

STANDARD OCUPAȚIONAL

Ocupația: RESPONSABIL PROCES

Domeniul: Administrație și servicii publice

COD COR: 241931

2008

Inițiator de proiect: QCERT SRL Suceava

**în cadrul proiectului Phare „Competent & Competitiv” - Formare
continuă pentru creșterea competențelor și competitivitate
în întreprinderile din regiunea NORD – EST, Contract de grant
Phare / 2004 / 016 - 772.04.02.02.01.01.125**

Echipa de redactare a standardului ocupațional:

Cristina Mușat, inginer, formator în managementul proiectelor și managementul proceselor,
Philean Consult SRL București

Irina Gheorghiu, inginer, manager proiect, QCERT SRL Suceava

Echipa de validare / Referenți de specialitate:

Standardul a fost validat de specialiști desemnați de *Comitetul sectorial Administrație și
servicii publice*.

Descrierea ocupației

Responsabilul de proces răspunde de verificarea capabilității și stabilității procesului, ca aspect esențial pentru controlul calității și îmbunătățirea performanțelor procesului.

Responsabilul de proces trebuie să monitorizeze, măsoare și controleze procesele de care răspunde. Controlul proceselor asigură stabilitatea și predictibilitatea rezultatelor, ceea ce conferă riscuri mai scăzute în relația cu clienții, respectiv cheltuieli reduse de eliminare a neconformităților și creșterea satisfacției clienților prin scăderea și respectarea duratei de livrare a produselor.

Pentru a-și desfășura activitățile, *responsabilul de proces* trebuie să dețină o serie de cunoștințe teoretice de bază și generale inițiale și o serie de competențe generale și specifice referitoare la managementul proceselor, ca: *organizarea locului de muncă, analiza procesului, managementul procesului, identificarea caracteristicilor specifice ale procesului și a metodelor adecvate de control, rezolvarea problemelor curente, îmbunătățirea performanțelor procesului* și competențe fundamentale: *dezvoltare personală continuă, comunicarea informațiilor*.

Responsabilul de proces trebuie să dețină aptitudinile necesare pentru a putea să îndeplinească cerințele legate de această ocupație: atenție, îndemânare, corectitudine, spirit de echipă, putere de analiză și decizie, adaptabilitate la situații noi, rezistență la factori de stres etc.

Standardul ocupațional pentru *Responsabilul de proces* este aplicabil indiferent de domeniul de activitate al firmelor sau organizațiilor în care își desfășoară activitatea metodistul, responsabilul de proces, specialistul îmbunătățire procese sau managerul îmbunătățire procese.

Pentru atingerea obiectivelor specifice ocupației, *Responsabilul de proces* operează cu o serie de instrumente de lucru: metode și tehnici de analiză a proceselor; metode și tehnici de control al proceselor; metode și tehnici de identificare a fluxului de valoare pentru realizarea produselor și/sau serviciilor furnizate de procesul de care răspunde; metode și tehnici de organizare eficientă a locului de muncă (5S); principii și instrumente ale sistemului Lean de management.

UNITĂȚI DE COMPETENȚĂ

Categorii de competențe	Nr. crt.	Titlul unității
Fundamentale	1.	Dezvoltarea personală continuă
	2.	Comunicarea informațiilor
	3.	Rezolvarea problemelor curente
Generale pe domeniu	4.	Organizarea locului de muncă
Specifice ocupației	5.	Analiza procesului
	6.	Managementul procesului
	7.	Identificarea caracteristicilor specifice ale procesului și a metodelor adecvate de control
	8.	Îmbunătățirea performanțelor procesului

UNITATEA 1

DEZVOLTAREA PERSONALĂ CONTINUĂ

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare pentru realizarea eficientă a activităților de monitorizare, control și îmbunătățire a proceselor. Dezvoltarea profesională se face pornind de la diagnosticarea propriilor nevoi de dezvoltare profesională și de la necesitățile organizației.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Identifică nevoile proprii de pregătire profesională	1.1. Nivelul propriu de pregătire profesională este evaluat corect. 1.2. Necesarul de instruire este stabilit și analizat prin prisma rezultatelor autoevaluării activității. 1.3. Nevoile de perfecționare și autoperfecționare sunt identificate în raport cu cerințele din domeniul de activitate.
2. Stabilește sursele și formele de pregătire profesională	2.1. Sursele de instruire sunt identificate corect, prin raportare la posibilitățile concrete de documentare. 2.2. Sursele și formele de pregătire profesională sunt analizate cu discernământ, în ceea ce privește calitățile și avantajele lor specifice. 2.3. Formele de pregătire sunt alese cu obiectivitate, în corelare cu posibilitățile existente. 2.4. Sursele și formele de pregătire sunt stabilite cu atenție, în sensul asigurării eficienței pregătirii.
3. Participă la diverse forme de perfecționare	3.1. Perfecționarea se realizează prin participarea activă, urmărindu-se permanent obiectivele propuse. 3.2. Instruirea este considerată ca fiind eficientă, dacă se asigură însușirea în timp optim a cunoștințelor necesare. 3.3. Instruirea este considerată ca fiind completă, dacă se asigură nivelul de pregătire profesională solicitat la nivelul de progres tehnic din domeniul de activitate. 3.4. Autoperfecționarea se realizează continuu prin receptarea promptă a oricărui gen de informație relevantă pentru domeniul de activitate.

Gama de variabile

- Nevoile de dezvoltare a competențelor personale și profesionale se pot referi atât la sectorul/domeniul specific de activitate, cât și la activitățile proprii pentru ocupațiile considerate.
- Oportunitățile pentru dezvoltarea propriilor competențe se pot referi la *programe de formare profesională, consultanță și consiliere în domeniul respectiv de activitate, utilizarea de surse de informare existente (clasice sau electronice), participarea la conferințe, simpozioane, discuții și mese rotunde, realizarea de studii, cercetări și lucrări proprii.*
- Sursele de informare privind specialitatea proprie sau metodologia de îmbunătățire a proceselor pot fi: *lucrări tipărite sau electronice, experți, consultanți sau alte resurse practice și științifice, materiale obținute la expoziții, conferințe, mese rotunde simpozioane*
- *etc.*

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- Cunoștințe inițiale de bază, specifice domeniului de activitate
- Conjunctura specifică din sectorul/domeniul de activitate și a întregului flux de activitate
- Cerințe specifice de bază
 - Caracterizarea proceselor și relațiilor din domeniul ocupațional în care activează
 - Tipurile de oportunități de dezvoltarea a competențelor proprii, - profesionale și sociale
 - Metode de monitorizare, autoevaluare și de evaluare a propriei activități

La evaluare se urmărește:

- Dorința de autoperfecționare
- Interesul față de progresele existente în domeniu
- Modul de manifestare a capacităților / atitudinilor / aptitudinilor specifice:
 - Analiză, sinteză, rezolvarea problemelor, gândire critică, utilizarea memoriei, obținerea și prelucrarea informațiilor, interpretare obiectivă și luare de decizii
 - Aplicare a cunoștințelor referitoare la instrumentele de îmbunătățire a proceselor în practică
 - Comunicare, deschiderea spre dialog
 - Lucru în echipă, învățare continuă
 - Schimbare a modului de realizare a activităților proprii și de îmbunătățire a relațiilor în echipă
 - Coerență, adaptabilitate și flexibilitate, atenție, inițiativă, spirit deschis și pragmatism, pasiune pentru învățarea continuă

UNITATEA 2 COMUNICAREA INFORMAȚIILOR

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare pentru asigurarea unui cadru deschis, favorabil pentru relațiile de lucru cu ceilalți pentru derularea activităților de monitorizare, control și îmbunătățire continuă a proceselor dintr-o organizație.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Comunică cu părțile interesate	<p>1.1. Informațiile furnizate sunt comunicate eficient, utilizând un limbaj clar, concis, la obiect, adecvat situației și interlocutorului, utilizând terminologia de specialitate într-o formă organizată și explicită.</p> <p>1.2. Informațiile sunt solicitate prin precizarea cu claritate a conținutului, scopului, formei și a termenului de furnizare.</p> <p>1.3. Informațiile furnizate / primite sunt verificate cu discernământ înainte de a le utiliza pentru luarea deciziilor sau de a transmite celorlalți cu operativitate informații corecte, precise și relevante.</p> <p>1.4. Credibilitatea și validitatea datelor culese este evaluată sistematic, înainte de a fi utilizate.</p> <p>1.5 Metode adecvate de comunicare verbală și în scris cu celelalte părți implicate sunt utilizate pentru schimbul de informații cu ceilalți.</p>
2. Acordă consultanță și suport pentru îmbunătățirea proceselor	<p>2.1. Sprijinul pentru identificarea și selectarea acțiunilor de îmbunătățire este furnizat pe plan intern, pentru stabilirea de priorități de implementare și verificarea rezultatelor îmbunătățite ale proceselor.</p> <p>2.2. Sprijinul metodologic este furnizat altor manageri interni, pentru a asigura coerența tehnicilor, procedurilor și planurilor de acțiuni de îmbunătățire la nivel organizațional.</p> <p>2.3. Proceduri de orientare a personalului pentru introducerea schimbărilor sunt concepute și aplicate la toate nivelurile ierarhice ale organizației.</p>
3. Consiliază echipa de îmbunătățire în vederea aplicării soluțiilor selectate	<p>3.1. Diferite metode de încurajare, motivare și dezvoltare individuală sunt selectate și aplicate pentru a asigura obținerea rezultatelor dorite împreună cu membrii echipei cu care lucrează.</p> <p>3.2. Situațiile neprevăzute sunt rezolvate cu operativitate, pentru obținerea rezultatelor procesului la termenele planificate, fără afectarea calității acestora.</p> <p>3.4. Sarcinile sunt îndeplinite în colaborare permanentă cu membrii echipei, pentru asigurarea corelării termenelor și obiectivelor specifice cu cele generale.</p> <p>3.5. Tehnici specifice de observare a activității realizate sunt utilizate, pentru a identifica aspectele relevante pentru evaluarea obiectivă a rezultatelor activităților de control.</p>

Gama de variabile

- Elementele procesului (*datele de intrare – resurse de diferite tipuri: materiale și echipamente, umane, financiare, utilități, metode, informații, procesul de transformare și datele de ieșire – produse, informații*) se identifică și se caracterizează în funcție de diferite criterii: *stabilitate, nivel de control, indicatori de performanță*, în concordanță cu elemente de organizare – *locație, capacitate, grad de încărcare, mod de aprovizionare, timpi de lucru, planul de producție*.
- Părți implicate în realizarea proceselor – *superiori, colegi, subordonați*
- Monitorizarea relațiilor de lucru în echipă, întâlniri sau discuții formale sau informale cu ceilalți actori implicați în realizarea proceselor, consultanță și consiliere acordate colegilor din echipa de îmbunătățire, pot contribui la atingerea obiectivelor de îmbunătățire a proceselor dintr-o organizație.
- Realizarea activităților și atingerea obiectivelor au la bază relațiile de **colaborare** în echipa de îmbunătățire pentru obținerea rezultatelor procesului la termenele planificate, fără afectarea calității acestora – *prin rezolvarea conflictelor, negociere, motivarea echipei, rezolvarea reclamațiilor, arbitrarea disputelor, asigurarea climatului necesar pentru realizarea rezultatelor dorite și comunicarea* periodică a datelor despre *modurile de lucru pentru realizarea sarcinilor alocate, modurile diferite de lucru și a efectelor la nivelul performanțelor globale ale organizației*.
- Modalități specifice de schimb de informații cu celelalte părți implicate – *în scris, prezentare verbală, telefonic, prin e-mail, sau direct / în persoană*.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- Cerințe specifice de bază
 - Caracterizarea proceselor din domeniul ocupațional în care activează, folosind o terminologie clară și adecvată
 - Tehnici de obținere și transmitere a informațiilor
 - Metode de raportare
 - Tehnici de ascultare activă, feedback și comunicare în scris
 - Metode de comunicare eficientă
 - Metode de lucru în echipă

La evaluare se urmărește:

- Interesul de a observa și înțelege modul de receptare a mesajelor de către ceilalți
- Modul de înțelegere și adaptare a informațiilor primite pentru a aplica metodele specifice în diferite situații
- Capacitatea de a da feedback
- Modul de manifestare a capacităților / atitudinilor / aptitudinilor specifice:
 - Analiză, sinteză, rezolvarea problemelor, gândire critică, utilizarea memoriei, obținerea și prelucrarea informațiilor, interpretare obiectivă și luare de decizii
 - Aplicare a cunoștințelor referitoare la comunicare și lucrul în echipă în practică
 - Comunicare, utilizând corect terminologia specifică
 - Prezentare și reprezentare a datelor relevante
 - Coerență, capacitatea de a lucra simultan la mai multe proiecte, responsabilitate și independență, spirit deschis și pragmatism, rigurozitate

UNITATEA 3 REZOLVAREA PROBLEMELOR CURENTE

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare pentru îmbunătățirea continuă a proceselor realizate într-o organizație, prin aplicarea metodologiei de rezolvare a problemelor și luarea deciziilor pentru aplicarea soluțiilor identificate.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Analizează problema identificată	1.1. Mediul în care există o problemă specifică este clar identificat și analizat corespunzător. 1.2. Impactul deciziilor asupra elementelor sistemului de producție și asupra sistemului ca întreg este înțeles și analizat periodic. 1.3. Metode de modelare descriptivă și/sau grafică sunt aplicate pentru înțelegerea situației sau problemei specifice. 1.4. Prioritățile și problema de rezolvat sunt clar identificate și definite explicit. 1.5. Metode specifice de culegere a datelor sunt selectate și aplicate pentru diagnosticul situației existente. 1.6. Cauzele potențiale sunt identificate prin aplicarea de instrumente de analiză specifice.
2. Aplică soluții pentru îmbunătățirea procesului	2.1. Metode de gândire logică și creativă sunt aplicate pentru adaptarea instrumentelor Lean de îmbunătățire la situațiile specifice abordate. 2.2. Soluții alternative sunt generate pentru a permite alegerea soluției potențiale cu ajutorul unor instrumente adecvate de analiză. 2.3. Metode de raționament specifice sunt combinate, evaluate și aplicate pentru a lua decizii adecvate pe baza informațiilor disponibile.

Gama de variabile

- **Mediul** în care există o problemă specifică - *de exemplu, părți interesate, constrângeri, factori de influență, variabile, etc.*
- **Elementele procesului** (*datele de intrare – resurse de diferite tipuri: materiale și echipamente, umane, financiare, utilități, metode, informații, procesul de transformare și datele de ieșire – produse, informații*) se identifică și se caracterizează în funcție de diferite criterii: *stabilitate, nivel de control, indicatori de performanță, în concordanță cu elemente de organizare – locație, capacitate, grad de încărcare, mod de aprovizionare, timpi de lucru, planul de producție.*
- **Metode de culegere a datelor** - *cercetare, observare, măsurare, metode de analiză și de luare a deciziilor.*
- **Identificarea problemelor** pornește cu analiza proceselor, care se realizează folosind metode adecvate – *analiza Pareto, VSM, observare, studiu documentar, analiza observațiilor instantanee, analiza familiilor de produse, alte metode specifice.*
- **Analiza cauzelor problemelor** observate în desfășurarea proceselor se realizează folosind metode adecvate de analiză (*SWOT, metoda întrebărilor, observarea procedurilor interne și ia reacțiilor clienților - reclamații, propuneri / sugestii, mulțumiri / laude, autoevaluarea activității, diagrama caută-efect, analiza Pareto, fișe de control, brainstorming, metode individuale de creativitate, etc.*).

Ocupația: Responsabil proces – 8 unități

- **Evaluarea soluțiilor identificate** se realizează în conformitate cu metodologia specifică strategiei de îmbunătățire continuă, prin aprecierea efectelor și a impactului asupra *condițiilor materiale și logistice, resurselor umane, programului și metodelor de lucru, cerințelor clientului și a specificațiilor de produs*, cu ajutorul unor instrumente adecvate de analiză (*diagrama cauză-efect, diagrama Venn, graficul radar - Kivit, etc.*).
- **Indicatorii de performanță** a proceselor sunt repere observabile ale atingerii obiectivelor. Ei pot fi exprimați în termeni cantitativi (număr, procent etc.) sau calitativi.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- Cerințe specifice de bază
 - Identificarea și formularea problemelor cronice
 - Metode de analiză pentru diagnosticul problemelor
 - Metodele principale de diagnostic și analiză a cauzelor problemelor
 - Metode de sinteză pentru identificarea soluțiilor potențiale și selectarea celei mai potrivite soluții pentru rezolvarea problemei
 - Metode de măsurarea rezultatelor și performanțelor și cuantificarea de indicatori

La evaluare se urmărește:

- Interesul de a observa și înțelege modul de organizare și realizare a proceselor, observarea și formularea problemelor, înțelegerea diferențelor și avantajelor unor diferite strategii de îmbunătățire
- Modul de înțelegere și adaptare a informațiilor primite pentru a aplica metodele specifice de rezolvare a problemelor în diferite situații
- Capacitatea de organizare a activităților de utilizare a instrumentelor de analiză specifice
- Preocuparea pentru aplicarea corectă a tuturor procedurilor
- Modul de manifestare a capacităților / atitudinilor / aptitudinilor specifice:
 - Analiză, sinteză, rezolvarea problemelor, gândire critică, obținerea și prelucrarea informațiilor, interpretare obiectivă și luare de decizii
 - aplicare a cunoștințelor referitoare la instrumentele de îmbunătățire a proceselor în practică
 - Coerență, adaptabilitate și flexibilitate, atenție, inițiativă, spirit deschis și pragmatism, rigurozitate, capacitatea de a lucra simultan la mai multe proiecte.

UNITATEA 4

ORGANIZAREA LOCULUI DE MUNCĂ

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare pentru organizarea și gestiunea activităților specifice locurilor de muncă de pe fluxul procesului considerat, pentru atingerea obiectivelor dorite, în funcție de condițiile, necesitățile și cerințele identificate într-o organizație.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Identifică metode specifice de organizare a locului de muncă	1.1. Modul propriu de organizare a fiecărui tip de post de lucru este stabilit, ca un standard la nivel de firmă. 1.2. Metode tehnice și organizatorice generale și specifice sectorului de activitate sunt identificate și aplicate cu rigurozitate. 1.3. Cele mai eficiente metode de organizare a locurilor de muncă pe fluxul de proces sunt selectate în funcție de situația specifică existentă.
2. Aplică metodele de organizare a locului de muncă	2.1. Domenii și/sau zone de aplicare a metodelor de organizare a locurilor de muncă sunt selectate cu profesionalism. 2.2. Metodele de organizare eficiente a locului de muncă sunt proiectate și planificate cu promptitudine. 2.3. Metodele de organizare a locului de muncă sunt aplicate în mod eficiente.

Gama de variabile

- **Elementele procesului** (*datele de intrare – resurse de diferite tipuri: materiale și echipamente, umane, financiare, utilități, metode, informații, procesul de transformare și datele de ieșire – produse, informații*) se identifică și se caracterizează în funcție de diferite criterii: *stabilitate, nivel de control, indicatori de performanță*, în concordanță cu elemente de organizare – *locație, capacitate, grad de încărcare, mod de aprovizionare, timp de lucru, planul de producție*.
- **Organizarea locului de muncă** se bazează pe elementele specifice ale instrumentelor utilizate: *fluxul continuu de proces, metoda 5S de organizare a locului de muncă, metoda POKA YOKE, standarde de muncă, Andon - management vizual*.
- **Amenajarea spațiului de lucru** constă în analiza amplasării elementelor specifice procesului de producție – *instalații, mobilier, echipamente, condiții ergonomice, utilități și facilități, pentru a asigura realizarea proceselor*.
- Metode tehnice și organizatorice generale și specifice sectorului de activitate la locul de muncă - *de optimizare a condițiilor de execuție a operațiilor la postul de lucru, fluidizare a operațiilor pe fluxul de proces, reducere a deplasărilor operatorilor și a transportului interoperațional, minimizare a operațiilor fără valoare adăugată*.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- Conjunctura specifică din sectorul/domeniul de activitate și a întregului flux de activitate
- Cunoștințe inițiale de bază, specifice domeniului de activitate
- Utilizare PC
- Limbă străină de circulație internațională
- Cerințe specifice de bază
 - Caracterizarea locurilor de muncă din domeniul ocupațional în care activează
 - Metodele principale de organizare a locurilor de muncă
 - Metode de măsurare a rezultatelor și performanțelor și cuantificarea de indicatori
 - Elemente de ergonomie și de securitatea muncii

La evaluare se urmărește:

- Interesul de a observa și înțelege modul de organizare a locurilor de muncă și realizare a proceselor, înțelegerea diferențelor și avantajelor unor diferite sisteme de producție și strategii de îmbunătățire
- Modul de înțelegere și adaptare a informațiilor primite pentru a aplica metodele specifice în diferite situații
- Capacitatea de organizare a activităților de utilizare a instrumentelor de îmbunătățire, a aplicării programelor și resurselor, de derulare a resurselor
- Capacitatea de a înțelege structura de lucru pe activități separate ca bază de monitorizare și control a rezultatelor obținute
- Preocuparea pentru aplicarea corectă a tuturor procedurilor
- Acțiunile individuale, cerute și realizate pentru satisfacerea reglementărilor și procedurilor de lucru
- Modul de manifestare a capacităților / atitudinilor / aptitudinilor specifice:
 - Analiză, sinteză, rezolvarea problemelor, gândire critică, obținerea și prelucrarea informațiilor, interpretare obiectivă și luare de decizii
 - Aplicare a cunoștințelor referitoare la instrumentele de îmbunătățire a proceselor în practică
 - Coerență, rigurozitate, exactitate și precizie.

UNITATEA 5 ANALIZA PROCESULUI

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare în scopul culegerii, organizării, prelucrării, reprezentării și difuzării informațiilor referitoare la analiza și controlul proceselor dintr-o organizație.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Selectează metode adecvate de tratare a datelor necesare pentru analiza procesului	<p>1.1. Metode de culegere a datelor pentru a evalua și raporta performanțele procesului sunt cu obiectivitate selectate pentru a colecta și interpreta datele necesare analizei, standardizării și îmbunătățirii metodelor de realizare a proceselor existente.</p> <p>1.2. Instrumente și formulare adecvate de colectare a datelor sunt dezvoltate corespunzător.</p> <p>1.3. Resursele tehnologice și informaționale disponibile sunt utilizate pentru a selecta metodele tehnice și instrumentele de referință în domeniile specifice de activitate.</p> <p>1.4. Bunele practici și modalitățile specifice de extindere a surselor de date utile pentru înțelegerea procesului sunt clar identificate.</p>
2. Evaluează procesul	<p>2.1. Metode de culegere a datelor pentru a evalua și raporta performanțele procesului sunt aplicate adecvat pentru a obține datele necesare analizei, standardizării și îmbunătățirii metodelor de realizare a proceselor existente.</p> <p>2.2. Datele operaționale sau experimentale necesare sunt colectate, înregistrate, tratate și organizate pentru a fi utilizate la pregătirea de estimări, programe de lucru, specificații, rapoarte, etc.</p> <p>2.3. Aspectele specifice ale procesului sunt analizate pentru a determina cauzele și a reduce operațiile care nu adaugă valoare pe fluxul de proces.</p> <p>2.4. Datele obținute sunt înregistrate și eventualele abateri față de obiectivele planificate sunt clar stabilite.</p> <p>2.5. Oportunitățile de îmbunătățire sunt analizate pentru a lua decizia adecvată.</p>
3. Organizează datele colectate	<p>3.1. Circuitul informațiilor utile pentru controlul și îmbunătățirea proceselor este stabilit în concordanță cu cerințele sistemului de comunicare internă.</p> <p>3.2. Continuitatea fluxului informațional este asigurată prin mijloace specifice managementului vizual.</p> <p>3.3. Menținerea și actualizarea înregistrărilor, rapoartelor sau documentelor referitoare la realizarea proceselor sunt realizate și organizate prin metode specifice adecvate.</p> <p>3.4. Înregistrări clare și logice sunt menținute, pentru a asigura trasabilitatea datelor, cauzelor și soluțiilor de îmbunătățire aplicate.</p>

Gama de variabile

- **Metode de tratare a datelor necesare** - metode adecvate de *identificare a surselor de date, de culegere, analiză, prelucrare, reprezentare, interpretare, înregistrare și păstrare a datelor necesare*
- **Datele necesare** - Date și informații referitoare la procese - *fluxul de proces, posturile de lucru, metodele de lucru, tehnicile și mișcările la locul de muncă, modul de realizare a operațiilor, programul de producție și metodele de lansare a comenzilor de producție, categoriile de timpi de lucru, costurile, utilizarea materialelor, nivelul stocurilor, încărcarea personalului, transportul interoperațional, traseele de aprovizionare cu materii prime, amplasarea stocurilor de producție neterminată, costul materialelor consumate, nivelul și cauzele rebuturilor, sistemele de evacuare a produselor finite, normele de muncă pe operații, fluxul informațional și structura organizatorică pentru îmbunătățirea / standardizarea locurilor de muncă, amplasarea echipamentelor și a posturilor de lucru, practicile și procedurile organizaționale și de lucru, operațiile, metodele manageriale, procedeele și procesele interne, echipamente, resurse materiale, resurse umane, specificații produse, așteptările clienților, istoricul și contextul sistemelor de producție, reguli și proceduri interne care se obțin din surse diferite (date interne / externe existente privind procesele și sistemele de producție, specificații privind cerințele) și prin metode diferite: *supraveghere / investigare, cercetare, observare, metode statistice.**
- Culegerea și analiza datelor necesare se realizează folosind metode adecvate: *metode de observare sau de determinare a timpilor, metodelor de lucru și indicatorilor specifici – prin utilizarea de formulare pentru culegerea datelor (fișe de date, fișe de verificare, fișe de control), metoda întrebărilor, diagrame de flux, diagrama cauză-efect, histograme, diagrama Pareto, metoda ABC, reprezentări grafice, VSM, harta fluxului de valoare, matricea simetrică de selecție, graficul radar - Kivit, analiza traseului / fluxului produsului, analiza observațiilor instantanee, analiza familiilor de produse, alte metode specifice.*
- Tehnologia informației de utilizat include: *computere, email, internet, intranet, sisteme de culegere, regăsire, reprezentare și prezentare a datelor.*
- Metode de organizare și reprezentare a datelor culese: *structuri de date (computerizate / pe hârtie), tabele, grafice, diagrame de flux, hărți, instrucțiuni.*
- Metode de cuantificare și evaluare a performanțelor se aplică pe baza datelor obținute agregate.
- Înregistrări clare și logice, pentru a asigura trasabilitatea datelor, cauzelor și soluțiilor de îmbunătățire aplicate, referitoare la *planificarea producției, costuri, consumuri de materiale, stocuri, parametri de proces.*

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- Cunoștințe inițiale de bază, specifice domeniului de activitate
- Utilizare PC
- Limbă străină de circulație internațională
- Cerințe specifice de bază
 - Metode de culegere, structurare și reprezentare a datelor
 - Metode de analiză a datelor
 - Tehnologii moderne de informare și comunicare

La evaluare se urmărește:

- Modul de obținere și de verificare a informațiilor primite
- Modul de înțelegere și interpretare a informațiilor primite pentru a aplica metodele specifice în diferite situații
- Preocuparea pentru aplicarea corectă a tuturor procedurilor
- Curiozitatea de a testa noi proceduri
- Modul de manifestare a capacităților / atitudinilor / aptitudinilor specifice:
 - Analiză, sinteză, rezolvarea problemelor, gândire critică, obținerea și prelucrarea informațiilor, interpretare obiectivă și luare de decizii
 - Aplicare a cunoștințelor referitoare la metode de analiză, reprezentarea și organizarea datelor în practică
 - Persuasiune și de adecvare a mediilor și mesajelor la grupurile țintă specifice.
 - Redactare, raportare și de prezentare.
 - Informare și comunicare utilizând tehnologiile moderne.
 - Comunicare, utilizând corect metodele de prezentare și reprezentare a datelor relevante
 - Spirit de observație, atenție, adaptabilitate și flexibilitate, rigurozitate, orientare spre atingerea obiectivelor.

UNITATEA 6 MANAGEMENTUL PROCESULUI

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare pentru managementul proceselor realizate într-o organizație, pentru atingerea obiectivelor dorite, în funcție de condițiile, necesitățile și cerințele identificate.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Abordează global procesul	1.1. Modul de corelare a performanțelor procesului de care răspunde cu performanțele globale la nivel de organizație este identificat și urmărit permanent. 1.2. Aspectele logistice referitoare la mișcarea produselor / informațiilor pe fluxul de proces sunt verificate și gestionate continuu. 1.3. Rezultatele procesului sunt analizate periodic, pentru a satisface cerințele clienților.
2. Planifică activitățile de management al procesului	2.1. Planificarea activităților se face în corelare cu evoluția dorită a organizației. 2.2. Activitățile de management al procesului sunt identificate prin corelarea comenzilor lansate în execuție cu nivelul stocurilor și resurselor disponibile. 2.3. Procesele și necesarul de resurse pentru controlul proceselor sunt planificate și programate, în funcție de cerințele clientului și de capacitatea disponibilă. 2.4. Flexibilitatea programului întocmit este asigurată, pentru a putea face modificări și adaptări la situații neprevăzute, fără afectarea termenului final.
3. Evaluează rezultatele obținute	3.1. Rezultatele obținute sunt evaluate prin monitorizarea realizării acțiunilor de îmbunătățire a proceselor cheie 3.2. Sistemul de monitorizare și evaluare permanentă a rezultatelor îmbunătățirilor procesului este corect definit și pus în funcțiune. 3.3. Metodele și mijloacele de evaluare și de comunicare a rezultatelor procesului sunt clar definite și integrate în modul curent de lucru.

Gama de variabile

- **Elementele procesului** (*datele de intrare – resurse de diferite tipuri: materiale și echipamente, umane, financiare, utilități, metode, informații, procesul de transformare și datele de ieșire – produse, informații*) se identifică și se caracterizează în funcție de diferite criterii: *stabilitate, nivel de control, indicatori de performanță*, în concordanță cu elemente de organizare – *locație, capacitate, grad de încărcare, mod de aprovizionare, timp de lucru, planul de producție*.
- **Aspectele logistice** referitoare intrările / ieșirile în/din proces - *mișcarea materialelor / oamenilor / produselor / informațiilor pe fluxul de proces, controlul pe flux al stocurilor de producție neterminată*.
- Procesele și necesarul de resurse pentru controlul proceselor depind de cerințele clientului

Ocupația: Responsabil proces – 8 unități

- - *complexitatea produsului și de termenul de realizare, și de capacitatea disponibilă de lucru (personal, linii, familii de produse, comenzi, stocuri, balansarea posturilor de lucru, etc.), fiind dimensionate astfel încât să se elimine suprapunerile și timpii morți pentru a utiliza cât mai judicios resursele disponibile, asigurând realizarea unor performanțe la nivel optim a proceselor de lucru (cadență, calitate, productivitate, costuri).*
- **Indicatorii de performanță** a proceselor sunt repere observabile ale atingerii obiectivelor. Ei pot fi exprimați în termeni cantitativi (număr, procent etc.) sau calitativi.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- Cunoștințe inițiale de bază, specifice domeniului de activitate
- Utilizare PC
- Limbă străină de circulație internațională
- Cerințe specifice de bază
 - Caracterizarea proceselor din domeniul ocupațional în care activează
 - Metode de management al proceselor
 - Metode de măsurare a rezultatelor și performanțelor și cuantificarea de indicatori.

La evaluare se urmărește:

- Interesul de a observa și înțelege modul de organizare și realizare a proceselor, înțelegerea diferențelor și avantajelor unor diferite sisteme de producție și strategii de îmbunătățire
- Modul de înțelegere și adaptare a informațiilor primite pentru a aplica metodele specifice în diferite situații
- Preocuparea pentru aplicarea corectă a tuturor procedurilor
- Deschiderea față de schimbare
- Modul de manifestare a capacităților / atitudinilor / aptitudinilor specifice:
 - Analiză, sinteză, rezolvarea problemelor, gândire critică, obținerea și prelucrarea informațiilor, interpretare obiectivă și luare de decizii
 - Aplicare a cunoștințelor referitoare la instrumentele de îmbunătățire a proceselor în practică
 - Atenție, adaptabilitate și flexibilitate, capacitatea de a lucra simultan la mai multe proiecte, coerență, inițiativă, rigurozitate, orientare spre atingerea obiectivelor

UNITATEA 7

IDENTIFICAREA CARACTERISTICILOR SPECIFICE ALE PROCESULUI ȘI A METODELOR ADECVATE DE CONTROL

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare pentru proiectarea metodelor adecvate de control al proceselor tehnologice și administrative care influențează performanțele obținute.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Identifică elementele caracteristice proceselor	<p>1.1. Mediul și aspectele specifice domeniului de activitate în care se desfășoară activitatea firmei sunt clar identificate și pot fi descrise.</p> <p>1.2. Identificarea contextelor specifice se face aplicând legislația, reglementările, regulamentele, directivele, sau codurile de bună practică etc., specifice proceselor derulate și mediului de activitate al organizației.</p> <p>1.3. Principiile, conceptele și metodele cheie pentru controlul și îmbunătățirea performanțelor proceselor derulate sunt corect identificate.</p>
2. Utilizează principiile care stau la baza desfășurării proceselor din organizație	<p>2.1. Sistemele existente pentru managementul informațiilor sunt adecvat utilizate în activitatea curentă.</p> <p>2.2. Diferitele structuri bugetare și financiare interne, procesele și organizarea internă, în particular modul de amplasare a echipamentelor și a proceselor, metodele de planificare și control specifice proceselor, controlul stocurilor, relațiile dintre procesele cheie și structura internă de organizare sunt identificate corect.</p> <p>2.3. Evoluția sistemelor tehnologice interne și a celor specifice pentru propriul domeniu de activitate, inclusiv a sistemul informatic este monitorizată, pentru a caracteriza aspectele de care depinde capabilitatea și stabilitatea proceselor de producție.</p> <p>2.4. Principiile fundamentale de organizare a diferitelor sisteme de producție și metodele de îmbunătățire a proceselor-sunt aplicate în funcție de situația specifică a proceselor interne.</p>
3. Verifică procesul	<p>3.1. Procesul prin care se realizează rezultatele dorite este definit și controlat cu ajutorul unor metode adecvate de lucru.</p> <p>3.2. Procesele cheie sunt identificate și descrise clar.</p> <p>3.3. Timpul de producție, necesarul de personal, consumul de materiale și costurile implicate de realizarea proceselor din domeniul de competență sunt verificate pe parcursul desfășurării procesului.</p> <p>3.4. Metodele de control al proceselor sunt selectate cu rigurozitate pentru a asigura stabilitatea procesului.</p> <p>3.5. Indicatorii relevanți pentru proces sunt identificați și mășurați conform procedurii de control.</p> <p>3.6. Prevederile specifice referitoare la securitatea muncii, protecția mediului, sănătate, etc., sunt identificate și aplicate corespunzător cerințelor procesului.</p>

<p>4. Asigură stabilitatea procesului</p>	<p>4.1. Metodologia de standardizare a posturilor de lucru, succesiunea operațiilor procesului, metodele de organizare și mijloacele sunt verificate cu rigurozitate pe tot parcursul desfășurării procesului.</p> <p>4.2. Indicatorii de performanță ai procesului sunt măsurați și controlați, folosind metode și instrumente adecvate pentru asigurarea stabilității procesului.</p> <p>4.3. Sistemele de control pentru fluxurile de proces, fluxurile de materiale, stocuri, fluxurile de informații și documente, fluxurile de produse și servicii livrate clienților sunt inițiate și aplicate permanent.</p> <p>4.4. Deciziile adecvate sunt luate, corespunzător activităților de diagnostic, control și confirmare.</p> <p>4.5. Resursele utilizate și performanțele proceselor sunt monitorizate și controlate, cu ajutorul unor mijloace specifice, pentru a verifica gradul de realizare a obiectivelor planificate, a evidenția pierderile și pentru a determina costurile prin stabilirea unui sistem de alocare a cheltuielilor pe sursele care determină respectivele cheltuieli.</p>
<p>5. Identifică cerințele clientului</p>	<p>5.1. Necesitățile clienților sunt identificate și înțelese, pentru a stabili metode de lucru adecvate, corelate cu constrângerile interne și resursele disponibile.</p> <p>5.2. Fluxul de valoare este determinat pe fluxul de proces, în funcție de valoarea considerată din punctul de vedere al clienților.</p> <p>5.3. Activitățile care adaugă valoare și cele care nu adaugă valoare sunt clar identificate pe fluxul de proces.</p> <p>5.4. Toate aspectele unei operații sau ale unui proces sunt verificate periodic, pentru a satisface cerințele specificate de client și în conformitate cu standardele interne.</p>

Gama de variabile

- **Aspectele specifice domeniului de activitate specific pentru activitatea firmei** (*tehnice, economice, sociale, financiare, de afaceri*)
- **Evoluția sistemelor tehnologice interne** (*manuale, proceduri, documentația tehnică specifică echipamentelor utilizate pentru realizarea proceselor*)
- **Sistemele existente pentru managementul informațiilor** – de exemplu, pentru *managementul producției, managementul stocurilor, măsurarea timpilor de lucru, etc.*
- **Elementele procesului** (*datele de intrare – resurse de diferite tipuri: materiale și echipamente, umane, financiare, utilități, metode, informații, procesul de transformare și datele de ieșire – produse, informații*) se identifică și se caracterizează în funcție de diferite criterii: *stabilitate, nivel de control, indicatori de performanță*, în concordanță cu elemente de organizare – *locație, capacitate, grad de încărcare, mod de aprovizionare, timpi de lucru, planul de producție.*
- **Caracteristicile proceselor cheie** din cadrul organizației – stabilite în corelare cu *cerințele clientului, proiectul de proces, specificații, materiale, flux informațional, etc.*
- **Aspectele ce caracterizează eficiența proceselor** (*valoarea adăugată și pierderile determinate de fiecare proces*)
- **Etapele îmbunătățirii proceselor** - diagnostic (*evaluarea stabilității și a capacității procesului*), control (*determinarea momentului în care un proces trebuie reglat și a momentului în care trebuie lăsat să continue*) și confirmare (*urmărirea rezultatelor*)

Ocupația: Responsabil proces – 8 unități

procesului controlat

- **Metodologia de control** al proceselor include *metode de identificare și reprezentare a fluxurilor de proces, fluxurilor de materiale, stocuri, informații, produse și servicii, prin aplicarea de instrumente pentru controlul proceselor – SPC, 6Sigma*
- **Metodologia de standardizare a posturilor de lucru**, succesiunea operațiilor procesului, metodele de organizare și mijloacele (*umane, materiale, metodologice*) și timpii de lucru pentru controlul proceselor (*utilizând ciclul PDCA: Plan = stabilirea standardului de lucru; Do = aplicarea completă a standardului; Check = monitorizarea procesului, identificarea și alegerea problemei de studiat, căutarea cauzelor și identificarea soluțiilor problemelor; Act = aplicarea de acțiuni de îmbunătățire*)
- **Indicatorii de performanță** a proceselor sunt repere observabile ale atingerii obiectivelor. Ei pot fi exprimați în termeni cantitativi (număr, procent etc.) sau calitativi.
- **Sistemul de autoevaluare** a organizării proceselor cuprinde metodele, tehnicile și instrumentele de evaluare periodică a stadiului rezultatelor obținute. Evaluarea se face prin observare, prin completarea unor liste de verificare, chestionare, etc.
- **Amenajarea spațiului de lucru** constă în analiza amplasării elementelor specifice procesului de producție – instalații, mobilier, echipamente, condiții ergonomice, utilități și facilități, pentru a asigura realizarea proceselor.
- **Sistemele recunoscute de management al proceselor** sunt cele tradiționale (producție în serie) și cele moderne (TPS, Lean Manufacturing, modele de excelență - “modelului european al excelenței” promovat de Fundația Europeană pentru managementul calității (EFQM) sau alte modele de excelență).

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- Cunoștințe inițiale de bază, specifice domeniului de activitate
- Utilizare PC
- Limbă străină de circulație internațională
- Cerințe specifice de bază
- Caracterizarea proceselor, echipamentelor, materialelor, altor resurse specifice necesare pentru realizarea proceselor.
- Metode de analiză a proceselor
- Metode de control al proceselor
- Metode de măsurarea rezultatelor și performanțelor și cuantificarea de indicatori

La evaluare se urmărește:

- Interesul de a observa și înțelege modul de organizare, realizare și control al proceselor, evidențierea diferențelor și avantajelor unor diferite sisteme de producție
- Modul de înțelegere și adaptare a informațiilor primite pentru a aplica metodele specifice în diferite situații
- Preocuparea pentru aplicarea corectă a tuturor procedurilor
- Curiozitatea de a testa noi proceduri
- Modul de manifestare a capacităților / atitudinilor / aptitudinilor specifice:
 - De analiză, sinteză, rezolvarea problemelor, gândire critică, obținerea și prelucrarea informațiilor, interpretare obiectivă și luare de decizii
 - De aplicare a cunoștințelor referitoare la metode de muncă, planificarea și controlul procesului
 - De prezentare și reprezentare a datelor relevante
 - Spirit de observație, atenție, adaptabilitate și flexibilitate, capacitatea de a lucra simultan la mai multe proiecte, rigurozitate, spirit deschis și pragmatism, orientare spre atingerea obiectivelor, responsabilitate și independență, exactitate și precizie

UNITATEA 8 ÎMBUNĂTĂȚIREA PERFORMANȚELOR PROCESULUI

Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare pentru evaluarea și îmbunătățirea proceselor prin aplicarea de instrumente specifice selectate în funcție de condițiile, necesitățile și obiectivele identificate.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Realizează diagnosticul procesului	1.1. Instrumente adecvate sunt selectate pentru a analiza cu rigurozitate situația existentă. 1.2. Diagnosticul procesului este realizat, determinând factorii ce influențează performanțele acestuia. 1.3. Derularea acțiunilor de standardizare și îmbunătățire a procedurilor și a posturilor de lucru este realizată în colaborare cu alte departamente interne.
2. Reprezintă harta fluxului de valoare pentru situația curentă a procesului	2.1. Fluxul de valoare adăugată este clar identificat pentru procesul considerat în situația existentă sau în situația dorită. 2.2. Criteriile pentru stabilirea principalelor familii de produse / servicii furnizate clienților sunt identificate cu rigurozitate. 2.3. Procesele cheie și fluxurile de valoare specifice sunt riguros identificate și evaluate. 2.4. Hărțile fluxurilor de valoare sunt analizate și actualizate pentru fiecare familie relevantă de produse, pentru starea curentă și/sau pentru starea viitoare dorită.
3. Monitorizează acțiunile de îmbunătățire ale proceselor cheie	3.1. Detaliile tehnice și tehnologice ale procesului îmbunătățit sunt corect identificate. 3.2. Acțiunile pentru aplicarea soluției de stabilizare a procesului sunt realizate în concordanță cu rezultatele diagnosticului. 3.3. Rezultatele îmbunătățite sunt monitorizate pe parcursul realizării acțiunilor de îmbunătățire. 3.4. Bunele practici sunt identificate și prezentate părților interesate, pentru a fi standardizate la nivelul organizației.

Gama de variabile

- **Elementele procesului** (*datele de intrare – resurse de diferite tipuri: materiale și echipamente, umane, financiare, utilități, metode, informații, procesul de transformare și datele de ieșire – produse, informații*) se identifică și se caracterizează în funcție de diferite criterii: *stabilitate, nivel de control, indicatori de performanță*, în concordanță cu elemente de organizare – *locație, capacitate, grad de încărcare, mod de aprovizionare, timp de lucru, planul de producție*.
- **Analiza și controlul proceselor** se realizează folosind metode adecvate – *analiza Pareto, harta fluxului de valoare (Value Stream Map – VSM), observare, studiu documentar, analiza observațiilor instantanee, analiza familiilor de produse, alte metode specifice*, pentru a identifica acele cauze specifice ale performanțelor ce necesită îmbunătățire, în funcție de cerințele organizaționale specifice: *obiective, planuri, sisteme și procese; programe, proceduri și politici de lucru și referitoare la sănătatea și securitatea ocupațională; politici și planuri de creștere a performanțelor proceselor; standarde și procese de calitate și de îmbunătățire continuă; definirea parametrilor noi pentru elementele de intrare și de ieșire ale proceselor; procese de consultare și comunicare*

- *internă, SPC, Kaizen, alte instrumente ale calității, după caz.*
- **Indicatorii de performanță** a proceselor sunt repere observabile ale atingerii obiectivelor. Ei pot fi exprimați în termeni cantitativi (*număr, procent etc.*) sau calitativi. Depind de identificarea unor categorii de pierderi: *supraproducție, mișcări inutile în realizarea sarcinilor de lucru, stocuri supradimensionate, întârzieri / așteptări pe fluxul de proces, rebuturi / re prelucrări pentru atingerea nivelului de calitate prestabilit, transport neeconomicos, impunerea unor caracteristici mai bune decât cele din specificația clientului.*
- **Metodologia de îmbunătățire continuă** se bazează pe elementele unor modele de îmbunătățire continuă (*metoda KAIZEN, modelul Deming/Ciclul PDCA, modelul Juran, modelul EFQM de excelență, modelul Balridge de excelență*), prin identificarea și rezolvarea problemelor cu ajutorul unor instrumente specifice: *, metoda 5S de organizare a locului de muncă, metoda SHOJINKA (lucru în celule), metoda POKA YOKE, standarde de muncă, Andon - management vizual, metoda trasării hărții fluxului de valoare viitoare – VSM.*
- **Sistemele recunoscute de management al proceselor** sunt cele tradiționale (producție în serie) și cele moderne (*TPS, Lean Manufacturing, modele de excelență - “modelului european al excelenței” promovat de Fundația Europeană pentru managementul calității (EFQM) sau alte modele de excelență*).
- Deciziile de aplicare a **instrumentelor adecvate** au la bază *procedurile interne de lucru, standardele de muncă, procedurile de sesizare și reclamații, metodele de autoevaluare a activității, elemente de disponibilitate - gradul de încărcare cu comenzi zilnice, planificarea și obiectivele urmărite, preț, performanțe, riscuri (comerciale, financiare, de sănătate și securitate, mediu), timpi, date și informații (din producție și calitate, de la clienți și de pe piață), alte cerințe specifice.*

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la:

- Caracterizarea proceselor
- Metode de analiză a proceselor
- Metode de control al proceselor
- Metode de îmbunătățire a proceselor
- Metode de măsurarea rezultatelor și performanțelor și cuantificarea de indicatori

La evaluare se urmărește:

- Interesul de a observa și înțelege modul de organizare și realizare a proceselor, înțelegerea diferențelor și avantajelor unor diferite sisteme de producție și strategii de îmbunătățire
- Interesul de a găsi soluții de îmbunătățire a controlului proceselor
- Modul de manifestare a capacităților / atitudinilor / aptitudinilor specifice:
 - Analiză, sinteză, rezolvarea problemelor, gândire critică, obținerea și prelucrarea informațiilor, interpretare obiectivă și luarea de decizii
 - Aplicare a cunoștințelor referitoare la instrumentele de îmbunătățire a proceselor în practică
 - Atenție, capacitatea de a lucra simultan la mai multe proiecte, orientare spre atingerea obiectivelor.