.1. Legislație primară

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

7.2. Legislația secundară

- Hotărârea Guvernului nr. 994/2020 privind aprobarea standardelor de autorizare de funcționare provizorie și a standardelor de acreditare și de evaluare externă periodică în învățământul preuniversitar;

- Hotărârea Guvernului nr. 1.534/2008 privind aprobarea Standardelor de referință și a indicatorilor de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar;

LICEUL TEHNOLOGIC „FLORIAN PORCIUS” RODNA, JUDEȚUL BISTRIȚA-NĂSAUD	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	Ediția: I	Revizia: I
	Analiza culturii organizaționale	Page 5 of 13	
	Cod: PO-09		

- Instrucțiunea nr. 1/2018 privind aplicarea unitară la nivelul unităților de învățământ preuniversitar a Standardului 9 – Proceduri prevăzute în Codul controlului intern managerial al entităților publice, aprobat prin Ordinul secretarului general al Guvernului nr. 600/2018;

- Ordinul ministrului educației și cercetării nr. 4183/2022 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar.

7.3. Alte documente

- Regulamentul de organizare și funcționare a Liceului Tehnologic „Florian Porcius” Rodna.

8. Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedură

8.1 Definiții ale termenilor

Nr. crt.	Termenul	Definiția și/sau, dacă este cazul, actul care definește termenul
1.	Procedură	Prezentarea formalizată, în scris a pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat în vederea realizării activității, cu privire la aspectul procesual.
2.	Procedură operațională	Procedură care descrie o activitate sau un proces care se desfășoară la nivelul unuia sau mai multor compartimente.
3.	Personal didactic	Persoanele din sistemul de învățământ responsabile cu instrucția și educația {art. 233, alin(1) din Legea nr. 1/2011}.
4.	Personal didactic auxiliar	Personalul didactic auxiliar este format din: bibliotecar, documentarist, redactor, informatician, laborant, tehnician, pedagog școlar, instructor de educație extrașcolară, asistent social, corepetitor, mediator școlar, secretar, administrator financiar (contabil), instructor-animador, administrator de patrimoniu. {art. 249 din Legea nr. 1/2011}.
5.	Cultura organizațională	Totalitatea valorilor, simbolurilor, ritualurilor, miturilor, ceremoniilor, atitudinilor și comportamentelor ce sunt dominante într-o organizație, sunt transmise generațiilor următoare și care au influență determinantă asupra performanțelor și evoluției ei.

8.2. Abrevieri ale termenilor

Nr. crt.	Abrevierea	Termenul abreviat
1.	PS	Procedura de sistem
2.	PO	Procedură operațională
3.	Coord. comp,	Coordonator compartiment
4.	ROI	Regulament de ordine interioară
5.	ROF	Regulament de organizare și funcționare
6.	CA	Consiliul de administrație
7.	CP	Consiliul profesoral
8.	CEAC	Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității

LICEUL TEHNOLOGIC „FLORIAN PORCIUS” RODNA, JUDEȚUL BISTRIȚA-NĂSĂUD	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	Ediția: I	Revizia: I
	Analiza culturii organizaționale	Page 6 of 13	
	Cod: PO-09		

9. Descrierea procedurii

9.1. Generalități

Analiza și schimbarea culturii organizaționale reprezintă procese ce pot avea o influență hotărâtoare asupra evoluției și rezultatelor unei organizații.

Cunoașterea caracteristicilor și a modului cum pot fi acestea modificate, în așa fel încât să se realizeze i cât mai bună suprapunere între nevoile și aspirațiile angajaților și obiectivele firmei, reprezintă o cerință de bază pentru un manager de succes.

Nivelurile culturii organizaționale:

- nivelul vizibil, reprezentat de produse fizice (clădiri, mobilier, alte accesorii), produse verbale (limbajul folosit), produsele, comportamentale (ritualuri și ceremonii prin care se exprimă identitatea, conferind membrilor sentimentul de apartenență la grup.);
- nivelul invizibil, concretizat în cunoștințe, valori, motivație, satisfacție.

9.2. Documente utilizate

În cadrul procedurii sunt întocmite/folosite documentele:

- plan de acțiune al echipei de audit;
- raport de audit;
- program operațional remodelare organizațională.

9.3. Resurse necesare

9.3.1 Resurse materiale

- sală de clasă, calculator, imprimantă, fișet;
- hârtie copiator, caiete, dosare, pixuri, agrafe, perforator, capsator.

9.3.2. Resurse umane

- director;
- psiholog școlar
- CEAC

9.3.3. Resurse financiare

Va fi prevăzută în bugetul anual suma corespunzătoare pentru birotică. Celelalte resurse materiale necesare sunt asigurate din dotarea unității.

9.4 Modul de lucru

9.4.1. Planificarea operațiunilor și acțiunilor activității

LICEUL TEHNOLOGIC „FLORIAN PORCIUS” RODNA, JUDEȚUL BISTRIȚA-NĂSAUD	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	Ediția: I	Revizia: I
	Analiza culturii organizaționale	Page 7 of 13	
	Cod: PO-09		

Activitatea se desfășoară pe întreaga perioadă a anului școlar.

9.4.2. Derularea operațiunilor și acțiunilor activității

Procesul de analiză a culturii organizaționale se desfășoară în mai multe faze:

Identificarea necesității analizei culturii organizaționale

Sunt vizate:

- nivelul performanțelor organizației în legătură, posibilă, cu specificul culturii organizaționale;
- competențele culturale care nu mai corespund cerințelor interne și externe ale organizației;
- gradul de deschidere a culturii organizaționale către elemente de noutate.

Stabilirea obiectivelor și a ariei de cuprindere

Principalele obiective care sunt stabilite pentru o astfel de auditare pot viza:

- identificarea și analiza valorilor, simbolurilor, comportamentelor, etc. predominante în organizație și care au influențat pozitiv sau negativ performanțele organizației;
- stabilirea gradului de congruență între specificul culturii organizaționale și obiectivele strategice și tactice ale perioadei următoare;
- determinarea schimbărilor ce se impun pentru a ajunge la tipul de cultură organizațională dorită.

Stabilirea tipului de analiză de către conducere:

- analiză generală, în care se abordează toate elementele culturii organizaționale;
- analiză specializată, în care se studiază unul sau mai multe elemente componente ale culturii organizaționale;
- analiză parțială în care se examinează cultura organizațională la nivelul microstructurilor din cadrul organizației școlare.

Pregătirea analizei

O etapă importantă a acestei faze este stabilirea echipei care va realiza analiza culturii organizaționale.

Este de preferat ca echipa să includă personal din școală, dar și din afara școlii. Unul dintre membrii este consilierul psiholog.

Echipa de audit cultural elaborează planul de acțiune, care va fi aprobat de director.

Planul de acțiune va cuprinde, pe lângă obiectivele deja stabilite, următoarele:

- modalități de acțiune;
- compartimentele implicate;

LICEUL TEHNOLOGIC „FLORIAN PORCIUS” RODNA, JUDEȚUL BISTRIȚA-NĂSAUD	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	Ediția: I	Revizia: I
	Analiza culturii organizaționale	Page 8 of 13	
	Cod: PO-09		

- responsabili;
- termenele inițiale și finale;
- resursele necesare.

Pentru buna desfășurare a analizei personalul organizației este informat în legătură cu denumirea auditului cultural.

În vederea stabilirii instrumentelor de lucru echipa de audit se va întâlni cu principalii stakeholder ai organizației: conducerea, profesorii, elevii, părinții, reprezentanții ISJ-ului, primăriei, consiliului local și comunității.

Colectarea datelor

Colectarea datelor se face prin:

- Interviuri;
- Observare directă;
- Analiza documentelor;
- Chestionare.

Chestionarele sunt elaborate de către consilierul psiholog sau de către o echipă din care face parte și consilierul psiholog.

Datele sunt colectate din două surse:

- interne, în care sunt investigați stakeholderii din cadrul organizației în ceea ce privește formele de manifestare a culturii organizaționale precum valori, simboluri, comportamente;
- externe, în care sunt investigați reprezentanții ISJ-ului, primăriei, consiliului local și comunității pentru a investiga modul în care cultura organizației este percepută în relațiile dintre componenții organizației și persoane din afara acesteia.

Analiza datelor și stabilirea punctelor tari, a punctelor slabe și a recomandărilor

În această etapă sunt valorificate datele culese în etapa precedentă. Rezultatele pot fi analizate procentual, arătându-se proporția celor care au optat pentru o variantă de răspuns, ca o medie a notelor obținute de un articol sau utilizarea analizei pe bază de corelații între fenomenele analizate.

Este important să fie subliniate care sunt caracteristicile culturale care au realizat cele mai mari, mici sau variate punctaje din cadrul sondajului.

Prezentarea rezultatelor analizei se face prin tabele de valori și grafice reprezentative care să permită o citire și o interpretare rapidă a informațiilor furnizate.

Auditul culturii organizaționale se finalizează cu stabilirea punctelor forte, a punctelor slabe și a recomandărilor.

LICEUL TEHNOLOGIC „FLORIAN PORCIUS” RODNA, JUDEȚUL BISTRIȚA-NĂSAUD	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	Ediția: I	Revizia: I
	Analiza culturii organizaționale	Page 9 of 13	
	Cod: PO-09		

Punctele slabe sunt evidențiate primele, analizându-se disfuncționalitățile existente în cadrul culturii organizaționale, care au o determinare culturală și sunt de natură să împiedice funcționalitatea normală a organizației și obținerea performanțelor așteptate.

Ca termen e comparație se poate considera situația anterioară din organizație, situația dintr-o organizație similară dar competitivă sau cerințele prevăzute în literatura de specialitate.

Pentru evidențierea relațiilor cauză-efect se folosește formularul „Raport de audit”, prezentat în anexa 1.

Pentru punctele forte se procedează asemănător ca la punctele slabe. Accentul se mută însă pe elementele favorizante ale culturii organizaționale care sprijină procesele de schimbare, de introducere a elementelor de noutate și pe elementele culturale ce direcționează și susțin personalul către realizarea obiectivelor stabilite.

Termenele de comparație sunt asemănătoare cu cele de la punctele slabe iar pentru evidențierea relațiilor cauză-efect se folosește formularul „Raport de audit”, prezentat în anexa 1.

Recomandările vor viza cauzele care generează efecte negative.

Recomandările vor viza aspecte care să contribuie la consolidarea culturii existente sau să aibă în vedere remodelarea parțială sau totală a culturii organizaționale.

Auditul culturii organizaționale se finalizează cu întocmirea raportului de audit care conține elementele menționate mai sus.

Elaborarea planului de remodelare a culturii organizaționale

În baza raportului de audit și în urma consultărilor cu coordonatorii de compartimente, directorul unității stabilește planul de remodelare a culturii organizaționale.

Elementele din planul de remodelare care nu se găsesc în PDI vor trebui incluse în aceasta și vor face obiectul unei ședințe de revizuire a PDI.

Planul de remodelare a culturii organizaționale va cuprinde: obiectivele urmărite, formele de manifestare ale culturii organizaționale, modalități de acțiune și resurse.

Planul de remodelare este operaționalizat prin stabilirea unui program de acțiune care să detalieze la nivel de săptămână, responsabilii și indicatorii planul de remodelare. În acest scop este folosit formularul „Program operațional”, prezentat în anexa 2.

Printre activitățile care pot fi incluse în programul de acțiune se pot afla și cele de mai jos:

- identificarea factorilor cheie pentru schimbarea culturii organizaționale;
- comunicarea noilor elemente culturale către personalul școlii;
- motivarea personalului pentru a accepta schimbările propuse;
- introducerea schimbărilor în cultura organizațională;
- promovarea mecanismelor de susținere a noii viziuni organizaționale;

LICEUL TEHNOLOGIC „FLORIAN PORCIUS” RODNA, JUDEȚUL BISTRIȚA-NĂSAUD	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	Ediția: I	Revizia: I
	Analiza culturii organizaționale	Page 10 of 13	
	Cod: PO-09		

- monitorizarea și evaluarea schimbărilor implementate.

La finalul anului documentele întocmite în cadrul procedurii sunt arhivate conform nomenclatorului arhivistic.

9.4.3. Valorificarea rezultatelor activității

Raportul echipei de audit este prezentat în CP. Întreg personalul va lua la cunoștință despre punctele slabe și punctele tari în ce privește elementele de cultură organizațională lae entității.

Este și un bun prilej de a anunța schimbările conținute în planul de remodelare organizațională.

10 Responsabilități

Nr. crt	Compartimentul (postul)	I	II	III	IV
	Acțiunea (operațiunea)				
1.	Identificarea necesității analizei culturii organizaționale	X			
2.	Stabilirea obiectivelor și a ariei de cuprindere	X			
3.	Stabilirea echipei de audit cultural		X		
4.	Elaborarea planului de acțiune al auditului cultural			X	
5.	Aprobarea planului de acțiune al auditului cultural	X			
6.	Informarea personalului despre desfășurarea auditului cultural			X	
7.	Colectarea și analiza datelor			X	
8.	Elaborarea raportului de audit cultural			X	
9.	Elaborarea planului de remodelare organizațională	X			
10.	Monitorizarea și evaluarea schimbărilor implementate		X		
11.	Arhivare				X

I Director

II Responsabil CEAC

III Echipa de audit cultural

IV Responsabil arhivă

11. Formulare

Nr. anexă	Denumirea formularului	Cod
1.	Raport de audit	F01-PO-09
2.	Program operațional	F02-PO-09

LICEUL TEHNOLOGIC „FLORIAN PORCIUS” RODNA, JUDEȚUL BISTRIȚA-NĂSAUD	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	Ediția: I	Revizia: I
	Analiza culturii organizaționale	Page 11 of 13	
	Cod: PO-09		

RAPORT DE AUDIT AL CULTURII ORGANIZAȚIONALE

I. Puncte slabe

Nr. crt.	Puncte slabe	Cauze principale	Efecte	Observații

II. Puncte forte

Nr. crt.	Puncte forte	Cauze principale	Efecte	Observații

III. Recomandari

Nr. crt.	Recomandari	Cauze avute în vedere	Resurse necesare	Efecte	Observații

IV. Tabele de valori, grafice

Data:

Echipa de audit cultural

Președinte: _____

Membrii: _____
