 <p>LICEUL TEHNOLOGIC „H. VASILIU” PODU ILOAIEI – IAȘI</p>	<p>Procedura generală: „Evaluarea sistematică a satisfacției personalului”</p>	<p>Ediția 1 Nr. de exemplare: 5</p>
		<p>Revizia: 1 Nr. de exemplare: 5</p>
	<p>COD: PG 5.22</p>	<p>Pagina 1 din 10</p>
		<p>Exemplar nr. 1</p>

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

	Elemente privind responsabilii/Operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
-0-	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
1.1.	ELABORAT	ing. prof. Ion Crîșmaru	Responsabil CEAC	20.10.2016	
1.2.	VERIFICAT	prof. Elena Cătărașu	Membru CEAC	20.10.2016	
1.3.	APROBAT	ing. prof. Vasile Cătărașu	Director	20.10.2016	

2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii

	Ediția/revizia în cadrul ediției	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
-0-	-1-	-2-	-3-	-4-
2.1.	Ediția 1/Revizia 0	x	x	20.10.2016
2.2.	Ediția 1/Revizia 1	2, 13	x	16.09.2019

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

	Scopul difuzării	Ex. nr.	Compartiment	Funcția	Numele și prenumele	Data primirii	Semnătura
-0-	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-
3.1.	Aplicare	1	Personal didactic				
3.2.	Aplicare	1	Personal didactic auxiliar, personal nedidactic				
3.3.	Informare	1	Profesori, elevi				
3.4.	Informare	1	Personal didactic auxiliar, personal nedidactic				
3.5.	Evidența	1	CEAC	Responsabil CEAC			

4. Scopul procedurii


- Scopul acestei proceduri este de stabilire a unui set unitar de reguli și responsabilități privind desfășurarea activității de evaluare a satisfacției personalului angajat la Liceul Tehnologic „Haralamb Vasiliu”.

5. Domeniul de aplicare

- Prezenta procedură se aplică tuturor angajaților din Liceul Tehnologic „H. Vasiliu” Podu Iloaiei.

6. Documente de referință

- SR EN ISO 9000:2001. Sisteme de management al calității. Principii de bază și vocabular.
- SR EN ISO 9001:2001. Sisteme de management al calității. Cerințe.

 <p>LICEUL TEHNOLOGIC „H. VASILIU” PODU ILOAIEI – IAȘI</p>	<p>Procedura generală: „Evaluarea sistematică a satisfacției personalului”</p>	<p>Ediția 1 Nr. de exemplare: 5</p>
		<p>Revizia: 1 Nr. de exemplare: 5</p>
	<p>COD: PG 5.22</p>	<p>Pagina 2 din 10</p>
		<p>Exemplar nr. 1</p>

- SR EN ISO 9004:2001. Sisteme de management al calității. Ghid pentru îmbunătățirea performanțelor.
- Legea nr. 87/2006 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației.
- Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar (OMENCȘ nr. 5079/31.08.2016).
- Regulamentul de ordine interioară.
- Legea educației naționale nr. 1/2011.

7. Responsabilități

- CEAC are responsabilitatea de elaborare, monitorizare a aplicării și revizuirea periodică a procedurii.
- CEAC are responsabilitatea de planificare și realizare a acțiunilor de evaluare conform prezentei proceduri.
- CEAC răspunde de completarea chestionarului de către angajați, cu respectarea cerințelor din prezenta procedură, pentru întocmirea centralizatorului și a *Fișei de evaluare a satisfacției angajaților*.
- Responsabilii în domeniu răspund pentru implementarea propunerilor de îmbunătățire stabilite de Consiliul de Administrație (Anexa 5 – Plan de îmbunătățire climat organizațional).
- Consiliul de Administrație aprobă procedura propusă de CEAC.
- Membrii CEAC răspund de comunicarea prevederilor prezentei proceduri conform responsabilităților specifice din cadrul comisiei.
- Directorii (managerii) unității școlare și/sau responsabilul CEAC sunt responsabili pentru implementarea și menținerea acestei proceduri.
- Responsabilii comisiilor cu caracter permanent/compartiment din școală răspund de întocmirea documentelor și gestionarea dovezilor specifice.

8. Definiții și precizări

Evaluări ale angajaților se vor realiza cu referire la următorii factori:


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

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

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

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

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

 <p>LICEUL TEHNOLOGIC „H. VASILIU” PODU ILOAIEI – IAȘI</p>	<p>Procedura generală: „Evaluarea sistematică a satisfacției personalului”</p>	<p>Ediția 1 Nr. de exemplare: 5</p>
		<p>Revizia: 1 Nr. de exemplare: 5</p>
	<p>COD: PG 5.22</p>	<p>Pagina 3 din 10</p>
		<p>Exemplar nr. 1</p>

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

G. Justiția – 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).

H. 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).

I. 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).

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

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

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

M. 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).

N. 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.

1. 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).

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


9. Conținutul procedurii

Pasul 1. 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 trei membri: un membru din partea conducerii și doi membri din partea Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității de la nivelul compartimentelor/comisiilor metodice.

 <p>LICEUL TEHNOLOGIC „H. VASILIU” PODU ILOAIEI – IAȘI</p>	<p>Procedura generală: „Evaluarea sistematică a satisfacției personalului”</p>	<p>Ediția 1 Nr. de exemplare: 5</p>
		<p>Revizia: 1 Nr. de exemplare: 5</p>
	<p>COD: PG 5.22</p>	<p>Pagina 4 din 10</p>
		<p>Exemplar nr. 1</p>

Pasul 2. Aplicabilitatea procedurii

a) Procedura este supusă unei continui 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 firmei/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.

Pasul 3. 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 socio-demografice generale (vârstă, sex), statusul 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.

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).

 <p>LICEUL TEHNOLOGIC „H. VASILIU” PODU ILOAIEI – IAȘI</p>	<p>Procedura generală: „Evaluarea sistematică a satisfacției personalului”</p>	<p>Ediția 1 Nr. de exemplare: 5</p>
	<p>COD: PG 5.22</p>	<p>Revizia: 1 Nr. de exemplare: 5</p>
		<p>Pagina 5 din 10</p>
		<p>Exemplar nr. 1</p>

f) Consiliul de administrație poate decide, ca modalitate 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 și fișa de interviu se vor aplica semestrial sau după caz la compartimentele/colectivele cu climat constat deficitare/disfuncțional după aplicarea măsurilor remediale.

Pasul 4. 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 fiecăruia din cei 14 factori ai climatului organizațional, prin raportare la consecința lor asupra randamentului individual și colectiv. Pentru a ușura analiza și semnificația rezultatelor, sunt luate în calcul patru zone ale eficienței organizaționale: zona „climatului performant”, zona „climatului funcțional”, zona „climatului deficitare” 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 multumitoare. 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”**. Această 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 raportarea la aceste zone ale eficienței organizaționale, putem să avem o estimare destul de clară a consecințelor (pozitive sau negative) fiecărui factor, estimare care va fi completată de analiza în interiorul fiecărui factor (pentru a vedea care anume aspecte subsumate

 <p>LICEUL TEHNOLOGIC „H. VASILIU” PODU ILOAIEI – IAȘI</p>	<p>Procedura generală: „Evaluarea sistematică a satisfacției personalului”</p>	<p>Ediția 1 Nr. de exemplare: 5</p>
	<p>COD: PG 5.22</p>	<p>Revizia: 1 Nr. de exemplare: 5</p>
		<p>Pagina 6 din 10</p>
		<p>Exemplar nr. 1</p>

acelui 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:

 <p>LICEUL TEHNOLOGIC „H. VASILIU” PODU ILOAIEI – IAȘI</p>	<p>Procedura generală: „Evaluarea sistematică a satisfacției personalului”</p>	<p>Ediția 1 Nr. de exemplare: 5</p>
		<p>Revizia: 1 Nr. de exemplare: 5</p>
		<p>Pagina 7 din 10</p>
		<p>Exemplar nr. 1</p>
	<p>COD: PG 5.22</p>	

12. Anexe

Anexa 1: Chestionar de evaluare

Anexa 2: Centralizator al chestionarelor

Anexa 3: Fișa de interviu

Anexa 4: Fișa de evaluare a satisfacției angajaților

Anexa 5: Plan de îmbunătățire a climatului organizațional

Anexa 1. CHESTIONAR DE EVALUARE


Factori evaluați

1. **Sarcina** (obiective și sarcini clare).
2. **Relațiile** (relații interpersonale pozitive).
3. **Motivația** (motivație stimulativă).
4. **Suportul** (sprijin pentru performanță).
5. **Conducerea** (conducere eficientă).
6. **Evaluarea** (evaluare obiectivă a activității).
7. **Corectitudinea** (justiție organizațională).
8. **Atașamentul** (identificare cu firma).
9. **Deciziile** (consultare sau autonomia deciziilor).
10. **Competența** (încrederea în sine).
11. **Munca** (satisfacția în activitate).
12. **Siguranța** (sentimentul de securitate).
13. **Schimbarea** (management bun al schimbării).
14. **Supraîncărcarea-Epuizarea** (supraîncărcarea în muncă).
14. **Factorul „Supraîncărcarea” – modul de prezentarea a itemilor spre evaluare** (model).

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

Încercuiți una din cele șase valori în care apreciați că vă situați (1 – minim, 6 – maxim):

1	Comparativ cu angajații de pe posturi similare din alte firme/instituții, cred că muncesc mult mai mult	1	2	3	4	5	6
2	Zi de zi, muncesc intens, fără pauze sau momente de relaxare	1	2	3	4	5	6
3	După o zi de muncă simt că nu mai am suficientă energie pentru a mă implica în rezolvarea altor probleme sau sarcini personale	1	2	3	4	5	6
4	Stau frecvent peste program pentru a finaliza sarcinile de serviciu	1	2	3	4	5	6
5	Solicitările din această firmă /instituție sunt pe măsura resurselor și ritmului meu de lucru	1	2	3	4	5	6
6	Uneori mă simt depășit de ritmul și volumul muncii solicitate în această firmă/instituție	1	2	3	4	5	6
7	Familia mea a avut de suferit din cauza suprasolicitărilor de la actualul loc de muncă	1	2	3	4	5	6
8	Natura, multitudinea și diversitatea sarcinilor, îmi afectează, în mod negativ, felul în care îmi realizez activitatea	1	2	3	4	5	6


 <p>LICEUL TEHNOLOGIC „H. VASILIU” PODU ILOAIEI – IAȘI</p>	<p>Procedura generală: „Evaluarea sistematică a satisfacției personalului”</p>	<p>Ediția 1 Nr. de exemplare: 5</p>
		<p>Revizia: 1 Nr. de exemplare: 5</p>
	<p>COD: PG 5.22</p>	<p>Pagina 8 din 10</p>
		<p>Exemplar nr. 1</p>

9	Natura, multitudinea și diversitatea sarcinilor, reprezintă un factor important de stres pentru mine	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---

Analizați problemele concrete, cauzele identificate ca fiind sursa acestor probleme și, în special soluțiile/sugestiile de rezolvare a acestor probleme (definiți minim trei probleme).

CHESTIONAR DE EVALUARE A SATISFACȚIEI ÎN MUNCĂ (MODEL)

	Vă rugăm să încercați pentru fiecare întrebare numărul care reflectă cel mai bine părerea dumneavoastră	Dezaccord puternic	Dezaccord moderat	Ușor dezaccord	Ușor acord	Acord moderat	Acord puternic
1	Consider că sunt plătit corect pentru munca pe care o fac.	1	2	3	4	5	6
2	Sunt într-adevăr prea puține șanse de promovare pentru postul meu de muncă.	1	2	3	4	5	6
3	Superiorul meu este competent în munca pe care o depune.	1	2	3	4	5	6
4	Nu sunt satisfăcut cu beneficiile pe care le obțin	1	2	3	4	5	6
5	Când mă descurc bine într-o sarcină de muncă sunt apreciat așa cum trebuie	1	2	3	4	5	6
6	Multe dintre regulile și procedurile pe care trebuie să le respectăm ne îngreunează munca.	1	2	3	4	5	6
7	Îmi plac oamenii cu care lucrez.	1	2	3	4	5	6
8	Uneori simt că munca mea este inutilă.	1	2	3	4	5	6
9	Comunicarea din cadrul organizației mi se pare bună.	1	2	3	4	5	6
10	Măririle de salariu sunt prea puține și prea rare.	1	2	3	4	5	6
11	Cei care își fac bine treaba au o șansă mare de promovare.	1	2	3	4	5	6
12	Superiorul meu este nedrept cu mine.	1	2	3	4	5	6
13	Beneficiile pe care le obținem sunt la fel de bune ca și în alte organizații.	1	2	3	4	5	6
14	Nu consider că munca pe care o fac este apreciată.	1	2	3	4	5	6
15	Eforturile mele de a-mi face bine munca sunt rareori blocate.	1	2	3	4	5	6
16	Consider că trebuie să muncesc mai mult din cauza incompetenței celor cu care lucrez	1	2	3	4	5	6
17	Îmi plac lucrurile pe care le fac la locul de muncă.	1	2	3	4	5	6
18	Scopurile organizației nu îmi sunt clare.	1	2	3	4	5	6
19	Nu mă simt apreciat de organizație atunci când mă gândesc la salariul pe care îl primesc	1	2	3	4	5	6
20	Oamenii sunt promovați la fel de repede ca și în alte organizații.	1	2	3	4	5	6
21	Superiorul meu se interesează prea puțin de angajații lui.	1	2	3	4	5	6
22	Pachetul de beneficii este destul de echitabil	1	2	3	4	5	6
23	Există prea puține recompense pentru cei care lucrează aici.	1	2	3	4	5	6
24	Am prea multe de făcut la locul de muncă	1	2	3	4	5	6
25	Mă simt bine cu colegii de muncă.	1	2	3	4	5	6
26	Deseori simt că nu știu ce se întâmplă în cadrul organizației	1	2	3	4	5	6
27	Sunt mândru de munca pe care o fac.	1	2	3	4	5	6
28	Mă simt satisfăcut în ceea ce privește șansele de mărire de salariu	1	2	3	4	5	6
29	Există beneficii pe care nu le avem deși ar trebui	1	2	3	4	5	6

 <p>LICEUL TEHNOLOGIC „H. VASILIU” PODU ILOAIEI – IAȘI</p>	<p>Procedura generală: „Evaluarea sistematică a satisfacției personalului”</p>	<p>Ediția 1 Nr. de exemplare: 5</p>
	<p>COD: PG 5.22</p>	<p>Revizia: 1 Nr. de exemplare: 5</p>
		<p>Pagina 9 din 10</p>
		<p>Exemplar nr. 1</p>

30	Îl plac pe superiorul meu.	1	2	3	4	5	6
31	Lucrez prea mult cu documente.	1	2	3	4	5	6
32	Simt că nu primesc suficiente recompense pentru eforturile pe care le fac.	1	2	3	4	5	6
33	Sunt satisfăcut de șansele mele de promovare.	1	2	3	4	5	6
34	Există prea multe certuri și conflicte la locul de muncă.	1	2	3	4	5	6
35	Munca mea este plăcută	1	2	3	4	5	6
36	Sarcinile de muncă nu sunt suficient de bine explicate	1	2	3	4	5	6


Anexa 2. CENTRALIZATOR AL CHESTIONARELOR

FACTORI	NIVEL DE APRECIERE				
	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
TOTAL					

Anexa 3. FIȘA DE INTERVIU

1. Prin ce se deosebește colectivul în care lucrați (echipa de lucru/departamentul/secția) de alte colective similare, din punctul de vedere al **RELAȚIILOR DINTRE ȘEFI ȘI SUBALTERNI** (din ceea ce știți, bănuți sau credeți că se întâmplă în alte colective, din unitatea în care lucrați sau din afara ei).

În colectivul meu ...			
A		B	
1. dreptul la opinie indiferent de funcție		1. ce spune șeful „e bătut în cuie, nu ai dreptul la opinie”	
2. circulația rapidă a informației		2. blocarea informației la un anumit nivel, datorita ierarhiei	
3. stabilirea obiectivelor împreună		3. obiectivul e stabilit doar de șef	
4. alocarea unei perioade de timp pentru manevre, relații non formale		4. există doar relații formale	
Numele si prenumele:			

 LICEUL TEHNOLOGIC „H. VASILIU” PODU ILOAIEI – IAȘI	Procedura generală: „Evaluarea sistematică a satisfacției personalului”	Ediția 1 Nr. de exemplare: 5
	COD: PG 5.22	Revizia: 1 Nr. de exemplare: 5
		Pagina 10 din 10
		Exemplar nr. 1

Funcție:			
Vârsta	Genul <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	tel., email:	
Fișă de centralizare a datelor obținute în cadrul interviurilor individuale			
ASPECTE POZITIVE	NUMĂR	ASPECTE NEGATIVE	NUMĂR
A- 1		B- 1	
A- 2		B- 2	
A- 3		B- 3	
A- 4		B- 4	
TOTAL		TOTAL	

Anexa 4. FIȘA DE EVALUARE A SATISFACȚIEI ANGAJAȚILOR

„Probleme-cauze-soluții”

Se realizează analiza *problemelor* concrete descrise de angajați, a *cauzelor* identificate de ei ca fiind sursa acestor probleme și, în special, a *soluțiilor/sugestiilor* de rezolvare a acestor probleme. Pentru fiecare factor în parte, cu referire la activitatea în colectivul în care lucrează sau ca o evaluare globală, la finalul chestionarului, se solicită definirea a 3 probleme („chiar dacă ele apar foarte rar sau accidental...”) și completarea liberă a unui tabel, numind problema, sugerând posibile cauze și descriind soluții de rezolvare (așa cum le văd angajații). Analiza acestor descrieri, sistematizată fie pe categorii (categorii de probleme, categorii de cauze, categorii de soluții), fie ca un lanț logic de tipul *problemă-cauza problemei-soluțiile sugerate de angajați*, cu referire la întreaga firmă/instituție sau la fiecare colectiv în parte, permite identificarea rapidă a unor măsuri concrete, imediate care pot fi luate de managementul firmei sau schițarea unor strategii pe termen mediu și lung (în special pentru acele măsuri care solicită resurse financiare sau de timp mai consistente).

FACTORUL ANALIZAT	PROBLEMA	CAUZE POSIBILE	SOLUȚII/ SUGESTII ANGAJAȚI

Anexa 5. PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRE CLIMAT ORGANIZAȚIONAL

Nr. crt.	Măsura implementată	Factor vizat	Rezultate așteptate/indicatori	Compartimentul/colectivul în care se aplică	Data aplicării	Persoana responsabilă	Resurse necesare

13. Monitorizează

- Director: **profesor ing. Vasile Cătărau.**
- Director adjunct: **profesor Gabriela Truși.**