

AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU CALIFICĂRI

STANDARD OCUPAȚIONAL

MANAGER

Sectorul: Administrație și servicii publice

Versiunea: 00

Data aprobării: 10.10.2011

Data propusă pentru revizuire: 31.07.2015

Inițiator proiect:

Asociația pentru Promovarea Femeii din România-Timișoara

Echipa de redactare:

Dinu Adela - director executiv, Asociația pentru Promovarea Femeii din România Timișoara;
Cernei Nicolae - director, Fundația Româno - Germană Timișoara;
Moldovan Vasile - director executiv, Asociația pentru Promovarea Femeii din România-Timișoara.

Verificator sectorial: Bojincă Mihail, manager MB SERVICE Timișoara

Comisia de validare:

Năstase Ioan, coordonator FPC, Comitetul sectorial Administrație și servicii publice;
Maruneac Aurel, director tehnic, Robson Holding Energy- București;
Răileanu Mariana Lorela, director producție, S.C. ARTIFEX SRL Focșani

Denumirea documentului electronic: SO_Manager_00

Responsabilitatea pentru conținutul standardului ocupațional revine Comitetului Sectorial Administrație și servicii publice

Descriere:

Prezentul document a fost elaborat ca rezultat al dezvoltării analizei ocupaționale pentru aria ocupațională MANAGER grupă de bază COR 1210- Directori generali, directori și asimilați

Ocupațiile avute în vedere în stabilirea ariei ocupaționale sunt:

- 121017 director comercial;
- 121018 director vânzări;
- 121020 director economic;
- 121024 director tehnic;
- 121027 director departament cercetare-dezvoltare;
- 121029 manager;
- 121033 director resurse umane.

Managerii sunt specialiști cu profil profesional foarte divers, situați pe nivelul managementului de mijloc (middle management), care conduc activitățile desfășurate de colective multiple, eterogene și variate de oameni, în interiorul unor organizații și companii de dimensiuni diferite din orice sector de activitate: economic, social, cultural, administrativ, sănătate, educație, servicii etc. pentru atingerea obiectivelor strategice asumate.

Managerii administrează activități complexe din punct de vedere profesional în cadrul organizațiilor în care lucrează, asumându-și răspunderea pentru procesul de luare a deciziilor în contexte de muncă imprevizibile și pentru atingerea obiectivelor proprii și de grup.

Toți managerii îndeplinesc, în esență, aceleași funcții, indiferent de postul pe care îl ocupă, însă modul de realizare a procesului de management variază în raport cu poziția pe care o ocupă aceștia în cadrul organizației: *managementul de vârf* (președintele sau directorul general al firmei, membrii consiliului de administrație și ai comitetului director), *managementul de mijloc* (directorii executivi - comercial, tehnic, economic, resurse umane, producție, vânzări, marketing etc. - și șefii de departamente), *managementul inferior* (conducătorii din prima linie - personalul cu funcții de conducere operativă, care au în subordine numai executanți).

Managerii planifică, organizează și coordonează activitatea colectivelor subordonate, controlează și evaluează modul de aplicare a deciziilor și gradul de îndeplinire al obiectivelor asumate, în funcție de domeniul profesional, antrenează membrii echipelor și îi motivează pentru obținerea rezultatelor preconizate.

Managerii sau *managerii de mijloc* sunt responsabili pentru implementarea politicilor și strategiilor elaborate de managementul de vârf, la nivelul lor de conducere existând o echilibrare relativă a sarcinilor de management cu cele de execuție.

Principiile aplicabile și la nivelul managementului de mijloc: descentralizarea, conducerea participativă, de perspectivă, motivarea angajaților, asigurarea concordanței dintre caracteristicile sistemului de management și caracteristicile mediului ambiant și principiul eficienței determină responsabilitățile principale ale managerului.

Pentru derularea activităților profesionale specifice, *managerii (middle manager)* trebuie să dovedească energie, rezistență la efort intelectual susținut, capacitate de eficientizare a deciziilor, de asumare a riscurilor, orientare spre rezultate, capacitate de direcționare și de îndrumare a altor persoane, de relaționare largă, capacitate de soluționare a unor probleme profesionale diverse și nerutinier, capacitate de reacție, echilibru personal etc.

Atitudinile principale cerute la locul de muncă sunt: încredere în propriile forțe, deschidere spre nou, obiectivitate, orientare spre probleme, preocupare, inițiativă, dinamism, pragmatism, responsabilitate, atitudine constructivă și proactivă.

Lista unităților de competență

Titluri și categorii de unități de competență	Nivelul de responsabilitate și autonomie
<p>Unități de competență cheie</p> <p>Unitatea 1: Comunicare în limba oficială Unitatea 2: Comunicare în limbi străine Unitatea 3: Competențe de bază în matematică, științe și tehnologie Unitatea 4: Competențe informatice Unitatea 5: Competența de a învăța Unitatea 6: Competențe sociale și civice Unitatea 7: Competențe antreprenoriale Unitatea 8: Competența de exprimare culturală</p>	<p>3CNC/4CEC 3CNC/4 CEC 3CNC/4 CEC 3CNC/5 CEC 4CNC/6 CEC 4CNC/6 CEC 4CNC/6 CEC 4CNC/6 CEC</p>
<p>Unități de competență generale</p> <p>Unitatea 1: Verificarea aplicării normelor de sănătate și securitate în muncă Unitatea 2: Urmărirea aplicării normelor de protecție a mediului Unitatea 3: Stimularea unor relații de muncă eficiente</p>	<p>3CNC/4 CEC 3CNC/4 CEC 4CNC/6 CEC</p>
<p>Unități de competență specifice</p> <p>Unitatea 1: Elaborarea strategiei structurii organizaționale conduse Unitatea 2: Organizarea activităților specifice domeniului coordonat Unitatea 3: Monitorizarea implementării strategiei Unitatea 4: Adoptarea deciziilor Unitatea 5: Marketingul activităților derulate Unitatea 6: Asigurarea calității activităților din cadrul structurii coordonate</p>	<p>5CNC/7 CEC 4CNC/6 CEC 4CNC/6 CEC 4CNC/6 CEC 3CNC/4 CEC 3CNC/4 CEC</p>

Verificarea aplicării normelor de sănătate și securitate în muncă (unitate generală)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 3CNC/4CEC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Identifică riscurile în muncă	<p>1.1. Riscurile în muncă sunt identificate în corelație cu specificul activităților de executat din cadrul domeniului de specialitate condus.</p> <p>1.2. Riscurile în muncă sunt identificate avându-se în vedere caracteristicile locului de muncă și aspectele relevante pentru desfășurarea activităților.</p> <p>1.3. Riscurile în muncă sunt identificate în conformitate cu prevederile legislației specifice în domeniu.</p>	Identificarea riscurilor în muncă se realizează cu conștiințiozitate, responsabilitate și implicare activă.
2. Urmărește implementarea măsurilor referitoare la sănătatea și securitatea în muncă	<p>2.1. Implementarea măsurilor de sănătate și securitate în muncă este urmărită în conformitate cu legislația specifică în domeniu.</p> <p>2.2. Implementarea măsurilor de sănătate și securitate în muncă este urmărită ținând seama de prevederile planului general de SSM elaborat în cadrul organizației.</p> <p>2.3. Implementarea măsurilor de sănătate și securitate în muncă este urmărită în corelație cu specificul locului de muncă și domeniul coordonat.</p> <p>2.4. Implementarea măsurilor de sănătate și securitate în muncă este urmărită având în vedere prevenirea accidentelor prin minimizarea/ contracararea factorilor de risc, pentru fiecare categorie de riscuri în parte.</p> <p>2.5. Implementarea măsurilor de sănătate și securitate în muncă este urmărită conform procedurilor interne ale organizației, în funcție de rolul deținut.</p> <p>2.6. Implementarea măsurilor de sănătate și securitate în muncă este urmărită în colaborare cu personalul specializat.</p>	Urmărirea implementării măsurilor referitoare la sănătatea și securitatea în muncă se face cu tenacitate și consecvență.
3. Verifică respectarea procedurilor de urgență și evacuare	<p>3.1. Respectarea procedurilor de urgență și evacuare este verificată prin modalități specifice, în funcție de rolul deținut.</p> <p>3.2. Respectarea procedurilor de urgență și evacuare este verificată având în vedere cerințele de implementare a acestora, corespunzător potențialei situații de urgență.</p> <p>3.3. Respectarea procedurilor de urgență și evacuare este verificată în conformitate cu prevederile regulamentului interior și a planului general de măsuri în situații de urgență.</p>	Verificarea respectării procedurilor de urgență și evacuare se realizează cu intransigență, vigilență și adoptând o atitudine preventivă.

Contexte:

- aplicarea normelor de sănătate și securitate în muncă are caracter permanent și este obligatorie, în toate contextele de desfășurare a activității proprii și de către membrii colectivului condus;
- managerul desfășoară o activitate individuală și un număr limitat de activități de îndrumare în domeniul securității și sănătății în muncă;
- operează în cadrul unor linii directe sau funcții general definite și se conformează legislației specifice asumându-și un anumit grad de responsabilitate pentru rezultatele înregistrate;
- activități cu specific producție, servicii, economice, consultanță, formare profesională.

Gama de variabile:

-tipuri de riscuri:

- în domeniul producției de bunuri materiale (lovire, accidente rutiere, cădere de la înălțime, alunecare, tăiere cu scule și unelte conținând părți metalice/ascuțite, lovire prin căderea unor materiale și obiecte de la înălțime, intoxicații, incendii, asfixiere, arsuri provocate de substanțe corosiv-caustice, arsuri provocate de substanțe fierbinți, electrocutare etc.);
- în domeniul serviciilor (incendiu, intoxicare, alunecare, accidente rutiere, tăiere cu obiecte ascuțite, surmenaj, electrocutare etc.);
- în domeniul financiar/contabil (incendiu, electrocutare, tăiere/ înțepare cu obiecte ascuțite, surmenaj, rănirea ochilor etc);

-tipuri de activități: de producție, comerț, agricultură, transport, prestări servicii diverse, activități de birou etc.;

-aspectele relevante se referă la: fronturile de lucru existente și tipurile activităților desfășurate, modalitatea de organizare a activităților, numărul de participanți în procesul de muncă și distribuția pe posturi de lucru, condițiile de lucru etc.;

-factori de risc: care privesc mediul de muncă, desfășurarea proceselor de muncă, factorul uman etc.;

-tipuri de accidente: traumatisme mecanice (loviri, răniri, fracturi, căderi de la înălțime), electrocutare, arsuri, intoxicații cu gaze etc.;

-situații concrete de urgență: incendii, cutremure, inundații, explozii, alunecări de pământ, etc.;

-personal specializat în probleme de SSM: responsabili cu probleme de SSM, salvatori etc.;

-modalități de verificare: observare directă, controale periodice, analiza rapoartelor de stare etc.

Cunoștințe:

- tipuri de riscuri;
- norme de sănătate și securitate în muncă specifice locului de muncă;
- prevederile legislației specifice în domeniul de activitate;
- modul de utilizare a echipamentelor specifice de protecție a muncii;
- proceduri și modalități de acordare a primului ajutor;
- reglementări interne privind SSM;
- proceduri pentru situații de urgență;
- planul de SSM și pentru situații de urgență elaborat pentru organizația în care se desfășoară activitatea.

Urmărirea aplicării normelor de protecție a mediului (unitate generală)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 3CNC/4CEC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Identifică cerințele privind protecția mediului	<p>1.1. Cerințele privind protecția mediului sunt identificate în funcție de specificul domeniului de specialitate.</p> <p>1.2. Cerințele privind protecția mediului sunt identificate având în vedere tipul activităților desfășurate în structura subordonată și impactul acestora asupra mediului înconjurător.</p> <p>1.3. Cerințele privind protecția mediului sunt identificate prin metode specifice, în funcție de factorii de mediu și factorii de risc evidențiați.</p> <p>1.4. Cerințele privind protecția mediului sunt identificate pe baza legislației specifice și a planului general de mediu elaborat în cadrul organizației.</p>	Identificarea cerințelor privind protecția mediului se realizează cu promptitudine, atenție și responsabilitate.
2. Monitorizează aplicarea măsurilor de protecție a mediului	<p>2.1. Aplicarea măsurilor este monitorizată respectând legislația în vigoare și procedurile interne ale organizației.</p> <p>2.2. Aplicarea măsurilor este monitorizată în conformitate cu prevederile planului general de mediu elaborat în cadrul organizației și ale planurilor specifice.</p> <p>2.3. Aplicarea măsurilor este monitorizată urmărind toate aspectele importante pentru securitatea mediului ambiant, în funcție de specificul activităților desfășurate și posibilele consecințe asupra mediului înconjurător.</p>	Monitorizarea aplicării măsurilor de protecție a mediului se face cu consecvență, vigilență și având o atitudine preventivă.
3. Semnalează situațiile de risc	<p>3.1. Situațiile de risc sunt semnalate persoanelor abilitate din cadrul organizației, oferind toate detaliile relevante privind situația identificată.</p> <p>3.2. Situațiile de risc sunt semnalate având în vedere prevenirea producerii incidentelor/accidentelor de mediu.</p> <p>3.3. Situațiile de risc sunt semnalate conform procedurilor interne, utilizând mijloacele de comunicare adecvate.</p>	Semnalarea situațiilor de risc se face cu spirit civic, preocupare și implicare.
<p>Contexte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aplicarea normelor de protecție a mediului are caracter permanent și este obligatorie, în toate contextele de desfășurare a activității proprii și de către membrii colectivului condus; - managerul desfășoară o activitate individuală și un număr limitat de activități de îndrumare în domeniul protecției mediului; - operează în cadrul unor linii directoare sau funcții general definite și se conformează legislației specifice asumându-și un anumit grad de responsabilitate pentru rezultatele înregistrate. 		

Gama de variabile:

- cerințe privind protecția mediului: gestionarea deșeurilor, eficientizarea consumurilor de resurse, prevenirea incidentelor/accidentelor de mediu, monitorizarea factorilor de mediu etc.;
- tipuri de domenii de specialitate: producție industrială, construcții, transporturi, sănătate, comerț, creșterea animalelor, silvicultură, turism și alimentație publică, educație și formare profesională, servicii diverse etc.;
- tipuri de activități: confecționare de produse din materiale diverse, construcții civile și industriale, prelucrare materii prime și materiale, alimentare cu combustibili, ambalare și îmbuteliere, îngrijirea și furajarea animalelor, transbordare mărfuri, transport și depozitare produse periculoase/nepericuloase etc.;
- impactul asupra mediului: poluarea apei, aerului, solului, degradarea biodiversității, distrugerea diverselor habitate naturale etc.;
- metode de identificare a cerințelor privind protecția mediului: studiul legislației generale și a normelor de aplicare a acesteia, analiza planului de mediu elaborat în cadrul companiei, studiul procedurilor de mediu specifice, participare la instructaje pe probleme de mediu, discuții cu persoanele abilitate să coordoneze activitatea de protecție a mediului etc.;
- factori de mediu: apă, aer, sol și subsol, habitate naturale, fânțe vii etc.;
- factori de risc: *chimici*-substanțe toxice, corozive, inflamabile; *mecanici*-vibrații excesive și mișcări funcționale ale echipamentelor, deplasări ale mijloacelor de producție sub efectul gravitației-alunecări, rostogolire, răsturnare; *termici*; *electrici*; *biologici*; *radiații*; *gaze inflamabile sau explosive* etc.;
- consecințe asupra mediului: poluarea aerului, apei, solului, alunecări de teren, distrugerea vegetației și a animalelor, compromiterea calității solurilor pentru terenurile agricole, mutații genetice în urma emisiilor radioactive etc.;
- persoane abilitate în domeniul protecției mediului: responsabili pe probleme de mediu, responsabili cu gestionarea deșeurilor, coordonatori de activități, supervizori etc.;
- detalii relevante privind situațiile de risc: locația, întinderea, vecinătățile, tipul situației, tipul riscurilor, consecințe potențiale, particularitățile mediului din zonă etc.;
- incidente/ accidente de mediu: emisii de substanțe nocive în atmosferă, deversări de substanțe toxice în apă/pe sol, alunecări de teren în urma defrișărilor necontrolate, surpări de maluri și versanți în urma lipsei lucrărilor de susținere și consolidare a terenurilor, spargerea unor conducte de combustibili, acțiuni care conduc la degradarea biodiversității, acumularea și abandonarea de deșuri care conduc la poluarea apei, aerului, solului (resturi de metal, lemn, sticlă, material plastic, moloz, gunoi menajer, lichide toxice, carburanți etc.);
- mijloace de comunicare: telefon, stație radio portabilă, mijloace de avertizare sonoră etc.
- nivelul riscurilor: risc ridicat, mediu, scăzut;
- persoane abilitate să analizeze situațiile de risc: responsabilii de mediu, top- managerul, coordonatorii colectivelor de lucru;
- metode de solicitare a măsurilor de remediere: întocmire de rapoarte, analize post-acțiune etc.;
- tipul situației: situație de risc, incident de mediu, accident de mediu.

Cunoștințe:

- norme generale de protecție a mediului;
- tipuri de activități specifice domeniului condus, cu impact asupra mediului înconjurător;
- consecințe potențiale ale activităților coordonate asupra mediului înconjurător;
- factori de mediu și factori de risc;
- tipuri de incidente și accidente de mediu și posibilități de intervenție;
- tipuri de deșuri rezultate din activitățile specifice domeniului coordonat și modul de gestionare a acestora;
- conținutul planului general de mediu al organizației și procedurile interne privind protecția mediului.

Stimularea unor relații de muncă eficiente (unitate generală)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 4CNC/6CEC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Previne declanșarea conflictelor în cadrul colectivului	<p>1.1. Declanșarea conflictelor în cadrul colectivului este prevenită prin distribuirea echitabilă a sarcinilor și corelarea funcțională a activităților angajaților.</p> <p>1.2. Declanșarea conflictelor în cadrul colectivului este prevenită menținând o atmosferă de încredere /de lucru favorabilă îndeplinirii sarcinilor de la locul de muncă.</p> <p>1.3. Declanșarea conflictelor în cadrul colectivului este prevenită dezvoltând valorile organizației referitoare la relațiile de muncă.</p> <p>1.4. Declanșarea conflictelor în cadrul colectivului este prevenită utilizând un limbaj adaptat nivelului de înțelegere al fiecărui angajat și promovând un comportament civilizată în toate contextele profesionale.</p> <p>1.5. Declanșarea conflictelor în cadrul colectivului este prevenită în conformitate cu prevederile specifice cuprinse în regulamentul intern.</p>	Prevenirea declanșării conflictelor în cadrul colectivului se face cu atenție și diplomatie.
2. Motivează membrii colectivului	<p>2.1. Membrii colectivului sunt motivați urmărind asigurarea satisfacției profesionale a acestora și menținerea coeziunii colectivului.</p> <p>2.2. Membrii colectivului sunt motivați prin aplicarea unor modalități de stimulare adecvate contribuției individuale la realizarea obiectivelor asumate.</p> <p>2.3. Membrii colectivului sunt motivați respectând drepturile și obligațiilor prevăzute în fișa postului.</p> <p>2.4. Membrii colectivului sunt motivați urmărind soluționarea evenimentelor neprevăzute semnalate de aceștia, în conformitate cu prevederile din regulamentul intern.</p> <p>2.5. Membrii colectivului sunt motivați prin puterea exemplului propriu de conduită și profesionalism.</p>	Motivarea membrilor colectivului se face cu corectitudine și obiectivitate.
3. Dezvoltă relații de colaborare cu partenerii interesați	<p>3.1. Relațiile de colaborare cu partenerii interesați sunt dezvoltate permanent, în context profesional, menținând un portofoliu personal de relații active în interesul organizației.</p> <p>3.2. Relațiile de colaborare cu partenerii interesați sunt dezvoltate prin modalități adecvate, în funcție de tipul acestora și raporturile funcționale.</p> <p>3.3. Relațiile de colaborare cu partenerii interesați sunt dezvoltate în limita delegării primite din partea conducătorului ierarhic sau după caz, din partea reprezentanților organizației externe.</p> <p>3.4. Relațiile de colaborare cu partenerii interesați sunt dezvoltate urmărind eficiența activităților aflate în derulare.</p>	Dezvoltarea relațiilor de colaborare cu partenerii interesați se face cu preocupare și implicare proactivă.

Contexte:

- managerul administrează activități complexe din punct de vedere profesional, asumându-și răspunderea pentru procesul de luare a deciziilor în contexte de muncă imprevizibile;
- își asumă responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor proprii și de grup;
- conduce grupuri multiple, eterogene și complexe.

Gama de variabile:

- relații de muncă:
 - interne (în cadrul colectivului);
 - externe (beneficiari, furnizori; autorități sau organisme de control, instituții ale statului, mass-media etc.);
- membrii colectivului: membrii unei direcții, membrii unui departament/compartiment, membrii mai multor departamente /compartimente;
- valorile organizației referitoare la relațiile de muncă: respectul reciproc între angajați, întrajutorarea, inițiativa personală, asumarea răspunderii, confidențialitatea, atașamentul față de organizație etc.;
- modalități de stimulare a membrilor colectivului:
 - financiare: recompense, bonusuri, prime etc.;
 - non-financiare: recunoașterea calității muncii, laude în fața celorlalți membri ai colectivului, încurajări, felicitări și mulțumiri în public, acordarea încrederii, îmbunătățirea condițiilor de muncă etc.;
 - avantaje și pachete motivaționale diverse: participare gratuită în excursii, vacanțe, cursuri în țară și străinătate, acordare burse de studii, susținere financiară pentru diverse nevoi personale (creditate), asigurări suplimentare de sănătate, contribuții la fonduri de pensii private, diverse facilități pentru membrii familiilor, acordarea dreptului de utilizare permanentă a unui autoturism de firmă etc.;
- evenimente neprevăzute: decese în familie, distrugere de bunuri în urma unor situații de urgență (incendii, cutremure, inundații etc.), situații sociale diverse etc.;
- parteneri: furnizori de utilaje, echipamente și materii prime, furnizori de servicii, finanțatori, organe ale administrației locale și centrale, distribuitori, clienți etc.
- interesele organizației: obținerea de resurse materiale, financiare, informaționale, materiale și umane ușor și în condiții avantajoase de costuri, amplificarea vânzărilor și consolidarea poziției pe piață, utilizarea eficace a resurselor împrumutate sau atrase etc.;
- modalități de colaborare cu partenerii interesați: contractuale, non-contractuale; parteneriat de afaceri, know-how, finanțare, atragere de fonduri etc.;
- raporturi funcționale: pe orizontală, pe verticală (în sistem ierarhic);
- activități în derulare: producție, comerciale, financiare, de asigurări, științifice, consultanță, educative, de formare profesională etc.

Cunoștințe:

- tipuri de conflicte, factori generatori și modalități de prevenire;
- noțiuni de management al conflictelor,
- valori organizaționale;
- norme de comportament civilizate în societate;
- prevederile regulamentului de organizare și funcționare a organizației;
- modalități de stimulare a membrilor colectivului;
- factori motivaționali;
- noțiuni aplicate de psihologia adultului;
- prevederi specifice din dreptul muncii;
- prevederi specifice ale Codului Muncii;
- legislația specifică în vigoare;
- tipuri de parteneri externi;
- modalități de dezvoltare a relațiilor cu partenerii externi și scopul promovării acestora.

Elaborarea strategiei structurii organizaționale conduse (unitate specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 5CNC/7CEC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Fundamentează strategia	<p>1.1. Strategia este fundamentată pe baza prognozelor referitoare la mediul de afaceri și ramura de activitate corespunzătoare profilului companiei.</p> <p>1.2. Strategia este fundamentată ținând seama de concluziile rezultate în urma analizelor privind mediul de dezvoltare al organizației și caracteristicile acestuia.</p> <p>1.3. Strategia este fundamentată urmărind în detaliu particularitățile pieței specifice prin intermediul unor studii de marketing aprofundate.</p> <p>1.4. Strategia este fundamentată împreună cu personalul abilitat din cadrul organizației.</p>	Fundamentarea strategiei se face cu responsabilitate.
2. Stabilește opțiunile și obiectivele strategice	<p>2.1. Opțiunile și obiectivele strategice sunt stabilite în concordanță cu misiunea organizației și tipul de strategie ales.</p> <p>2.2. Opțiunile și obiectivele strategice sunt stabilite ținând seama de cerințele privind definirea acestora.</p> <p>2.3. Opțiunile și obiectivele strategice sunt stabilite având în vedere toate elementele relevante pentru organizație.</p> <p>2.4. Opțiunile și obiectivele strategice sunt stabilite în limita delegării primite din partea managementului de vârf, în funcție de stilul de management practicat la acest nivel.</p>	Stabilirea opțiunilor și obiectivelor strategice se face cu profesionalism.
3. Dimensionează necesarul de resurse	<p>3.1. Necesarul de resurse este dimensionat estimativ, în concordanță cu activitățile previzionate pentru atingerea obiectivelor propuse.</p> <p>3.2. Necesarul de resurse este dimensionat ținând seama de sursele accesabile și posibilitățile de obținere ale acestora.</p> <p>3.3. Necesarul de resurse este dimensionat pe baza unor indicatori specifici relevanți.</p>	Dimensionarea necesarului de resurse se face cu pragmatism.
4. Fixează termenele strategice	<p>4.1. Termenele strategice sunt fixate având în vedere relațiile logice dintre obiectivele și opțiunile strategice.</p> <p>4.2. Termenele strategice sunt fixate în funcție de caracteristicile obiectivelor și opțiunilor strategice.</p> <p>4.3. Termenele strategice sunt fixate în concordanță cu volumul și modul de asigurare a resurselor antrenate.</p> <p>4.4. Termenele strategice sunt fixate ținând seama de posibilitățile efective de încadrare în timp a activităților.</p>	Fixarea termenelor strategice se face cu realism.
5. Elaborează propunerea de plan strategic parțial	<p>5.1. Propunerea de plan strategic parțial este elaborată în concordanță cu specificul domeniului coordonat și opțiunile și obiectivele strategice stabilite.</p> <p>5.2. Propunerea de plan strategic parțial este elaborată specificând cu claritate toate informațiile necesare.</p>	Elaborarea propunerii de plan strategic parțial se face dovedind implicare activă.

	5.3. Propunerea de plan strategic parțial este elaborată având în vedere ansamblul cerințelor pentru implementarea strategiei la nivel organizațional.	
--	--	--

Contexte:

- managerul administrează și transformă contexte de muncă complexe, imprevizibile și care necesită noi abordări strategice;
- își asumă un grad considerabil de responsabilitate pentru atingerea obiectivelor proprii și pentru munca celorlalți membri ai colectivului;
- conduce și inițiază activități;
- acceptă responsabilitate în procesul de luare a deciziilor, utilizând inclusiv supervizarea celorlalți participanți la procesul de muncă.

Gama de variabile:

- tipuri de strategii: de creștere internă, de creștere externă, de cooperare, de diversificare, de supraviețuire (de neutralitate, de consolidare, de restrângere, de lichidare), strategii concurențiale (tip nișă, de adaptare și schimbare, de diferențiere și orientare prin costuri, de conducere prin costuri) etc.;
- tipuri de prognoze: tehnice, financiare, comerciale, științifice, manageriale etc.;
- ramuri de activitate: construcții, comerț, turism, servicii, producție, asistență socială, transporturi, agricultură, educație și formare profesională, cultură etc.;
- tipuri de analize: analize diagnostic, SWOT etc.;
- mediul de dezvoltare: intern, mediu extern organizației;
- caracteristici ale mediului de dezvoltare: puncte forte/ puncte slabe ale mediului intern, oportunități/amenințări (riscuri) ale mediului extern;
- particularitățile pieței specifice: volumul și structura cererii, nivelul prețurilor practicate pe piață pentru produse și servicii; modalitățile de distribuție a produselor, situația firmelor concurente etc.;
- personalul abilitat pentru fundamentarea strategiei: managementul de vârf, reprezentanți ai managementului de mijloc, diverși experți etc.;
- opțiuni strategice: activități referitoare la preluarea de noi produse, modernizarea produselor/serviciilor existente, introducerea de noi tehnologii, diversificarea produselor și serviciilor și specializarea acestora, la relațiile de cooperare, creșterea gradului de concentrare a organizației, constituirea de alianțe strategice, fuziunea cu alte organizații etc.;
- obiective strategice: referitoare la domeniul financiar, referitoare la domeniul comercial; pe termen scurt, mediu, lung;
- cerințe privind definirea obiectivelor strategice: reflectarea posibilităților efective de realizare, exprimarea clară a conținutului pentru înțelegerea exactă a acestuia, generarea premisei de autodepășire a salariaților organizației, armonizarea intereselor stakeholderilor pe termen mediu și lung etc.;
- cerințe privind definirea opțiunilor strategice: precizarea activităților concrete de realizat, previzionarea necesarului de resurse etc.;
- elemente relevante pentru organizație în stabilirea opțiunilor strategice: misiunea societății, punctele forte și punctele slabe, oportunitățile/șansele, amenințările/riscurile, locul ocupat în cadrul mediului extern etc.;
- stiluri de management: autoritar, consultativ, participativ, liberal etc.;
- tipuri de resurse: materiale, financiare, umane, informaționale, timp;
- surse accesabile: surse proprii, surse atrase (leasing, granturi, alianțe strategice, cooperări în producție etc.), surse împrumutate (de pe piața bancară, de capital, de la diverse instituții financiare etc.);
- indicatori specifici pentru dimensionarea necesarului de resurse: de eficiență, de volum;
- caracteristicile obiectivelor și opțiunilor strategice: natură, complexitate, dificultate etc.;
- informații necesare în elaborarea planului strategic parțial: obiective, resurse, modalități de realizare

a obiectivelor, acțiuni ierarhizate, responsabili cu implementarea activităților, termene de realizare a fiecărei acțiuni, persoane desemnate să desfășoare activitățile;

- cerințe pentru implementare a strategiei la nivel organizațional: pregătirea climatului din cadrul organizației, asigurarea premiselor tehnice, materiale, umane, financiare și informaționale, remodelarea sistemului de management, depășirea rezistenței la schimbare, implicarea și participarea angajaților, nevoile de asistență, sprijin și suport etc.

Cunoștințe:

- noțiuni generale de management strategic (procese și relații de management, sisteme de management, metode de management);
- noțiuni de planificare strategică (elaborarea planurilor strategice, componentele procesului de planificare strategică etc.);
- tipuri de strategii;
- tipuri de prognoze;
- metode și instrumente de analiză;
- tipuri de opțiuni și obiective strategice și cerințe privind definirea acestora;
- stiluri de management;
- tipuri de riscuri, metode de identificare și cuantificare;
- noțiuni de management al riscurilor;
- strategii de reducere a riscurilor;
- tipuri de resurse și surse de obținere a acestora;
- cerințe pentru implementarea strategiei la nivel organizațional.

Organizarea activităților specifice domeniului coordonat (unitate specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 4CNC/6CEC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Stabilește activitățile de realizat	1.1. Activitățile de realizat sunt stabilite în strânsă legătură cu obiectivele cuprinse în strategia organizației. 1.2. Activitățile de realizat sunt stabilite urmărind succesiunea logică a acestora în cadrul proceselor specifice. 1.3. Activitățile de realizat sunt stabilite având în vedere condițiile de performanță preconizate. 1.4. Activitățile de realizat sunt stabilite cu asigurarea unui cadru participativ al membrilor colectivului.	Stabilirea activităților de realizat se face cu acuratețe.
2. Alocă resurse	2.1. Resursele sunt alocate urmărind încadrarea în bugetul de venituri și cheltuieli aprobat. 2.2. Resursele sunt alocate având în vedere asigurarea tuturor cerințelor pentru desfășurarea activităților. 2.3. Resursele sunt alocate pe baza analizelor de necesități realizate etapizat.	Alocarea resurselor se face cu atenție, realism și corectitudine.
3. Repartizează sarcini în cadrul colectivului	3.1. Sarcinile sunt repartizate în cadrul colectivului în mod echitabil, în funcție de tipul activităților și gradul de încărcare individuală a membrilor. 3.2. Sarcinile sunt repartizate în cadrul colectivului în corelație cu volumul global al activităților de desfășurat. 3.3. Sarcinile sunt repartizate în cadrul colectivului în funcție de caracteristicile personale și profesionale ale membrilor. 3.4. Sarcinile sunt repartizate în cadrul colectivului pe baza atribuțiilor înscrise în fișele de post. 3.5. Sarcinile sunt repartizate în cadrul colectivului în concordanță cu prioritățile stabilite, evitând eventualele disfuncționalități.	Repartizarea sarcinilor în cadrul colectivului se face cu obiectivitate.
4. Planifică termenele de realizare a activităților	4.1. Termenele de realizare a activităților sunt planificate în corelație cu obiectivele organizației, ținând seama de oportunitățile de afaceri și de caracteristicile mediului de acțiune. 4.2. Termenele de realizare a activităților sunt planificate cu respectarea principiilor planificării, aplicabile în structura condusă. 4.3. Termenele de realizare a activităților sunt planificate pornind de la posibilitățile reale ale organizației și luând în considerație resursele avute la dispoziție. 4.4. Termenele de realizare a activităților sunt planificate respectând prevederile legislației specifice.	Planificarea termenelor de realizare a activităților se face cu realism.

5. Actualizează planul de activitate al structurii coordonate	5.1. Planul de activitate al structurii coordonate este actualizat la cererea top-managementului, în funcție de evoluția mediului de afaceri și noile oportunități de dezvoltare. 5.2. Planul de activitate al structurii coordonate este actualizat corespunzător influenței eventualelor factori de risc necontrolabili. 5.3. Planul de activitate al structurii coordonate este actualizat ori de câte ori este nevoie, în funcție de dinamica activităților și situațiile specifice neprevăzute.	Actualizarea planului de activitate al structurii coordonate se face cu operativitate.
6. Creează condiții pentru derularea activităților	6.1. Condițiile pentru derularea activităților sunt create urmărind rezolvarea problemelor care depășesc capacitatea de intervenție a subordonaților. 6.2. Condițiile pentru derularea activităților sunt create oferind soluții membrilor colectivului în situații neprevăzute/ nespecifice. 6.3. Condițiile pentru derularea activităților sunt create prin metode adecvate.	Crearea condițiilor pentru derularea activităților se face cu preocupare, dovedind orientare spre rezultate.

Contexte:

- managerul administrează situații complexe din punct de vedere profesional, în privința organizării activităților din cadrul structurii subordonate, asumându-și răspunderea pentru procesul de luare a deciziilor în contexte de muncă imprevizibile;
- își asumă responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor proprii și de grup;
- conduce grupuri multiple, eterogene și complexe.

Gama de variabile:

- specificul domeniului coordonat: producție, tehnic, comercial, marketing, financiar, resurse umane etc.;
- condiții de performanță: pentru producție (cantitate de produse/ unitate de timp; îndeplinirea caracteristicilor dimensionale și calitative etc.), pentru tehnic (termen de predare, îndeplinirea prevederilor din documentația tehnică etc.), pentru comercial (stoc de marfă disponibil permanent conform cerințelor clienților/ beneficiarilor, raport calitate/ preț etc.), pentru marketing (numărul de studii disponibile pe segmente de piață, îndeplinirea unor grafice de prospectare a pieței etc), financiar (termenul de întocmire a bilanțelor / documentelor contabile; număr. de facturi neîncasate/ unitate de timp etc.), pentru resurse umane (întocmirea evidențelor de personal, analize privind satisfacția personalului din diferite sectoare ale organizației) etc.;
- membrii colectivului: personal de execuție, șefi compartimente, șefi de departamente, șefi birouri, șefi de echipe, coordonatori, consultanți etc.;
- tipuri de resurse: materiale, financiare, informaționale, umane etc.;
- cerințe pentru desfășurarea activităților din punct de vedere al resurselor alocate: existența și disponibilitatea, suficiența, diversitatea, calitatea, adecvarea resurselor, eșalonarea conform graficului de derulare a activităților etc.;
- caracteristici personale ale membrilor colectivului: capacitate de lucru sub presiunea timpului, rezistența la efort fizic/intelectual prelungit, rezistența la stres, capacitate motrice, capacitate de concentrare, de asumare a răspunderii, de orientare spre rezultat, de coordonare și organizare etc., atitudini necesare la locul de muncă (calm, dinamism, optimism, responsabilitate, consecvență, vigilență etc.) etc.;
- caracteristici profesionale ale membrilor colectivului: specializare, experiență profesională, performanțe profesionale anterioare, rezultate profesionale confirmate etc.;
- disfuncționalități relaționate cu repartizarea sarcinilor: suprapuneri de sarcini, sincope în derularea activităților, supraaglomerare, confuzii privind conținutul acțiunilor de realizat și modul de realizare

a cerințelor etc.;

- principiile planificării: perioada de angajare, numărul maxim de colaboratori implicați în elaborare, flexibilitate și descentralizare, continuitate, coordonarea pe orizontală și verticală;
- mediul de acțiune: intern, extern organizației;
- caracteristicile mediului de acțiune: puncte slabe, puncte tari (pentru mediul intern), oportunități, constrângeri (pentru mediul extern);
- factori de risc necontrolabili: calamități / factori naturali, accidente, conflicte armate, revolte spontane/greve etc.;
- probleme care depășesc capacitatea de intervenție a angajaților: diverse disfuncționalități neprevăzute, situații cu grad crescut de complexitate și imprevizibilitate, activități derulate sub presiunea timpului, cu consecințe care decurg din eventuala nerespectare a unor termene legale, probleme create în urma unor avarii sau situații de urgență etc.;
- situații neprevăzute/ nespecifice: activități cu puncte critice neprevizionale, diverse incidente și disfuncționalități care necesită decizii pentru soluționare, schimbări în mediul intern/extern al organizației cu impact asupra activităților aflate în derulare, probleme nerutinier care necesită soluții particularizate etc.;
- condiții necesare pentru derularea activităților: respectarea succesiunilor logice din cadrul proceselor, depășirea momentelor critice, corelarea interdepartamentală, transmitere operativă a informațiilor în cadrul colectivului pe orizontală și verticală, alimentare fluentă cu resurse, atmosferă constructivă de muncă, mediu/climat de muncă adecvat etc.;
- metode de creare a condițiilor pentru derularea activităților: implicare directă în rezolvarea problemelor, delegare de responsabilități, solicitare de sprijin din partea altor reprezentanți ai managementului de mijloc, activarea portofoliului personal de relații etc.

Cunoștințe:

- tehnice / profesionale de specialitate;
- obiectivele strategice ale organizației;
- condițiile de performanță ale activităților realizate în structura subordonată;
- management - noțiuni de planificare strategică;
- noțiuni de finanțe-contabilitate;
- legislație-achiziții publice;
- tipuri de resurse;
- prevederile documentației tehnice;
- fișe de post-atribuții ale membrilor colectivului;
- principii aplicabile în structura condusă.

Monitorizarea implementării strategiei (unitate specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 4CNC/6CEC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Supraveghează modul de desfășurare a activităților	<p>1.1. Modul de desfășurare a activităților este supravegheat în conformitate cu graficele de desfășurare ale acestora.</p> <p>1.2. Modul de desfășurare a activităților este supravegheat respectând procedurile organizației.</p> <p>1.3. Modul de desfășurare a activităților este supravegheat prin metode adecvate de analiză a îndeplinirii etapelor din programele zilnice.</p> <p>1.4. Modul de desfășurare a activităților este supravegheat permanent, cu focalizarea pe aspectele calitative și cantitative ale produselor realizate/ serviciilor prestate.</p> <p>1.5. Modul de desfășurare a activităților este supravegheat urmărind eliminarea la timp a eventualelor deficiențe organizatorice.</p> <p>1.6. Modul de desfășurare a activităților este supravegheat asigurând comunicarea permanentă cu membrii colectivului.</p>	Supravegherea modului de desfășurare a activităților se face cu atenție și consecvență.
2. Controlează progresul în implementarea strategiei	<p>2.1. Progresul în implementarea strategiei este controlat prin modalități specifice, cu focalizare pe rezultate.</p> <p>2.2. Progresul în implementarea strategiei este controlat urmărind gestionarea eficientă a riscurilor, permanent, pe parcursul derulării activităților.</p> <p>2.3. Progresul în implementarea strategiei este controlat având în vedere nevoile de corecție a eventualelor disfuncționalități.</p> <p>2.4. Progresul în implementarea strategiei este controlat având în vedere îndeplinirea indicatorilor de performanță.</p>	Controlul progresului în implementarea strategiei se realizează cu vigilență și adoptând o atitudine constructivă.
3. Coordonează membrii echipei de implementare	<p>3.1. Membrii echipei de implementare sunt coordonați prin diverse forme de îndrumare, dirijare și verificare, în baza sarcinilor definite individual.</p> <p>3.2. Membrii echipei de implementare sunt coordonați permanent, ținând seama de calitatea lucrărilor predate și încadrarea în termenele precizate.</p> <p>3.3. Membrii echipei de implementare sunt coordonați în conformitate cu efectele deciziilor adoptate.</p> <p>3.4. Membrii echipei de implementare sunt coordonați având în vedere realizările individuale ale acestora și posibilitățile de stimulare pentru atingerea obiectivelor.</p>	Coordonarea membrilor echipei de implementare se face cu responsabilitate și preocupare.
4. Stabilește măsuri de îmbunătățire a activității	<p>4.1. Măsurile de îmbunătățire a activității sunt stabilite în timp util, în vederea reîncadrării în indicatorii de performanță propuși.</p> <p>4.2. Măsurile de îmbunătățire a activității sunt stabilite pe baza autocontrolului, analizării efectelor produse și a feedback-ului extern.</p>	Stabilirea măsurilor de îmbunătățire a activității se face cu discernământ și angajare totală.

	4.3. Măsurile de îmbunătățire a activității sunt stabilite cu consultarea membrilor colectivului. 4.4. Măsurile de îmbunătățire a activității sunt stabilite solicitând punctul de vedere al top-managementului.	
5. Informează top-managementul asupra stadiului de implementare al obiectivelor strategice	5.1. Top-managementul este informat asupra stadiului de implementare al obiectivelor strategice conform procedurii organizației, utilizând documente specifice. 5.2. Top-managementul este informat asupra stadiului de implementare al obiectivelor strategice în funcție de tipul și complexitatea situației survenite. 5.3. Top-managementul este informat asupra stadiului de implementare al obiectivelor strategice în timp util, formulând propuneri de soluții pentru rezolvarea potențialelor situații de risc, cu implicații asupra organizației și a funcționării celorlalte departamente.	Informarea top-managementului asupra stadiului de implementare al obiectivelor strategice se face cu operativitate și responsabilitate.

Contexte:

- managerul administrează situații complexe din punct de vedere profesional, în privința organizării activităților din cadrul structurii subordonate, asumându-și răspunderea pentru procesul de luare a deciziilor în contexte de muncă imprevizibile;
- își asumă responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor proprii și de grup;
- conduce grupuri multiple, eterogene și complexe.

Gama de variabile:

- graficele de desfășurare a activităților zilnic, săptămânal, lunar, trimestrial etc.;
- metode de analiză a îndeplinirii activităților zilnice: ședințe de lucru operative, pe baza rapoartelor de activitate zilnică, pe baza graficelor de urmărire a activităților zilnice etc.;
- produse realizate: alimentare, cosmetice, electrocasnice, tehnice, sanitare, pentru igienă și curățenie, birotică, mobilier, confecții și încălțăminte etc.;
- servicii prestate: turism, financiare și de asigurări, de comunicare, educative, de formare profesională, transporturi, reparații, întreținere, servicii de spălătorie-curățatorie, comerciale, în construcții etc.;
- deficiențe organizatorice: neasigurarea ritmică a resurselor, echipamente neverificate, întreruperea furnizării de utilități, neasigurarea corespunzătoare a sarcinilor de control ce revine managementului de bază etc.;
- membrii colectivului: personal de execuție, șefi compartimente, șefi de departamente, șefi birouri, șefi de echipe, coordonatori, consultanți etc.;
- modalități de control al progresului referitor la proces, produs și rezultate: directe (discuții, dialog, observare directă a produsului sau rezultatului), indirecte (raport de activitate zilnic, săptămânal, lunar cu referire la proces);
- tipuri de riscuri: întârzieri la finalizarea/ predarea produselor serviciilor, neîncadrarea în indicatorii de performanță propuși, calitate slabă, defecțiuni/ avarii, implicarea insuficientă a factorului uman etc.;
- disfuncționalități: legate de factorii materiali (resurse, echipamente, buget, logistică etc.), legate de factorii umani (disponibilitate, profesionalism, competență etc.);
- indicatori de performanță se referă la: termenele limită, bugete, fluxul de numerar, dimensiunea stocurilor, volumul vânzărilor, niveluri calitate/rebuturi sau refuzuri, proporția accidente /siguranță, cererea de piață, numărul plângerilor de la clienți, nivelul producție /livrări;
- forme de îndrumare și verificare: directe (dialog și observare) indirecte(e-mail, telefon, rapoarte periodice, check-list etc.);
- efectele deciziilor: realizarea obiectivelor și a standardelor de performanță ale organizației, propunerea de achiziții pentru eficientizarea activităților, identificarea de noi canale de distribuție și

de promovare a vânzărilor, activități de invenții/ inovații privind noi produse/ servicii profitabile, instrumente mai eficiente de selecție, evaluare, promovare și motivare a angajaților, îmbunătățirea condițiilor de muncă etc.;

- realizările individuale ale membrilor echipei se referă la: gradul de îndeplinire a normelor de lucru, încadrarea în prevederile de calitate a produselor/serviciilor, comportament civic și atitudine față de munca prestată etc.;
- posibilități de stimulare: financiară, non-financiară;
- documente specifice pentru informare: notificare, raport de conformitate/ neconformitate, raport de activitate zilnic/ săptămânal/ lunar/ trimestrial/ semestrial/ anual, proces verbal, informare scrisă, sinteză, informare operațională, minută etc.;
- situații în care este necesară informare top-managementului: imposibilitatea de a realiza obiectivele strategice ale organizației din cauza unor factori care nu țin de competența managerului, intervenția unor factori perturbatori din afara organizației, necesitatea adoptării unor derogări care ies din sfera de competență a managerului etc.;
- situații de risc referitoare la: factorul uman și mediu (accidente diverse, poluare), factorul material (echipamente, logistică, materii prime, documentație etc.), contractări, comercializare etc.

Cunoștințe:

- tehnice/ profesionale de specialitate;
- prevederile din documentația tehnică a produselor realizate/ serviciilor prestate;
- obiectivele strategice ale organizației;
- caracteristicile tehnice ale produselor/ serviciilor realizate de structura condusă;
- tipuri de deficiențe organizatorice posibile;
- managementul riscurilor (tipuri de riscuri, identificarea și cuantificarea riscurilor, metode de evaluare a riscurilor etc.);
- metode de control;
- disfuncționalități posibile;
- indicatori de performanță;
- definirea sarcinilor membrilor colectivului;
- sistemul de stimulente aplicabil în organizație;
- modalități de autocontrol;
- procesul adoptării deciziilor;
- cerințe privind comunicarea în cadrul organizației.

Adoptarea deciziilor (unitate specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 4CNC/6CEC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Definește problema care face obiectul deciziei	<p>1.1. Problema care face obiectul deciziei este definită în corelație cu domeniul coordonat și ținând seama de tipul și caracteristicile situațiilor de rezolvat.</p> <p>1.2. Problema care face obiectul deciziei este definită pe baza informațiilor culese referitoare la situația creată.</p> <p>1.3. Problema care face obiectul deciziei este definită având în vedere implicațiile posibile asupra celorlalte domenii de activitate din cadrul organizației.</p> <p>1.4. Problema care face obiectul deciziei este definită urmărind clarificarea împreună cu diverși specialiști din cadrul organizației, a tuturor elementelor necesare pentru soluționarea situațiilor și determinarea factorilor limitativi care pot influența natura soluțiilor.</p>	Definirea problemei care face obiectul deciziei se face cu calm și atenție.
2. Elaborează variantele decizionale	<p>2.1. Variantele decizionale sunt elaborate pe baza tuturor informațiilor colectate disponibile cu privire la situația de rezolvat.</p> <p>2.2. Variantele decizionale sunt elaborate având în vedere toate soluțiile potențiale ale problemei.</p> <p>2.3. Variantele decizionale sunt elaborate prin metode specifice.</p>	Elaborarea variantelor decizionale se face cu determinare.
3. Alege soluția optimă	<p>3.1. Soluția optimă este aleasă pe baza criteriilor decizionale prestabilite.</p> <p>3.2. Soluția optimă este aleasă ținând seama de factorii limitativi existenți în cadrul organizației.</p> <p>3.3. Soluția optimă este aleasă în urma abordării fiecărei variante decizionale în parte și a comparării avantajelor și dezavantajelor conținute.</p> <p>3.4. Soluția optimă este aleasă estimând consecințele fiecăreia dintre variantele de soluții avute în vedere.</p> <p>3.5. Soluția optimă este aleasă utilizând metode adecvate în funcție de condițiile concrete ale problemei decizionale.</p>	Alegerea soluției optime se face cu responsabilitate.
<p>Contexte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - managerul administrează activități complexe din punct de vedere profesional, asumându-și răspunderea pentru procesul de luare a deciziilor în contexte de muncă imprevizibile; - își asumă responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor proprii și de grup; - conduce grupuri multiple, eterogene și complexe. 		
<p>Gama de variabile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tipuri de probleme decizionale: absentism, lipsa materialelor, starea de spirit a angajaților, nivelul salariilor, modul de realizare a supravegherii activităților, asistența tehnică, cunoștințele tehnice de specialitate etc.; - domeniul coordonat: producție, tehnic, comercial, marketing, financiar, resurse umane etc.; - caracteristicile situațiilor de rezolvat: complexitate, periodicitate, imprevizibilitate, etc.; 		

- informații culese: referitoare la abaterile dintre situația dorită și cea existentă, localizare, cauzele problemei etc.;
- implicații posibile: apariția de disfuncționalități în activitatea curentă, blocaje, perturbarea graficelor de producție, probleme în onorarea obligațiilor contractuale etc.;
- specialiști din cadrul organizației: economiști, ingineri, tehnicieni, juriști, specialiști resurse umane, personal de execuție etc.;
- factori limitativi: insuficiența resurselor disponibile (materii prime, forță de muncă, resurse financiare, timp), condiții tehnologice, probleme comerciale legate de imposibilitatea furnizării de servicii post vânzare, capacitatea managerială a conducătorilor și a personalului calificat pentru anumite activități speciale etc.;
- variante decizionale: reformularea obiectivelor și a standardelor de performanță din interiorul organizației, achiziționarea de noi echipamente și utilaje, conceperea unor produse și servicii noi, folosirea unor noi canale de distribuție și de promovare a vânzărilor, inițierea unor afaceri în domenii noi și renunțarea la cele dezavantajoase pentru firmă, îmbunătățirea selecției, perfecționării, evaluării și promovării personalului, îmbunătățirea condițiilor de muncă, perfecționarea sistemului de motivare materială a angajaților etc.;
- metode pentru elaborarea variantelor decizionale: colectarea soluțiilor propuse de colaboratori, brainstorming, implicare directă în elaborarea soluțiilor;
- criterii decizionale: prețul, calitatea, gradul de utilizare a capacității de producție, costurile de producție, termenul de recuperare a investițiilor, durata ciclului de producție, profitul și rentabilitatea etc.;
- metode pentru alegerea soluției optime: experiența, testarea, cercetarea, analiza;
- persoane implicate în soluționarea problemelor: personal de execuție, reprezentanți ai managementului de bază - șefi de echipe, șefi de birouri, supervizori/supraveghetori, personal operativ de conducere etc.;
- instrucțiuni necesare pentru aplicarea deciziei: ce trebuie făcut, motivarea acțiunilor, modalitatea de realizare, termenele de realizare/datele exacte ale unor diverse acțiuni, responsabilii pe acțiuni etc.;
- canale de comunicare a deciziilor: compartimentul de resurse umane, managementul de mijloc (managerii altor domenii de activitate din cadrul companiei, șefi de compartimente și departamente), managementul de bază, poștă clasică /electronică etc.

Cunoștințe:

- etapele procesului decizional;
- tipuri de probleme decizionale;
- categorii de informații necesare pentru adoptarea deciziilor și caracteristicile acestora;
- noțiuni privind gestionarea riscurilor (tipuri de riscuri, metode de identificare și cuantificare a riscurilor, strategii de reducere a riscurilor etc.);
- factori limitativi ai diverselor soluții;
- criterii decizionale;
- metode de alegere a soluțiilor;
- metode de elaborare a variantelor decizionale;
- canale de transmitere a deciziilor;
- instrucțiuni pentru aplicarea deciziilor;
- cerințe privind elaborarea și transmiterea deciziilor;
- controlul aplicării deciziilor.

Marketingul activităților derulate (unitate specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 3CNC/4CEC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Prospectează piața în domeniul specific de activitate	1.1. Piața este prospectată în domeniul specific de activitate în funcție de domeniul profesional condus și necesitățile identificate în cadrul organizației. 1.2. Piața este prospectată în domeniul specific de activitate în colaborare cu specialiștii abilitați. 1.3. Piața este prospectată în domeniul specific de activitate având în vedere particularitățile pieței specifice și toate aspectele de interes pentru realizarea obiectivelor asumate. 1.4. Piața este prospectată în domeniul specific de activitate utilizând metode de documentare diverse.	Prospectarea pieței în domeniul specific de activitate se realizează cu interes și dinamism.
2. Identifică potențialii beneficiari	2.1. Potențialii beneficiari sunt identificați în corelație cu produsele/serviciile oferite. 2.2. Potențialii beneficiari sunt identificați pe baza studiului pieței specifice. 2.3. Potențialii beneficiari sunt identificați utilizând metodele adecvate, în funcție de domeniul condus, poziția deținută în cadrul organizației și atribuțiile concrete ce decurg din aceasta.	Identificarea potențialilor beneficiari se face cu preocupare.
3. Promovează serviciile / produsele firmei	3.1. Serviciile/produsele firmei sunt promovate conform atribuțiilor prevăzute în fișa postului, în corelație cu domeniul de activitate condus. 3.2. Serviciile/produsele firmei sunt promovate prin metodele adecvate, în funcție de strategia organizației și bugetul disponibil aprobat. 3.3. Serviciile/produsele firmei sunt promovate evidențiind caracteristicile și avantajele definitorii ale acestora în comparație cu oferta existentă pe piață. 3.4. Serviciile/produsele firmei sunt promovate în toate contextele oportune, susținând interesele organizației.	Promovarea serviciilor/produselor firmei se realizează cu consecvență.
Contexte: <ul style="list-style-type: none"> - managerul desfășoară o activitate individuală și un număr limitat de activități de îndrumare în domeniul marketingului activităților derulate (cu excepția situației în care domeniul de specialitate condus este chiar cel de marketing); - operează în cadrul unor linii directoare sau funcții general definite și se conformează legislației specifice asumându-și un anumit grad de responsabilitate pentru rezultatele înregistrate. 		
Gama de variabile: <ul style="list-style-type: none"> - domenii profesionale: tehnic, producție, vânzări, logistică, financiar, comercial, resurse umane, cercetare, etc.; - specialiști abilitați să colaboreze pentru prospectarea pieței: directori de marketing, vânzări, comerciali, tehnici etc., experți, consultanți în diverse domenii de activitate etc.; - particularitățile pieței specifice: volumul și structura cererii, nivelul prețurilor practicate pe piață pentru produse și servicii; modalitățile de distribuție a produselor, situația firmelor concurente etc.; 		

- aspecte de interes pentru realizarea obiectivelor: dinamica ofertei și a cererii, concurența, produsele/serviciile noi lansate pe piață, caracteristicile produselor/serviciilor de interes, prețuri practicate, facilități acordate, promoții, domenii de nișă, comportamentul de cumpărare și de consum al cumpărătorilor etc.;
- metode de documentare: studiul ofertelor, informare Internet, discuții directe cu reprezentanții furnizorilor de servicii și produse, cercetări, studii de piață, participare la diverse manifestări (târguri, expoziții, conferințe, demonstrații etc.) etc.;
- potențiali beneficiari: persoane fizice, persoane juridice;
- produse oferite: alimentare, cosmetice, electrocasnice, tehnice, sanitare, pentru igienă și curățenie, birotică, mobilier, confecții și încălțăminte etc.;
- servicii oferite: turism, financiare și de asigurări, de comunicare, educative, de formare profesională, transporturi, reparații, întreținere, servicii de spălătorie-curățătorie, comerciale, în construcții etc.;
- metode de identificare a beneficiarilor: ofertare directă, prezentări de produse și servicii în cadrul unor diverse manifestări de specialitate, dezvoltarea, menținerea și utilizarea rețelei personale de relații etc.;
- poziția în cadrul organizației: manager pe nivelul de mijloc, șef compartiment/ departament/ serviciu;
- atribuții: coordonare activități tehnice, de producție, cercetare științifică, economico-financiare etc., ofertare, vânzări, participare licitații, negociere contracte, derulare exporturi etc.;
- metode de promovare: promovare directă prin discuții, prezentări, demonstrații etc., promovare prin intermediul mass-media, promovare prin internet, ofertare etc.;
- caracteristicile produselor: sortimente, diversitate, caracteristici tehnico-funcționale, raport preț/calitate, durabilitate, randament termic/electric etc.;
- avantajele produselor: rezistență, costuri reduse în exploatare, funcționalitate, calitatea ingredientelor/ componentelor, fiabilitate, aspect estetic etc.;
- caracteristicile serviciilor: necesitate, diversitate, oportunitate, grad de acoperire teritorială, siguranță, promptitudine în prestare etc.;
- avantajele serviciilor: adaptabilitate la nevoile/particularitățile clienților, termenele de prestare, raport avantajos calitate /preț, noutate pe piață etc.;
- contexte pentru promovare: formale, non-formale, informale;
- interesele organizației: creșterea profitului, mărirea cotei de piață, lansarea de noi produse și servicii, dezvoltarea în teritoriu, export, consolidarea imaginii etc.;
- caracteristici personale: capacitate de persuasiune, capacitate de concentrare, încredere în sine, optimism, tenacitate, flexibilitate, adaptabilitate, fermitate etc.;
- caracteristici profesionale: experiență în domeniul profesional, experiență în negociere, specializare, rezultate confirmate etc.

Cunoștințe:

- noțiuni de marketing (politici și strategii de marketing);
- piața și mecanismele ei;
- legea cererii și ofertei;
- tehnici de vânzare;
- cercetarea de marketing;
- metode și canale de promovare a imaginii organizației;
- strategii de negociere;
- tehnici de comunicare eficientă;
- procesul comunicării;
- strategii de persuasiune.

Asigurarea calității activităților din cadrul structurii coordonate (unitate specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 3CNC/4CEC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Stabilește cerințele de calitate a activităților	1.1. Cerințele de calitate a activităților sunt stabilite în conformitate cu prevederile documentelor sistemului de calitate al organizației. 1.2. Cerințele de calitate a activităților sunt stabilite având în vedere specificul domeniului de activitate condus. 1.3. Cerințele de calitate a activităților sunt stabilite cu consultarea factorilor implicați. 1.4. Cerințele de calitate a activităților sunt stabilite prin intermediul unor indicatori de performanță specifici.	Stabilirea cerințelor de calitate a activităților se face cu acuratețe, preocupare și responsabilitate.
2. Elaborează proceduri interne	2.1. Procedurile interne sunt elaborate ținând seama de particularitățile domeniului condus. 2.2. Procedurile interne sunt elaborate respectând normele și legislația în vigoare și standardele specifice aplicabile. 2.3. Procedurile interne sunt elaborate urmărind toate aspectele esențiale pentru derularea activităților.	Elaborarea procedurilor interne se face cu preocupare, acuratețe, în mod adecvat.
3. Evaluează rezultatele referitoare la calitatea activităților	3.1. Rezultatele referitoare la calitatea activităților sunt evaluate periodic, antrenând toți membrii echipei. 3.2. Rezultatele referitoare la calitatea activităților sunt evaluate în detaliu, în raport cu indicatorii de performanță stabiliți. 3.3. Rezultatele referitoare la calitatea activităților sunt evaluate având în vedere toți factorii care pot genera neconformități.	Evaluarea rezultatelor referitoare la calitatea activităților se face cu exigență și fermitate.
4. Aplică acțiuni corective	4.1. Acțiunile corective sunt aplicate în momentul oportun, pentru remedierea/eliminarea rapidă a neconformităților. 4.2. Acțiunile corective sunt aplicate urmărind îmbunătățirea permanentă a calității producției/serviciilor realizate/furnizate. 4.3. Acțiunile corective sunt aplicate având în vedere experiențele anterioare.	Aplicarea acțiunilor corective se face cu operativitate și realism.
Contexte:		
<ul style="list-style-type: none"> - managerul administrează activități complexe din punct de vedere profesional, asumându-și răspunderea pentru procesul de luare a deciziilor în contexte de muncă imprevizibile; - își asumă responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor proprii și de grup. 		
Gama de variabile:		
<ul style="list-style-type: none"> - domenii de activitate: producție industrială, prelucrarea materiilor prime și a materialelor, construcții, agricultură, silvicultură, transporturi, turism și alimentație publică, sănătate și asistență socială, tehnologia informației, financiar-bancar și de asigurări, cultură, educație și formare profesională, servicii diverse etc.; 		

- factori implicați: manager al SMC; responsabil AC; auditor de calitate, top-manager;
- indicatori de performanță referitori la: termenele limită, bugete, fluxul de numerar, dimensiunea stocurilor, volumul vânzărilor, niveluri calitate/rebuturi sau refuzuri, proporția accidente /siguranță, cererea de piață, numărul plângerilor de la clienți, nivelul producție /livrări;
- particularitățile domeniului de activitate: tipuri de procese, tipuri de activități, modul de corelare a activităților, interconexiuni cu alte domenii de activitate etc.;
- standarde aplicabile: tehnice, de produs, de calitate, ocupaționale, de evaluare etc.;
- aspecte esențiale pentru derularea activităților: tipul activităților, conținutul acestora, modul de desfășurare, ordinea de realizare, cerințe tehnice și de calitate, responsabilități pe posturi/departamente și compartimente etc.;
- membrii echipei: șefi de colective / departamente/ servicii, birouri etc., personalul de execuție;
- factori care pot genera neconformități: nerespectarea procedurilor de lucru și de sistem, nerespectarea documentației de calitate, selectarea necorespunzătoare a furnizorilor, indisciplina personalului angajat, lipsa de implicare a managerului etc.;
- tipuri de acțiuni corective: revizuirea unor proceduri de sistem / de lucru, stabilirea unor posibilități de returare, remaniere, preschimbare în termen de garanție, identificarea de activități de service, modificări, derogări etc.;
- producție realizată: industrială, bunuri de larg consum, produse cosmetice, medicamente, confecții, încălțăminte, alimentară, băuturi, mobilă, produse de birotică, IT etc.;
- servicii furnizate: transport, alimentație, întreținere personală, sociale, financiar-bancare, de asigurări, consultanță, evaluare, formare profesională, turism etc.;
- tipuri de neconformități:
 - referitoare la calitatea producției realizate;
 - referitoare la serviciile oferite;
 - referitoare la disciplina echipei
 - referitoare la calitatea și/sau cantitatea resurselor materiale etc.

Cunoștințe:

- prevederile documentelor SMC (manual de AC; proceduri de sistem; proceduri de calitate, rapoarte de audit etc.);
- prevederile standardelor ISO 9001;
- prevederile standardelor sau normativelor de calitate;
- tipuri de neconformități în derularea activităților;
- proceduri/modalități de remediere/ eliminare a neconformităților;
- cultura organizației.

AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU CALIFICĂRI

CALIFICAREA PROFESIONALĂ

MANAGER

Cod RNC:

Nivel: 4 CNC/ 6 CEC

Sector: Administrație și servicii publice

Versiunea: 00

Data aprobării: 10.10.2011

Data propusă pentru revizuire: 15.08.2015

Echipa de redactare:

Dinu Adela - director executiv, Asociația pentru Promovarea Femeii din România Timișoara;
Cernei Nicolae - director, Fundația Româno - Germană Timișoara;
Moldovan Vasile - director executiv, Asociația pentru Promovarea Femeii din România-Timișoara.

Verificator sectorial: Bojincă Mihail, manager MB SERVICE Timișoara

Comisia de validare:

Năstase Ioan, coordonator FPC, Comitetul sectorial Administrație și servicii publice;
Maruneac Aurel, director tehnic, Robson Holding Energy- București;
Răileanu Mariana Lorela, director producție, S.C. ARTIFEX SRL Focșani.

Denumirea documentului electronic: Q_Manager_00

Responsabilitatea pentru conținutul calificării profesionale revine Comitetului Sectorial
Administrație și servicii publice.

Titlul calificării profesionale: Manager

Descriere:

Calificarea *Manager*, nivel 4CNC/6 CEC, este practică de persoane cu o solidă pregătire profesională într-un anumit domeniu, care conduc activitățile desfășurate de colective multiple, eterogene și variate de oameni, în interiorul unor organizații și companii de dimensiuni diferite din orice sector de activitate: economic, social, cultural, administrativ, sănătate, educație, servicii etc. pentru atingerea obiectivelor strategice asumate.

Calificarea se referă la competențele complexe pe care trebuie să le dovedească managerul situat pe nivelul de mijloc al managementului respectiv: director executiv, director comercial, director tehnic, director de producție, director economic, director resurse umane etc. pentru implementarea politicilor și strategiilor elaborate de managementul de vârf, monitorizarea permanentă a gradului de implementare al acestora, organizarea activităților specifice domeniului coordonat, derularea actului decizional și marketingul activităților desfășurate.

Motivație:

Calificarea *Manager* este larg răspândită la nivel organizațional date fiind necesitățile de planificare, organizare, coordonare, conducere a activităților din cadrul tuturor instituțiilor și companiilor existente la nivel național, indiferent de sectorul de activitate, pentru atingerea obiectivelor strategice asumate de către acestea.

Nivelul de mijloc (middle management) este cel care îmbină în practică, în mod echilibrat, sarcinile managementului cu cele de execuție. Noile exigențe impuse managementului în condițiile globalizării, ale transformărilor rapide și imprevizibile ale piețelor și contextelor externe și interne în care se derulează activitățile profesionale, conduc la necesitatea pregătirii unor specialiști care pe lângă rezolvarea problemelor tehnice, să fie capabili să conducă și să motiveze colective largi, diverse și eterogene de oameni, în condiții de eficiență și eficacitate.

Condiții de acces:

Pentru practicarea calificării *manager*, orice persoană interesată trebuie să fie absolventă a unei instituții de învățământ superior, cu experiență practică minimă de 5 ani în domeniul de activitate respectiv (producția de bunuri materiale, servicii, finanțe-contabilitate, consultanță, formare profesională etc.).

Nivelul de studii minim necesar:

Calificarea poate fi practică în urma absolvirii studiilor superioare sau colegiilor. Competențele dobândite pe alte căi decât cele formale pot fi evaluate pe baza standardului ocupațional.

Rute de progres:

În urma acumulării de experiență în domeniul practicării ocupației și prin continuarea studiilor masterale, *managerul* are posibilitatea să devină manager general.

Cerințe legislative specifice:

-

Titlul calificării profesionale: Manager

Cod RNC:

Nivel: 4 CNC/6CEC

Lista competențelor profesionale

Cod	Denumirea competenței profesionale	Nivel	Credite
	C1.Comunicare în limba oficială	3CNC/4CEC	
	C2.Comunicare în limbi străine	3CNC/4CEC	
	C3.Competențe de bază în matematică, științe și tehnologie	3CNC/4 CEC	
	C4.Competențe informatice	3CNC/4 CEC	
	C5.Competența de a învăța	3CNC/4 CEC	
	C6.Competențe sociale și civice	4CNC/6 CEC	
	C7.Competențe antreprenoriale	4CNC/6 CEC	
	C8.Competența de exprimare culturală	4CNC/6 CEC	
	G1.Verificarea aplicării normelor de sănătate și securitate în muncă	3CNC/4 CEC	
	G2. Urmărirea aplicării normelor de protecție a mediului	3CNC/4CEC	
	G3. Stimularea unor relații de muncă eficiente	4CNC/6 CEC	
	S1. Elaborarea strategiei structurii organizaționale conduse	5CNC/7 CEC	
	S2. Organizarea activităților specifice domeniului coordonat	4CNC/6 CEC	
	S3. Monitorizarea implementării strategiei	4CNC/6 CEC	
	S4. Adoptarea deciziilor	3CNC/4 CEC	
	S5. Marketingul activităților derulate	3CNC/4 CEC	
	S6. Asigurarea calității activităților din cadrul structurii coordonate	3CNC/4 CEC	

Competența profesională: Verificarea aplicării normelor de sănătate și securitate în muncă

Cod:

Nivel: 3CNC/4 CEC

Credite:

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Identifică riscurile în muncă cu conștiințozitate, responsabilitate și implicare activă, în corelație cu specificul activităților de executat din cadrul domeniului de specialitate condus, având în vedere caracteristicile locului de muncă și aspectele relevante pentru desfășurarea activităților, în conformitate cu prevederile legislației specifice în domeniu și adecvat contextului.</p> <p>2. Urmărește implementarea măsurilor referitoare la sănătatea și securitatea în muncă cu tenacitate și consecvență, în conformitate cu legislația specifică în domeniu, ținând seama de prevederile planului general de SSM elaborat în cadrul organizației, în corelație cu specificul locului de muncă și domeniul coordonat, având în vedere prevenirea accidentelor prin minimizarea/ contracararea factorilor de risc, pentru fiecare categorie de riscuri în parte, în funcție de rolul deținut și în colaborare cu personalul specializat.</p> <p>3. Verifică respectarea procedurilor de urgență și evacuare cu intransigență, vigilență și adoptând o atitudine preventivă, conform procedurilor interne ale organizației, în funcție de rolul deținut, având în vedere cerințele de implementare a acestora, corespunzător potențialei situații de urgență, în conformitate cu prevederile regulamentului intern și a planului general de măsuri în situații de urgență și prin modalități specifice.</p>	<ul style="list-style-type: none">- tipuri de riscuri;- norme de sănătate și securitate în muncă specifice locului de muncă;- prevederile legislației specifice în domeniul de activitate;- modul de utilizare a echipamentelor specifice de protecție a muncii;- proceduri și modalități de acordare a primului ajutor;- reglementări interne privind SSM;- proceduri pentru situații de urgență;- planul de SSM și pentru situații de urgență elaborat pentru organizația în care se desfășoară activitatea.
Metode de evaluare Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none">• Observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate• Simulare• Rapoarte de calitate asupra procesului realizat de către candidați din partea colaboratorilor/ superiori ierarhici / forul tutelar	<ul style="list-style-type: none">• Test scris• Întrebări orale

Competența profesională: Urmărirea aplicării normelor de protecție a mediului

Cod:

Nivel: 3CNC/4 CEC

Credite:

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Identifică cerințele privind protecția mediului cu promptitudine, atenție și responsabilitate, în funcție de specificul domeniului de specialitate, având în vedere tipul activităților desfășurate în domeniul specific coordonat și impactul acestora asupra mediului înconjurător, prin metode specifice, în funcție de factorii de mediu și factorii de risc evidențiați, pe baza legislației specifice și a planului general de mediu elaborat în cadrul organizației și adecvat contextului.</p> <p>2. Monitorizează aplicarea măsurilor de protecție a mediului cu consecvență, vigilență și având o atitudine preventivă, respectând legislația în vigoare și procedurile interne ale organizației, în conformitate cu prevederile planului general de mediu elaborat în cadrul organizației și ale planurilor specifice și urmărind toate aspectele importante pentru securitatea mediului ambiant, în funcție de specificul activităților desfășurate și posibilele consecințe asupra mediului înconjurător.</p> <p>3. Semnalează situațiile de risc cu spirit civic, preocupare și implicare, persoanelor abilitate din cadrul organizației, oferind toate detaliile relevante privind situația identificată, având în vedere prevenirea producerii incidentelor/accidentelor de mediu și conform procedurilor interne, utilizând mijloacele de comunicare adecvate.</p>	<ul style="list-style-type: none">- norme generale de protecție a mediului;- tipuri de activități specifice domeniului condus, cu impact asupra mediului înconjurător;- consecințe potențiale ale activităților coordonate asupra mediului înconjurător;- factori de mediu și factori de risc;- tipuri de incidente și accidente de mediu și posibilități de intervenție;- tipuri de deșeuri- rezultate din activitățile specifice- domeniului coordonat și modul de gestionare a acestora;- conținutul planului general de mediu al organizației și procedurile interne privind protecția mediului.
Metode de evaluare	
Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none">• Observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate• Simulare• Rapoarte de calitate asupra procesului realizat de către candidați din partea colaboratorilor/ superiori ierarhici / forul tutelar	<ul style="list-style-type: none">• Test scris• Întrebări orale

Competența profesională: Stimularea unor relații de muncă eficiente

Cod:

Nivel: 4CNC/6CEC

Credite:

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Previne declanșarea conflictelor în cadrul colectivului cu calm și diplomatie, adecvat contextului, prin distribuirea echitabilă a sarcinilor și corelarea funcțională a activităților angajaților, menținând o atmosferă de încredere /de lucru favorabilă îndeplinirii sarcinilor de la locul de muncă, dezvoltând valorile organizației referitoare la relațiile de muncă, utilizând un limbaj adaptat nivelului de înțelegere al fiecărui angajat și promovând un comportament civilizat în toate contextele profesionale și în conformitate cu prevederile specifice cuprinse în regulamentul intern.</p> <p>2. Motivează membrii colectivului cu corectitudine și obiectivitate, urmărind asigurarea satisfacției profesionale a acestora și menținerea coeziunii colectivului, prin aplicarea unor modalități de stimulare adecvate contribuției individuale la realizarea obiectivelor asumate, respectând drepturile și obligațiilor prevăzute în fișa postului, urmărind soluționarea evenimentelor neprevăzute semnalate de aceștia, în conformitate cu prevederile din regulamentul intern și prin puterea exemplului propriu de conduită și profesionalism.</p> <p>3. Dezvoltă relații de colaborare cu partenerii interesați cu preocupare și implicare proactivă, permanent, în context profesional, menținând un portofoliu personal de relații active în interesul organizației, prin modalități adecvate, în funcție de tipul acestora și raporturile funcționale, în limita delegării primite din partea conducătorului ierarhic sau după caz, din partea reprezentanților organizației externe și urmărind eficiența activităților aflate în derulare.</p>	<ul style="list-style-type: none">- tipuri de conflicte, factori generatori și modalități de prevenire;- noțiuni de management al conflictelor;- valori organizaționale;- norme de comportament civilizate în societate;- prevederile regulamentului de organizare și funcționare a organizației;- modalități de stimulare a membrilor colectivului;- factori motivaționali;- noțiuni aplicate de psihologia adultului;- prevederi specifice din dreptul muncii;- prevederi specifice ale Codului Muncii;- legislația specifică în vigoare;- tipuri de parteneri externi;- modalități de dezvoltare a relațiilor cu partenerii externi și scopul promovării acestora.
Metode de evaluare	
Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none">• Observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate• Simulare• Rapoarte de calitate asupra procesului realizat de către candidați din partea colaboratorilor/superiori ierarhici / forul tutelar	<ul style="list-style-type: none">• Test scris• Întrebări orale

Competența profesională: Elaborarea strategiei structurii organizaționale conduse

Cod:

Nivel: 5CNC/7 CEC

Credite:

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Fundamentează strategia cu responsabilitate, pe baza prognozelor referitoare la mediul de afaceri și ramura de activitate corespunzătoare profilului companiei, ținând seama de concluziile rezultate în urma analizelor privind mediul de dezvoltare al organizației și caracteristicile acestuia, urmărind în detaliu particularitățile pieței specifice prin intermediul unor studii de marketing aprofundate și împreună cu personalul abilitat din cadrul organizației.</p> <p>2. Stabilește opțiunile și obiectivele strategice cu profesionalism, în concordanță cu misiunea organizației și tipul de strategie ales, ținând seama de cerințele privind definirea acestora, având în vedere toate elementele relevante pentru organizație și în limita delegării primite din partea managementului de vârf, în funcție de stilul de management practicat la acest nivel.</p> <p>3. Dimensionează necesarul de resurse cu pragmatism, estimativ, în concordanță cu activitățile previzionate pentru atingerea obiectivelor propuse, ținând seama de sursele accesabile și posibilitățile de obținere ale acestora și pe baza unor indicatori specifici relevanți.</p> <p>4. Fixează termenele strategice cu realism, având în vedere relațiile logice dintre obiectivele și opțiunile strategice, în funcție de caracteristicile obiectivelor și opțiunilor strategice, în concordanță cu volumul și modul de asigurare a resurselor antrenate și ținând seama de posibilitățile efective de încadrare în timp a activităților.</p> <p>5. Elaborează propunerea de plan strategic parțial dovedind implicare activă, în concordanță cu specificul domeniului coordonat și opțiunile și obiectivele strategice stabilite, specificând cu claritate toate informațiile necesare și având în vedere ansamblul cerințelor pentru implementarea strategiei la nivel organizațional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - noțiuni generale de management strategic (procese și relații de management, sisteme de management, metode de management); - noțiuni de planificare strategică (elaborarea planurilor strategice, componentele procesului de planificare strategică etc.); - tipuri de strategii; - tipuri de prognoze; - metode și instrumente de analiză; - tipuri de opțiuni și obiective strategice și cerințe privind definirea acestora; - stiluri de management; - tipuri de riscuri, metode de identificare și cuantificare; - noțiuni de management al riscurilor; - strategii de reducere a riscurilor; - tipuri de resurse și surse de obținere a acestora; - cerințe pentru implementarea strategiei la nivel organizațional.
Metode de evaluare	
Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:	
<p style="text-align: center;">Deprinderi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simulare • Rapoarte de calitate asupra procesului realizat de către candidați din partea colaboratorilor/ superiori ierarhici / forul tutelar 	<p style="text-align: center;">Cunoștințe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Test scris • Întrebări orale
<ul style="list-style-type: none"> • Proiect 	

Competența profesională: Organizarea activităților specifice domeniului coordonat

Cod:

Nivel: 4CNC/6 CEC

Credite:

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Stabilește activitățile de realizat cu acuratețe, în strânsă legătură cu obiectivele cuprinse în strategia organizației, urmărind succesiunea logică a acestora în cadrul proceselor specifice, având în vedere condițiile de performanță preconizate și cu asigurarea unui cadru participativ al membrilor colectivului.</p> <p>2. Alocă resurse cu atenție, realism și corectitudine, urmărind încadrarea în bugetul de venituri și cheltuieli aprobat, având în vedere asigurarea tuturor cerințelor pentru desfășurarea activităților și pe baza analizelor de necesități realizate etapizat.</p> <p>3. Repartizează sarcini în cadrul colectivului cu obiectivitate, în mod echitabil, în funcție de tipul activităților și gradul de încărcare individuală a membrilor, în corelație cu volumul global al activităților de desfășurat, în funcție de caracteristicile personale și profesionale ale membrilor, pe baza atribuțiilor înscrise în fișele de post și în concordanță cu prioritățile stabilite, evitând eventualele disfuncționalități.</p> <p>4. Planifică termenele de realizare a activităților cu realism, în corelație cu obiectivele organizației, ținând seama de oportunitățile de afaceri și de caracteristicile mediului de acțiune, cu respectarea principiilor planificării, aplicabile în structura condusă, pornind de la posibilitățile reale ale organizației și luând în considerație resursele avute la dispoziție și respectând prevederile legislației specifice.</p> <p>5. Actualizează planul de activitate al structurii coordonate cu operativitate, la cererea top-managementului, în funcție de evoluția mediului de afaceri și noile oportunități de dezvoltare, corespunzător influenței eventualilor factori de risc necontrolabili și ori de câte ori este nevoie, în funcție de dinamica activităților și situațiile specifice neprevăzute.</p> <p>6. Creează condiții pentru derularea activităților cu preocupare, dovedind orientare spre rezultate, urmărind rezolvarea problemelor care depășesc capacitatea de intervenție a subordonaților, oferind soluții membrilor colectivului în situații neprevăzute/ nespecifice și prin metode adecvate.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - tehnice / profesionale de specialitate; - obiectivele strategice ale organizației; - condițiile de performanță ale activităților realizate în structura subordonată; - management - noțiuni de planificare strategică; - noțiuni de finanțe-contabilitate; - legislație-achiziții publice; - tipuri de resurse; - prevederile documentației tehnice; - fișe de post-atribuții ale membrilor colectivului; - principii aplicabile în structura condusă.
<p>Metode de evaluare</p>	
<p>Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:</p>	
<p style="text-align: center;">Deprinderi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate • Simulare • Rapoarte de calitate asupra procesului realizat de către candidați din partea colaboratorilor/ superiori ierarhici / forul tutelar 	<p style="text-align: center;">Cunoștințe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Test scris • Întrebări orale
<p style="text-align: center;">• Proiect</p>	

Competența profesională: Monitorizarea implementării strategiei**Cod:****Nivel:** 4CNC/6 CEC**Credite:**

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Supraveghează modul de desfășurare a activităților cu atenție și consecvență, în conformitate cu graficele de desfășurare ale acestora, respectând procedurile organizației, prin metode adecvate de analiză a îndeplinirii etapelor din programele zilnice, permanent, cu focalizarea pe aspectele calitative și cantitative ale produselor realizate/ serviciilor prestate, urmărind eliminarea la timp a eventualelor deficiențe organizatorice și asigurând comunicarea permanentă cu membrii colectivului.</p> <p>2. Controlează progresul în implementarea strategiei cu vigilență, adoptând o atitudine constructivă, prin modalități specifice, cu focalizare pe rezultate, urmărind permanent gestionarea eficientă a riscurilor pe parcursul derulării activităților, având în vedere nevoile de corecție a eventualelor disfuncționalități și îndeplinirea indicatorilor de performanță.</p> <p>3. Coordonează membrii echipei de implementare cu responsabilitate și preocupare, permanent, prin diverse forme de îndrumare, dirijare și verificare, în baza sarcinilor definite individual, ținând seama de calitatea lucrărilor predate și încadrarea în termenele precizate, în conformitate cu efectele deciziilor adoptate și având în vedere realizările individuale ale acestora și posibilitățile de stimulare pentru atingerea obiectivelor.</p> <p>4. Stabilește măsuri de îmbunătățire a activității cu discernământ și angajare totală, în timp util, în vederea reîncadrării în indicatorii de performanță propuși, pe baza autocontrolului, analizării efectelor produse și a feedback-ului extern, cu consultarea membrilor colectivului și solicitând punctul de vedere al top-managementului.</p> <p>5. Informează top-managementul asupra stadiului de implementare a obiectivelor strategice cu operativitate și responsabilitate, conform procedurii organizației, utilizând documente specifice, în funcție de tipul și complexitatea situației survenite și în timp util, formulând propuneri de soluții pentru rezolvarea potențialelor situații de risc, cu implicații asupra organizației și a funcționării celorlalte departamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - tehnice/ profesionale de specialitate; - prevederile din documentația tehnică a produselor realizate/ serviciilor prestate; - obiectivele strategice ale organizației; - caracteristicile tehnice ale produselor/ serviciilor realizate de structura condusă; - tipuri de deficiențe organizatorice posibile; - managementul riscurilor (tipuri de riscuri, identificarea și cuantificarea riscurilor, metode de evaluare a riscurilor etc.); - metode de control; - disfuncționalități posibile; - indicatori de performanță; - definirea sarcinilor membrilor colectivului; - sistemul de stimulente aplicabil în organizație; - modalități de autocontrol; - procesul adoptării deciziilor; - cerințe privind comunicarea în cadrul organizației.
<p>Metode de evaluare Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:</p>	
<p style="text-align: center;">Deprinderi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate • Simulare • Rapoarte de calitate asupra procesului realizat de către candidați din partea colaboratorilor/ superiori ierarhici / forul tutelar 	<p style="text-align: center;">Cunoștințe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Test scris • Întrebări orale
<ul style="list-style-type: none"> • Proiect 	

Competența profesională: Adoptarea deciziilor**Cod:****Nivel:** 4CNC/6 CEC**Credite:**

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Definește problema care face obiectul deciziei cu calm și atenție, în corelație cu domeniul coordonat și ținând seama de tipul și caracteristicile situațiilor de rezolvat, pe baza informațiilor culese referitoare la situația creată, adecvat contextului, având în vedere implicațiile posibile asupra celorlalte domenii de activitate din cadrul organizației și urmărind clarificarea împreună cu diverși specialiști din cadrul organizației, a tuturor elementelor necesare pentru soluționarea situațiilor și determinarea factorilor limitativi care pot influența natura soluțiilor.</p> <p>2. Elaborează variantele decizionale cu determinare, prin metode specifice, pe baza tuturor informațiilor disponibile colectate cu privire la situația de rezolvat, având în vedere toate soluțiile potențiale ale problemei.</p> <p>3. Alege soluția optimă cu responsabilitate, pe baza criteriilor decizionale prestabilite, în urma abordării fiecărei variante decizionale în parte și a comparării avantajelor și dezavantajelor conținute, ținând seama de factorii limitativi existenți în cadrul organizației, estimând consecințele fiecăreia dintre variantele de soluții avute în vedere și utilizând metode adecvate, în funcție de condițiile concrete ale problemei decizionale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - etapele procesului decizional; - tipuri de probleme decizionale; - categorii de informații necesare pentru adoptarea deciziilor și caracteristicile acestora; - noțiuni privind gestionarea riscurilor (tipuri de riscuri, metode de identificare și cuantificare a riscurilor, strategii de reducere a riscurilor etc.); - factori limitativi ai diverselor soluții; - criterii decizionale; - metode de alegere a soluțiilor; - metode de elaborare a variantelor decizionale; - canale de transmitere a deciziilor; - instrucțiuni pentru aplicarea deciziilor; - cerințe privind elaborarea și transmiterea deciziilor; - controlul aplicării deciziilor.
<p>Metode de evaluare</p> <p>Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:</p>	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none"> • Observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate • Simulare • Rapoarte de calitate asupra procesului realizat de către candidați din partea colaboratorilor/ superiori ierarhici / forul tutelar 	<ul style="list-style-type: none"> • Test scris • Întrebări orale

Competența profesională: Marketingul activităților derulate**Cod:****Nivel:** 3CNC/4 CEC**Credite:**

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Prospectează piața în domeniul specific de activitate cu interes și dinamism, având în vedere particularitățile acesteia și toate aspectele de interes pentru realizarea obiectivelor asumate, în funcție de domeniul profesional condus și necesitățile identificate în cadrul organizației, în colaborare cu specialiștii abilitați și utilizând metode de documentare diverse.</p> <p>2. Identifică potențialii beneficiari cu preocupare, în corelație cu produsele/serviciile oferite, pe baza studiului pieței specifice și utilizând metodele adecvate, în funcție de domeniul condus, poziția deținută în cadrul organizației și atribuțiile concrete ce decurg din aceasta.</p> <p>3. Promovează serviciile/produsele firmei cu consecvență, conform atribuțiilor prevăzute în fișa postului, în corelație cu domeniul de activitate condus, în funcție de strategia organizației și bugetul disponibil aprobat, evidențiind caracteristicile și avantajele definitorii ale acestora în comparație cu oferta existentă pe piață și în toate contextele oportune, susținând interesele organizației.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - noțiuni de marketing (politici și strategii de marketing); - piața și mecanismele ei; - legea cererii și ofertei; - tehnici de vânzare; - cercetarea de marketing; - metode și canale de promovare a imaginii organizației; - strategii de negociere; - tehnici de comunicare eficientă; - procesul comunicării; - strategii de persuasiune.
<p>Metode de evaluare</p> <p>Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:</p>	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none"> • Simulare • Rapoarte de calitate asupra procesului realizat de către candidați din partea colaboratorilor/ superiori ierarhici / forul tutelar 	<ul style="list-style-type: none"> • Test scris • Întrebări orale

Competența profesională: Asigurarea calității activităților din cadrul structurii coordonate

Cod:

Nivel: 3CNC/4 CEC

Credite:

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Stabilește cerințele de calitate a activităților cu acuratețe, preocupare și responsabilitate, adecvat contextului, în conformitate cu prevederile documentelor sistemului de calitate al organizației, având în vedere specificul domeniului de activitate condus, cu consultarea factorilor implicați și prin intermediul unor indicatori de performanță specifici.</p> <p>2. Elaborează proceduri interne cu preocupare, acuratețe și în mod adecvat, ținând seama de particularitățile domeniului condus, respectând normele și legislația în vigoare și standardele specifice aplicabile și urmărind toate aspectele esențiale pentru derularea activităților.</p> <p>3. Evaluează periodic și în detaliu rezultatele referitoare la calitatea activităților, cu exigență și fermitate, antrenând toți membrii echipei, cu raportare la indicatorii de performanță stabiliți și având în vedere toți factorii care pot genera neconformități.</p> <p>4. Aplică acțiuni corective cu operativitate și realism, în momentul oportun, pentru remedierea/eliminarea rapidă a neconformităților, urmărind îmbunătățirea permanentă a calității producției/ serviciilor realizate/furnizate și având în vedere experiențele anterioare.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - prevederile documentelor SMC (manual de AC, proceduri de sistem, proceduri de calitate, rapoarte de audit etc.); - prevederile standardelor ISO 9001; - prevederile standardelor sau normativelor de calitate; - tipuri de neconformități în derularea activităților; - proceduri/modalități de remediere/ eliminare a neconformităților; - cultura organizației.
<p>Metode de evaluare</p> <p>Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:</p>	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none"> • Observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate • Simulare • Rapoarte de calitate asupra procesului realizat de către candidați din partea colaboratorilor/ superiori ierarhici / forul tutelar 	<ul style="list-style-type: none"> • Test scris • Întrebări orale