

# **STANDARD OCUPAȚIONAL**

**Ocupația: METODIST**

**Domeniul: Administrație și servicii publice**

**COD COR: 214906**

**2008**

Ocupația: Metodist – 8 unități

**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:**

(nume, specialitatea, instituția / organizația care l-a desemnat)

**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

*Metodistul* proiectează și dimensionează procesele și procedeele specifice de lucru desfășurate într-o organizație, specifice sectorului sau domeniului de activitate pentru care are o pregătire inițială adecvată.

Ocupația de *Metodist* presupune înțelegerea modului în care procesele se integrează în sistemul general al organizației, în determinarea parametrilor specifici ai metodelor adecvate de producție, precum și a metodelor de măsurare și control, a condițiilor specifice de lucru, a indicatorilor relevanți de urmărit, a metodelor și mijloacelor de organizare (*umane, materiale, metodologice*) necesare pentru realizarea unor procese performante, dimensionarea corectă a proceselor necesare și a metodelor de producție.

*Metodistul* trebuie să dețină cunoștințe teoretice generale inițiale în domeniul în care își desfășoară activitatea, precum și competențe specifice și deprinderi generale și specifice pentru managementul proceselor, ca: *identificarea contextului organizațional al desfășurării proceselor, identificarea criteriilor de care depind performanțele proceselor, proiectarea și organizarea proceselor, organizarea locului de muncă, competențe fundamentale: dezvoltare personală continuă, comunicare.*

Pe lângă cunoștințe inițiale de specialitate, *Metodistul* 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 *Metodist* este aplicabil oricărei firme / organizații, indiferent de domeniul de activitate al acesteia.

Activități specifice ocupației de *metodist*:

- *Identificarea și dimensionarea elementelor de intrare și de ieșire specifice proceselor proiectate*
- *Stabilirea parametrilor procesului, a metodelor de măsurare și a condițiilor specifice de lucru*
- *Identificarea de indicatori relevanți pentru intrările și ieșirile fiecărui proces*
- *Alegerea și adaptarea metodelor de organizare și a mijloacele (umane, materiale, metodologice, etc.) necesare pentru satisfacerea cerințelor clientului*
- *Identificarea aspectelor ce caracterizează (in)eficiența proceselor / valoarea adăugată și pierderile determinate de fiecare proces*
- *Participarea la stabilirea programelor de lucru generale și detaliate*
- *Pregătirea standardelor operaționale interne*
- *Identificarea proceselor și metodelor adecvate de producție*
- *Aplicarea principiilor fundamentale de organizare a producției prin metode specifice sistemului LEAN MANAGEMENT*
- *Alegerea și aplicarea în practică a unor metode de îmbunătățire a proceselor.*

Pentru atingerea obiectivelor specifice ocupației, *Metodistul* operează cu o serie de instrumente de lucru: *metode și tehnici de colectare și ierarhizare a datelor; metode și tehnici de planificare a proceselor; metode și tehnici de analiză și de sinteză; metode și tehnici de proiectare a proceselor; instrumente ale calității; principii și instrumente ale sistemului Lean de management; Metode de standardizare a muncii; metode de determinare a timpilor de lucru și a performanțelor proceselor; Metoda Just-in-Time (JIT); Metodele tip Kanban; Metoda Heijunka de nivelare a capacității proceselor; Metoda „Bucket Brigades” de organizare a fluxului continuu pentru activități preponderent manuale; Metoda SMED de reducere a timpului de reglaj la schimbarea producției.*

## UNITĂȚI DE COMPETENȚĂ

<b>Categorii de competențe</b>	<b>Nr. crt.</b>	<b>Titlul unității</b>
<b>Fundamentale</b>	1	Dezvoltarea personală continuă
	2	Comunicarea pe fluxul de proces
<b>Generale</b>	3	Organizarea locului de muncă
<b>Specifice ocupației</b>	4	Identificarea contextului organizațional al desfășurării proceselor
	5	Identificarea criteriilor de care depind performanțele proceselor
	6	Gestionarea cunoștințelor pentru proiectarea proceselor
	7	Proiectarea proceselor
	8	Organizarea proceselor

## UNITATEA 1

### DEZVOLTAREA PERSONALĂ CONTINUĂ

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare pentru aplicarea principiului învățării permanente și a dezvoltării propriilor competențe sociale. Dezvoltarea profesională se face pornind de la diagnosticarea propriilor nevoi de dezvoltare profesională și de la necesitățile organizației.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Identifică nevoile proprii de pregătire profesională</b>	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.
<b>2. Stabilește sursele și formele de pregătire profesională</b>	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.
<b>3. Participă la diverse forme de perfecționare</b>	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 curente ale ocupației de metodist.
- 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), schimb de experiență, 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.*

Ocupația: Metodist – 8 unități

### ***Ghid pentru evaluare***

Cunoștințele necesare se referă la:

- Cunoștințe inițiale de bază
- Utilizare PC
- Limbă străină de circulație internațională
- Cerințele de bază ale domeniului ocupațional / ocupației respectiv/e
  - 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:

- Interesul de a observa și înțelege relațiile de lucru și modul de organizare și realizare a proceselor
- Dorința de auto-perfecționare
- Interesul față de progresele realizate 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
  - Prezentare și reprezentare a datelor relevante
  - 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, responsabilitate și independență, promptitudinea reacțiilor, pasiune pentru învățarea continuă

## UNITATEA 2 COMUNICAREA PE FLUXUL DE PROCES

### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare pentru a stabili relații adecvate de lucru cu ceilalți, pentru derularea activităților de proiectare, monitorizare, control și îmbunătățire continuă a proceselor dintr-o organizație.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Primește informații</b>	1.1. Informațiile primite sunt analizate cu discernământ înainte de a fi utilizate. 1.2. Metode adecvate de comunicare verbală și în scris sunt utilizate în relație cu celelalte părți implicate. 1.3. Datele disponibile sunt adecvat utilizate pentru proiectarea proceselor.
<b>2. Transmite informații</b>	2.1. Informațiile disponibile sunt selectate cu discernământ înainte de a fi transmise părților interesate. 2.2. Informații corecte, precise și relevante sunt transmise cu operativitate celorlalte părți interesate. 2.3. Impactul informațiilor furnizate este determinat în funcție de diferitele părți implicate.

### *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*
- Modalități specifice de schimb de informații cu celelalte părți implicate – *în scris, prezentare verbală, telefonic, prin e-mail, sau direct / în persoană*.
- 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.

### *Ghid pentru evaluare*

Cunoștințele necesare se referă la:

- Cerințele de bază ale domeniului ocupațional / ocupației respectiv/e
  - 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 persuasivă.
  - Metode de comunicare eficientă
  - Metode de lucru în echipă

Ocupația: Metodist – 8 unități

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
  - 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 ORGANIZAREA LOCULUI DE MUNCĂ

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare pentru organizarea locurilor de muncă de pe fluxul procesului considerat, în funcție de condițiile, necesitățile și cerințele identificate în cadrul organizației.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Identifică metode specifice de organizare a locului de muncă</b>	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 clar identificate. 1.3. Cele mai eficiente metode de organizare a locurilor de muncă pe fluxul de proces sunt selectate în funcție de situația specifică existentă.
<b>2. Monitorizează metodele de organizare a locului de muncă</b>	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 monitorizate 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: *flux 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

Ocupația: Metodist – 8 unități

- 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 4

### IDENTIFICAREA CONTEXTULUI ORGANIZAȚIONAL AL DESFĂȘURĂRII PROCESELOR

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare pentru identificarea metodelor adecvate de producție, introducerea și menținerea sub control a proceselor tehnologice și administrative care influențează performanțele obținute.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Identifică contextul specific domeniului de activitate</b>	1.1. Mediul și aspectele specifice sectorului de activitate în care se desfășoară activitatea firmei sunt identificate corect. 1.2. Identificarea contextelor specifice se face aplicând legislația, reglementările, regulamentele, directivele, sau codurile de bună practică specifice proceselor derulate și mediului de activitate al organizației.
<b>2. Identifică procesele din organizație</b>	2.1. Diferitele tipuri de procese de producție și metodele adecvate de producție sunt identificate și enumerate într-o situație specifică. 2.2. Evoluția sistemelor tehnologice interne și a celor specifice pentru propriul domeniu de activitate este monitorizată, pentru a caracteriza aspectele de care depinde capabilitatea și stabilitatea proceselor de producție. 2.3. 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. 2.4. Aspectele ce caracterizează eficiența proceselor sunt identificate pentru cazuri specifice.
<b>3. Se orientează către client</b>	3.1. Toate aspectele unei operații sau ale unui proces sunt verificate, pentru a satisface cerințele specificate de client și standardele interne. 3.2. Metodele de lucru adecvate sunt alese pentru a satisface cerințele clientului, corelate cu constrângerile interne și resursele disponibile. 3.3. Valoarea pe fluxul de proces, din punctul de vedere al clienților este specificată în domeniul propriu de activitate. 3.4. Activitățile care adaugă valoare și cele care nu adaugă valoare sunt identificate cu determinarea parametrilor necesari pentru. cuantificare

#### *Gama de variabile*

- **Aspectele specifice domeniului de activitate specific pentru activitatea firmei** (*tehnice, economice, sociale, financiare, de afaceri*) și ale **sistemelor integrate de producție** (*umane, materiale și financiare*)
- **Evoluția sistemelor tehnologice interne** (*manuale, proceduri, documentația tehnică specifică echipamentelor utilizate pentru realizarea proceselor*)
- **Elementele procesului** (*datele de intrare – resurse de diferite tipuri: materiale, tehnice, economice, financiare, organizatorice, umane și sociale, utilități, metode, informații*)
- (*despre cantități, dimensiuni, timp, costuri, tipuri, parametri de proces, etc.*), **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*.
- **Proiectul procesului** include *metodologia de standardizare a posturilor de lucru, succesiunea operațiilor procesului, metodele de organizare a procesului, mijloacele*

Ocupația: Metodist – 8 unități

*necesare și timpii de lucru, etc.*

- **Normele de securitate specifice pentru procesul proiectat, condițiile de muncă și condițiile ergonomice specifice**
- **Aspectele ce caracterizează eficiența proceselor** (*valoarea adăugată și pierderile determinate de fiecare proces*)
- **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.
- **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.
- Elemente adecvate specifice pentru cultura, principiile și instrumentele Lean Management pentru creșterea productivității (*printre care elemente specifice metodelor Kanban, SMED, 5S, management vizual, Kaizen și metode avansate de organizare a proceselor „trase” de client - JIT, celule, flux continuu*)
- **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
- Cerințele de bază ale domeniului ocupațional / ocupației respectiv/e
  - Caracterizarea proceselor, echipamentelor, materialelor, altor resurse specifice necesare pentru realizarea proceselor.
  - Metode de analiză a proceselor
  - Metode de proiectare și dezvoltare 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, 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
- Modul de manifestare a capacităților / atitudinilor / aptitudinilor specifice:
  - De analiză, sinteză, rezolvarea problemelor, gândire critică, utilizarea memoriei, obținerea și prelucrarea informațiilor, interpretare obiectivă și luare de decizii
  - De aplicare a cunoștințelor referitoare la metode de muncă, planificarea și organizarea sarcinilor de lucru în practică
  - 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 5

### IDENTIFICAREA CRITERIILOR DE CARE DEPIND PERFORMANȚELE PROCESELOR

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare pentru determinarea aspectelor de care depinde 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
<b>1. Determină cauzele potențiale ale problemelor</b>	1.1. Formularea problemelor specifice este realizată în mod clar și corelat cu mediul în care sunt identificate. 1.2. Impactul deciziilor de îmbunătățire asupra elementelor procesului este cuantificat din punctul de vedere al rezultatelor procesului și al sistemului de producție ca întreg. 1.3. Cauzele potențiale ale problemelor sunt determinate prin aplicarea adecvată a unor instrumente de analiză specifice.
<b>2. Prezintă soluții pentru îmbunătățirea proceselor</b>	2.1. Soluții adecvate de îmbunătățire sunt incluse în faza de proiectare a procesului. 2.2. Soluțiile de îmbunătățire sunt determinate prin utilizarea unor metode adecvate de analiză a datelor culese. 2.3. Soluțiile pentru îmbunătățirea proceselor sunt prezentate cu adaptarea instrumentelor Lean la situațiile specifice domeniului de activitate considerat.

#### 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*.
- Mediul în care există o **problemă specifică** (*de exemplu, părți interesate, constrângeri, factori de influență, variabile, etc.*)
- **Indicatorii de performanță** a proceselor sunt repere observabile ale atingerii obiectivelor. Ei pot fi exprimați în termeni cantitativi (*număr, procent etc.*) sau calitativi.
- Identificarea problemelor pornește cu analiza proceselor, care se realizează folosind metode adecvate – *analiza Pareto, diagrama cauză-efect, VSM, observare, studiu documentar, analiza observațiilor instantanee, analiza familiilor de produse, alte metode specifice - brainstorming, metode individuale de creativitate, etc.*
- 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 cauză-efect, analiza Pareto*).
- Metode adecvate de culegere a datelor - *cercetare, observare, măsurare, metode de analiză și de luare a deciziilor*

Ocupația: Metodist – 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.

### ***Ghid pentru evaluare***

Cunoștințele necesare se referă la:

- Cunoștințe inițiale de bază, specifice domeniului de activitate
- Utilizare PC
- Limbă străină de circulație internațională
- Cerințele de bază ale domeniului ocupațional / ocupației respectiv/e
  - Caracterizarea proceselor din domeniul ocupațional în care activează
  - Identificarea și formularea problemelor cronice specifice procesului considerat
  - 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
- 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, utilizarea memoriei, obținerea și prelucrarea informațiilor, interpretare obiectivă și luare de decizii
  - Aplicare a cunoștințelor referitoare la instrumentele de îmbunătățire a proceselor în practică
  - Prezentare și reprezentare a datelor relevante
  - Coerență, adaptabilitate și flexibilitate, atenție, inițiativă, spirit deschis și pragmatism, rigurozitate, promptitudinea reacțiilor, capacitatea de a lucra simultan la mai multe proiecte

## UNITATEA 6

### GESTIONAREA CUNOȘTIȚELOR PENTRU PROIECTAREA PROCESELOR

#### Descriere

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

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Aplică metode adecvate de culegere a datelor</b>	<p>1.1. Metodele de colectare a datelor sunt simple și sigure, pentru a permite folosirea eficientă a resurselor în concordanță cerințele organizatorice.</p> <p>1.2. Resursele tehnologice și informaționale disponibile sunt utilizate în concordanță cu necesitățile specifice.</p> <p>1.3. Datele folosite sunt valabile și relevante pentru scopul de a satisface cerințele din documentele tehnice și materialele de referință specifice pentru procesul considerat.</p>
<b>2. Utilizează adecvat datele disponibile pentru managementul proceselor</b>	<p>2.1. Datele necesare pentru managementul proceselor sunt identificate, analizate, prelucrate, înregistrate și interpretate corespunzător.</p> <p>2.2. Metodele de analiză a datelor sunt sigure și potrivite scopurilor urmărite.</p> <p>2.3. Concluziile și interpretarea datelor analizate sunt susținute prin date și fapte care să contribuie la atingerea obiectivelor urmărite.</p> <p>2.4. Documentele care specifică metodele de lucru sunt pregătite și gestionate în mod adecvat.</p> <p>2.5. Concluziile, rapoartele și documentele de lucru sunt prezentate într-o formă clară, cu stil și structură potrivite sectorului de activitate.</p>
<b>3. Organizează datele colectate necesare pentru managementul proceselor</b>	<p>3.1. Fluxul informațional continuu este asigurat prin transmiterea și primirea de informații în concordanță cu cerințele organizatorice deja stabilite.</p> <p>3.2. Datele colectate sunt înregistrate adecvat pentru accesarea ulterioară facilă.</p> <p>3.3. Tehnologia informației este folosită pentru accesarea, organizarea și monitorizarea informațiilor în concordanță cu cerințele organizatorice.</p> <p>3.4. Informația este reactualizată, modificată, menținută și stocată în concordanță cu necesitățile definite.</p> <p>3.5. Înregistrări clare și logice sunt menținute pentru a asigura trasabilitatea datelor disponibile.</p>

#### Gama de variabile

- Date și informații referitoare la procese, echipamente, resurse materiale, resurse umane, specificații produse, așteptările și obiectivele clienților, istoricul și contextul sistemelor de producție, reguli și proceduri interne, legislație, coduri și standarde naționale relevante pentru activitatea specifică la locul de muncă, care se obțin din surse diferite (*date interne / externe existente privind procesele și sistemele de producție, specificații privind cerințele, proceduri și instrucțiuni de lucru, înregistrări efectuate pe parcursul derulării proceselor, cerințe referitoare la securitatea muncii, politici interne de dezvoltare și organizare, coduri*

Ocupația: Metodist – 8 unități

- *de bune practici, planuri de producție și strategii de vânzare, standarde de lucru, etc.) și prin metode diferite: supraveghere / investigare, cercetare, observare, măsurare, metode statistice, interviuri, analiza datelor disponibile.*
- *Înregistrări menținute pentru a asigura trasabilitatea datelor disponibile referitoare la metode de lucru, cauze și soluții de îmbunătățire aplicate, planificarea producției, costuri, consumuri de materiale, stocuri, parametri de proces.*
- *Culegerea și analiza datelor necesare se realizează folosind metode adecvate: formulare pentru culegerea datelor (fișe de date, fișe de verificare, fișe de control), metoda întrebărilor, diagrame de flux, diagrama cauză-efect, histogramme, diagrama Pareto, metoda ABC, reprezentări grafice, alte instrumente ale calității – pentru identificarea tendințelor de variație și a relațiilor între datele disponibile, harta fluxului de valoare, matricea simetrică de selecție, graficul radar (Kivit), analiza traseului / fluxului produsului.*
- *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.*

### **Ghid pentru evaluare**

Cunoștințele necesare se referă la:

- Cunoștințe inițiale de bază, specifice domeniului de activitate
- Cerințele de bază ale domeniului ocupațional / ocupației respectiv/e
  - Metode de înregistrare, culegere, structurare, reprezentare și păstrare a datelor
  - Metode de identificare de noi surse de informație
  - Metode de analiză a datelor

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
- Abilitatea de a testa noi proceduri
- Sistematizarea documentelor
- 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
  - Persuasiune și de adecvare a mediilor și mesajelor la grupurile țintă specifice.
  - Redactare, raportare și de prezentare a informațiilor și a datelor.
  - Spirit de observație, atenție, adaptabilitate și flexibilitate, rigurozitate, orientare spre atingerea obiectivelor.



## UNITATEA 7 PROIECTAREA PROCESELOR

### Descriere

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

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Proiectează procese</b>	<p>1.1. Caracteristicile procesului sunt clar determinate, în corelare cu cerințele specifice din instrucțiunile, procedurile, documentele, normele de securitate specifice, manualele de lucru ale posturilor de muncă relevante.</p> <p>1.2. Cerințele și sarcinile de efectuat pentru realizarea proceselor sunt atent identificate.</p> <p>1.3. Aplicarea metodelor de proiectare și dezvoltare a proceselor se face cu estimarea corectă a caracteristicilor materialelor, produselor, activităților.</p> <p>1.4. Durata activităților de realizat este stabilită în funcție de timpul disponibil de lucru, pentru a se respecta termenele de livrare cerute de client.</p> <p>1.5. Flexibilitatea programului întocmit este asigurată, pentru a putea face modificări și adaptări la situații neprevăzute, fără afectarea termenului final.</p> <p>1.6. Elementele adecvate specifice pentru cultura, principiile și instrumentele Lean Management pentru creșterea productivității sunt selecționate și aplicate în activitatea practică.</p> <p>1.7. Prevederile specifice referitoare la securitatea muncii, protecția mediului, sănătate, etc. sunt identificate și integrate corespunzător în faza de proiectare a proceselor.</p>
<b>2. Stabilește priorități de îmbunătățire, planificare și alocare a resurselor</b>	<p>2.1. Strategii și obiective specifice de îmbunătățire sunt dezvoltate pe baza tipurilor de pierderi identificate pe fluxul de proces.</p> <p>2.2. Planuri pentru stabilirea priorităților de îmbunătățire sunt realizate în concordanță cu obiectivele urmărite.</p> <p>2.3. Organizarea muncii și realizarea sarcinilor proprii și/sau ale celor din echipa de îmbunătățire sunt monitorizate pe parcursul aplicării acțiunilor de îmbunătățire necesare.</p> <p>2.4. Resursele necesare sunt corespunzător estimate în perioada de elaborare a planului de îmbunătățire a proceselor.</p>
<b>3. Implementează programe de asigurare a calității</b>	<p>3.1. Implementarea programelor de asigurare a calității este inclusă în faza de proiectare a procesului.</p> <p>3.2. Proiectul de realizarea a procesului include acțiunile preventive necesare.</p> <p>3.3. Procesul proiectat este realizat pentru a cuantifica eficacitatea și eficiența acestuia.</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, timp de lucru, planul de producție.

Ocupația: Metodist – 8 unități

- **Capacitatea de lucru** (determinată în funcție de personalul disponibil, linii, familii de produse, comenzi, stocuri, balansarea posturilor de lucru, etc.)
- **Planificarea proceselor** se bazează pe utilizarea unor instrumente specifice: *flux continuu de proces, metoda Just-in-Time - JIT, metodele tip Kanban, metoda Heijunka de nivelare a capacității proceselor, metoda „Bucket Brigades” de organizare a fluxului continuu pentru activități preponderent manuale, metoda SMED de reducere a timpului de reglaj la schimbarea producției, 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.*
- **Indicatorii de performanță** a proceselor sunt repere observabile ale atingerii obiectivelor - referitoare la *cadență, calitate, productivitate, costuri, etc.* Ei pot fi exprimați în termeni cantitativi (*număr, procent etc.*) sau calitativi.
- Deciziile de **stabilire a priorităților** au la bază metodologia de îmbunătățire continuă aplicată în organizație, luând în considerare *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.*
- **Sistemele de management al calității** sunt cele realizate în conformitate cu specificațiile ISO (*Organizația Internațională pentru Standardizare – standardele din familia ISO 9000 și asociate*) sau cu cerințele unor modele de excelență ca “modelul european al excelenței” promovat de Fundația Europeană pentru managementul calității (*EFQM*).

### **Ghid pentru evaluare**

Cunoștințele necesare se referă la:

- Cunoștințe inițiale de bază, specifice domeniului de activitate
- Limbă străină de circulație internațională
- Utilizare PC
- Cerințele de bază ale domeniului ocupațional / ocupației respectiv/e
  - Metode de management al proceselor
  - Metode de măsurarea rezultatelor și performanțelor și cuantificarea de indicatori
  - Metode de stabilire a priorităților
  - Metode și proceduri de asigurare a calității și de management al proiectelor de îmbunătățire
  - Metode de evaluare a progresului proiectelor de îmbunătățire

La evaluare se urmărește:

- Interesul de a observa și înțelege modul de organizare și realizare a proceselor, înțelegerea diferențelor dintre diferite sisteme de producție și strategii de îmbunătățire
- Preocuparea pentru aplicarea corectă a instrumentelor sau procedurilor
- Interesul de a găsi soluții de îmbunătățire a proceselor
- Modul de manifestare a capacităților / atitudinilor / aptitudinilor specifice:
  - Analiză, sinteză, 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, orientare spre atingerea obiectivelor

## UNITATEA 8 ORGANIZAREA PROCESELOR

### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare pentru organizarea și gestiunea activităților specifice pentru ocupațiile considerate, pentru atingerea obiectivelor dorite, în funcție de condițiile, necesitățile și cerințele identificate într-o organizație.

Elemente de competență	Criterii de realizare
1. Identifică metode adecvate de organizare a muncii pe fluxul de proces	1.1. Programul de producție este clar stabilit, în corelare cu procesele din amonte și din aval. 1.2. Metodele adecvate de lansare a comenzilor de producție sunt stabilite în funcție de tipul de proces și de domeniul specific de activitate. 1.3. Metode adecvate de organizare sunt identificate, în funcție de cerințele clientului. 1.4. Metode și dispozitive de stocare și transport pentru stocurile inter-operaționale sunt proiectate, pentru a permite menținerea nivelului minim posibil al acestor stocuri. 1.5. Modul propriu de organizare a fiecărui tip de post de lucru este stabilit, ca un standard la nivel de firmă.
2. Alege metodele de organizare a muncii în faza de proiectare a proceselor specifice	2.1. Metode specifice de optimizare a condițiilor de execuție a operațiilor la postul de lucru sunt aplicate corespunzător situației concrete de lucru. 2.2. Cele mai eficiente metode de organizare a proceselor sunt determinate, pentru a utiliza eficient resursele disponibile de bază. 2.3. Bugetul pentru aplicarea soluției alese de organizare este cuantificat adecvat.

### Gama de variabile

- **Elementele procesului** (*datele de intrare – resurse de diferite tipuri: materiale și echipamente, umane, financiare, timp, 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*.
- **Cerințele clientului**, de care depinde organizarea pe fluxul de proces, respectiv: *dimensiunea loturilor de procesat, încărcarea posturilor și timpii de lucru necesari pentru a satisface termenele de livrare cerute de clienți*.
- Organizarea proceselor se bazează pe elementele specifice ale instrumentelor utilizate: *flux continuu de proces, metoda Just-in-Time - JIT, metodele tip Kanban, metoda Heijunka de nivelare a capacității proceselor, metoda „Bucket Brigades” de organizare a fluxului continuu pentru activități preponderent manuale, metoda SMED de reducere a timpului de reglaj la schimbarea producției, metoda 5S de organizare a locului de muncă, metoda SHOJINKA (lucru în celule), metoda POKA YOKE, standarde de muncă - referința de lucru și de organizare a postului, respectiv referințele de lucru pentru actorii direct implicați în post: operatori, șef atelier, Andon - management vizual*.
- **Indicatorii de performanță** a proceselor sunt repere observabile ale atingerii obiectivelor – referitoare de exemplu la: *fluidizarea operațiilor pe fluxul de proces, reducerea*

Ocupația: Metodist – 8 unități

- *deplasărilor operatorilor și a transportului inter-operațional, minimizarea operațiilor fără valoare adăugată. Ei pot fi exprimați în termeni cantitativi (număr, procent etc.) sau calitativi.*
- **Amenajarea spațiului de lucru** pentru fiecare post de lucru de pe fluxul de proces constă în analiza amplasării elementelor specifice procesului de producție – *instalații, mobilier, echipamente, condiții ergonomice, utilități și facilități, pentru a asigura realizarea proceselor.*

### **Ghid pentru evaluare**

Cunoștințele necesare se referă la:

- Cunoștințe inițiale de bază, specifice domeniului de activitate
- Cerințele de bază ale domeniului ocupațional / ocupației respectiv/e
  - Metode principale de organizare a muncii, specifice domeniului ocupațional de bază
  - Metode de bugetare și alocare a resurselor necesare pentru îmbunătățirea proceselor
  - Metode de măsurarea rezultatelor și performanțelor și cuantificarea de indicatori
  - Elemente de ergonomie și de securitate a muncii

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
- 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
- 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
  - Prezentare și reprezentare a datelor relevante
  - Coerență, rigurozitate, exactitate și precizie