



„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”

Standard ocupațional
MANAGER ÎMBUNĂTĂȚIRE PROCESE
COD COR 242108

dezvoltat în cadrul proiectului
”Creșterea capacității administrative a ANC și MMJS
prin sistematizare și simplificare legislativă în domeniul calificărilor”
SIPOCA 129872

Inițiator/Autori:

CERTIND SA
Popescu Manoela
Ifrim Ana Maria
Mândru Elena – Diana
Dobre Georgeta

Data elaborării:

15.12.2021- 13.05.2022

Verificare profesională:

Rodino Steliana
Răduț Dumitru

Data verificării:

22.12.2021; 16.05.2022

Avizare:

Fundația – Centrul de Resurse pentru Educație și Formare Profesională
– CREFOP
Președinte – Porojan Theodor-Adrian

Data avizării:

06.01.2022; 22.02.2022; 19.05.2022

Validare documentație:

Asociația Națională a Comitetelor Sectoriale din România
Comitetul Sectorial de Formare Profesională în Domeniul
Protecției Mediului
Președinte – Elena Laslu
Vicepreședinte – Denise – Luminița Arsene

Data validării sectoriale:

28.02.2022; 24.05.2022

Aprobare:

Autoritatea Națională pentru Calificări

Data aprobării:

Decizia ANC nr. 436/21.07.2022

Nr. RS – 77/21.07.2022



AUTORITATEA
NAȚIONALĂ
PENTRU
CALIFICĂRI



MINISTERUL MUNCII
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE



STANDARD OCUPAȚIONAL

SECȚIUNEA A - CERINȚELE PIETEI MUNCII

1. Denumirea ocupației și codul COR

Manager îmbunătățire procese, cod COR 242108

2. Denumirea tradusă a ocupației (En):

Process Improvement Manager

3. Activități și competențe

3.1 Activități specifice ocupației

1. Își asumă responsabilitatea pentru învățarea pe tot parcursul vieții și dezvoltarea profesională continuă
2. Se implică în activități de învățare pentru a sprijini și actualiza competențele profesionale
3. Identifică domeniile prioritare pentru dezvoltarea profesională
4. Asigură canale de comunicare clare și eficiente la nivelul tuturor departamentelor în cadrul organizației și al funcțiilor de sprijin, atât pe plan intern, cât și pe plan extern
5. Gestionează personal, utilaje și echipamente în vederea optimizării rezultatelor producției în conformitate cu politicile și planurile societății
6. Studiază contribuția proceselor de lucru la obiectivele comerciale și monitorizează eficiența și productivitatea acestora
7. Realizează posibile îmbunătățiri în ceea ce privește procesele pentru a mări productivitatea, a îmbunătăți eficiența și a optimiza procedurile
8. Analizează informațiile și detaliile proceselor și produselor pentru a oferi consiliere cu privire la posibile îmbunătățiri ale eficienței care ar putea fi puse în aplicare și care ar însemna o valorificare a resurselor
9. Pune în aplicare acțiuni corective și planuri de îmbunătățire continuă din auditurile interne și de la terți
10. Conduce optimizarea proceselor prin utilizarea de date statistice
11. Proiectează experimente pe modele de control al proceselor funcționale
12. Identifică posibile îmbunătățiri ale performanței operaționale și financiare
13. Gestionează dezvoltarea în cadrul unei organizații prin anticiparea schimbărilor și luarea deciziilor manageriale
14. Redactează, pune în aplicare și promovează standardele interne ale întreprinderii ca parte a planurilor de afaceri pentru operațiunile și nivelurile de performanță pe care întreprinderea intenționează să le realizeze.
15. Definește obiective și proceduri de asigurare a calității și asigură menținerea și îmbunătățirea continuă a acestora
16. Monitorizează calendarele pe termen mediu cu estimările bugetare și reconcilierea trimestrială
17. Asigură legătura cu personalul de conducere din alte departamente, garantând servicii și o comunicare eficientă
18. Analizează procese de producție în vederea realizării de îmbunătățiri
19. Testează și compară diferitele bunuri și servicii pentru a le evalua calitatea și pentru a oferi informații detaliate consumatorilor
20. Proiectează, creează și revizuieste programe noi de formare destinate personalului companiilor pentru a răspunde cererilor de dezvoltare ale unei anumite organizații
21. Cercetează și înțelege diferiți factori interni care influențează funcționarea întreprinderilor
22. Comunică cu angajații pentru a se asigura că ambițiile lor personale sunt conforme cu obiectivele

3.2 Competențe

1. Gestionează dezvoltarea profesională personală
2. Elaborează programe de formare destinate personalului companiilor
3. Coordonează o echipă
4. Gestionează resurse
5. Motivează angajații
6. Identifică acțiuni de îmbunătățire
7. Stabilește obiective de asigurare a calității
8. Gestionează acțiuni corective
9. Oferă consultanță cu privire la îmbunătățirile în materie de eficiență
10. Gestionează obiectivele pe termen mediu
11. Identifică îmbunătățiri ale proceselor
12. Analizează procesele de afaceri
13. Analizează procesele de producție în vederea îmbunătățirii
14. Conduce optimizarea proceselor
15. Aplică managementul schimbării
16. Definește standarde organizaționale
17. Ține legătura cu managerii
18. Evaluează calitatea serviciilor
19. Analizează factorii interni ai societăților

4. Niveluri de calificare:

4.1. Nivelul de calificare conform Cadrului Național al Calificărilor (CNC)

6

4.2. Nivelul de referință conform Cadrului European al Calificărilor (EQF)

6

4.3. Nivelul educațional corespondent, conform ISCED - 2011 (cod program educațional)

6

5. Acces la altă/alte ocupație/ocupații cuprinsă/ cuprinse în COR

Acces la ocupație/ocupații de același nivel de calificare, conform CNC, pe bază de experiență /recunoaștere de competente

Nu este cazul

6. Informații suplimentare

Managerul îmbunătățire procese gestionează sistemul de îmbunătățire continuă a proceselor interne dintr-o organizație. Activitatea este organizată astfel încât să permită abordarea și rezolvarea continuă a problemelor apărute în timpul activităților curente, pentru a permite îmbunătățirea continuă a rezultatelor obținute prin: reducerea consumurilor și costurilor, creșterea productivității, reducerea timpului de livrare, creșterea flexibilității în satisfacerea cerințelor clienților, creșterea competitivității.

Managerul îmbunătățire procese este responsabil de crearea politicilor și procedurilor care să ghideze diferitele departamente ale companiei. El analizează datele aferente și formulează recomandări pentru a îmbunătăți procedurile. De asemenea, managerul îmbunătățire procese se asigură că recomandările lui conduc la o eficiență mai mare.

Un manager îmbunătățire procese este un profesionist în dezvoltarea afacerii care supraveghează sistemele esențiale de afaceri și găsește modalități de a le face mai eficiente. Rolul principal al unui manager de îmbunătățire a proceselor este de a oferi o evaluare obiectivă cu privire la funcționalitatea unei afacerii. Managerul îmbunătățire procese urmărește îmbunătățirea proceselor în cadrul unei organizații făcându-le mai ușoare, mai rapide, de mai bună calitate și mai accesibile. Managerii de îmbunătățire a proceselor pot lucra cu toate tipurile de sisteme de afaceri.

SECȚIUNEA B - CERINȚE PENTRU EDUCAȚIE ȘI FORMARE PROFESIONALĂ

1. Informații despre programul de educație și formare profesională

1.1. Cerințe specifice de acces la program

1.1.1. Competențe și deprinderi necesare accesului la program:

Pentru accesul la programul de formare, este necesar să îndeplinească una dintre condițiile:

- experiență de lucru în managementul calității de minim 6 luni
- un curs de inițiere în managementul proceselor

1.1.2. Condiții minime de acces la program, raportate la nivelul de studii:

Niveluri de studii:

- Învățământ primar
- Învățământ gimnazial
- Învățământ general obligatoriu
- Învățământ profesional prin școli profesionale
- Învățământ liceal, fără diplomă de bacalaureat
- Învățământ liceal, cu diplomă de bacalaureat
- Învățământ postliceal
- Învățământ superior cu diplomă de licență
- Învățământ superior cu diplomă de master

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☒
☐

1.1.3. Alte studii necesare:

Nu este cazul

1.1.4. Cerințe speciale:

Nu este cazul

2. Descrierea programului de educație și formare profesională

2.1. Durata totală, nr. ore din care :

teorie,

practică.

2.2. Planul de pregătire (anexa nr. 1 la prezentul standard ocupațional)

2.3. Programa de pregătire teoretică și practică (anexa nr. 2 la prezentul standard ocupațional)

2.4. Echipamente/utilaje/programe software etc. necesare pregătirii teoretice și practice

Echipamente necesare:

Sala de curs, scaune de birou, mese de studiu,
Flipchart, videoproiector, stație sonorizare, internet wireless, ecran proiectie,
Calculatoare, imprimantă, hârtie,
Consumabile de birotică,

Alte materiale:

Manuale, cărți, reviste de specialitate, documente legislative,

2.5. Cerințe privind nivelul minim de calificare și experiență profesională pentru formatori și instructori/preparatori formare

Formatorii cooptați în programul de formare profesională trebuie să îndeplinească cumulativ următoarele condiții:

Îndeplinesc cerințele impuse de reglementările în vigoare privind calitatea de formator și au experiență în activitatea de formare de cel puțin 5 ani;

Îndeplinesc cerințele impuse de reglementările în vigoare privind calitatea de „Manager îmbunătățire procese” și au experiență în managementul proceselor de cel puțin 3 ani:

2.6. Cerințe privind nivelul minim de calificare și experiență profesională pentru evaluatorii de competențe profesionale

Evaluatorii de competențe profesionale trebuie să respecte cerințele legale în vigoare din punctul de vedere al pregătirii teoretice, practice și al experienței în muncă.

3. Informații referitoare la procesul de elaborare, verificare, validare, avizare și aprobare a standardului ocupațional:

3.1. Realizare:

Autori: Popescu Manoela, Ifrim Ana Maria, Mândru Elena-Diana, Dobre Georgeta

Instituția: CERTIND SA

Data elaborării: 15.12.2021- 13.05.2022

3.2. Verificare profesională:

Specialiști: Răduț Dumitru, Rodino Steliana

Instituția: CERTIND SA

Data verificării: 22.12.2021; 16.05.2022

3.3. Avizare: Fundația - Centrul de Resurse pentru Educație și Formare Profesională- CREFOP

Nume și prenume: Porojan Theodor-Adrian

Data avizării: 06.01.2022; 22.02.2022; 19.05.2022

3.4. Validare :

Asociația Națională a Comitetelor Sectoriale din România

Comitetul Sectorial De Formare Profesională În Domeniul Protecției Mediului

- Președinte: LASLU ELENA

- Vicepreședinte: ARSENE DENISE –

Verificare sectorială:

- Gabriel-Mihail Laslu – .Expert sectorial, UNIMED.

Data validării: 28.02.2022; 24.05.2022

3.5. Aprobare:

Autoritatea Națională pentru Calificări conform deciziei nr.436 din data 21.07.2022

Anexa Nr. 1
la standardul ocupațional Manager îmbunătățire procese

PLAN DE PREGĂTIRE

Nr. crt.	Competența dobândită	Modul	Nr. ore teorie	Nr. ore practică
1.	Gestionează dezvoltarea profesională personală	Modul 1: Dezvoltarea personală continuă	4	8
	Elaborează programe de formare destinate personalului companiilor			
2.	Coordonează o echipă	Modul 2: Coordonarea echipei de îmbunătățire a proceselor	6	12
	Ține legătura cu managerii			
3.	Gestionează resurse	Modul 3: Gestionarea locului de muncă	10	20
	Motivează angajații			
4.	Stabilește obiective de asigurare a calității	Modul 4: Indicatori pentru îmbunătățirea performanțelor proceselor	20	40
	Identifică acțiuni de îmbunătățire			
	Definește standarde organizaționale			
	Gestionează acțiuni corective			
	Oferă consultanță cu privire la îmbunătățirile în materie de eficiență			
	Gestionează obiectivele pe termen mediu			
5.	Identifică îmbunătățiri ale proceselor	Modul 5: Managementul proceselor	40	80
	Analizează procesele de afaceri			
	Analizează procesele de producție în vederea îmbunătățirii			
	Evaluează calitatea serviciilor			
	Analizează factorii interni ai societăților			
	Conduce optimizarea proceselor			
	Aplică managementul schimbării			
			80	160
	TOTAL GENERAL ORE		240	

Anexa Nr. 2
la standardul ocupațional Manager îmbunătățire procese

PROGRAMA DE PREGĂTIRE
TEORETICĂ ȘI PRACTICĂ

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Modul 1 : Dezvoltarea personală continuă	1.1. Nevoia de formare profesională	Evaluarea nivelului propriu de pregătire profesională Autoevaluarea Metode de identificare a necesarului de instruire Echipa și munca în echipă Ascultarea activă Analiza comportamentală Sursele și formele de pregătire profesională Metoda SWOT	Teorie: Prezentare materiale video, ppt, multimedia, dezbateri	Teorie: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-ituri	Cunoașterea metodelor de identificare a necesarului de instruire Cunoașterea surselor și formelor de pregătire profesională	2	
				Practică: Demonstrație, studii de caz, discuții de grup Workshop Exerciții: Puzzle, Jocuri de cuvinte	Practică: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-ituri	Recunoașterea nivelului propriu de pregătire profesională Realizarea autoevaluării Identificarea cerințelor profesionale specifice domeniului de activitate Elaborarea planului de pregătire anual Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe Identificarea abilităților interpersonale și profesionale specifice domeniului de activitate		4

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
						Autoevaluarea caracteristicilor personale Autoevaluarea caracteristicilor profesionale Identificarea surselor de creștere și de formare profesională Elaborează programe de formare destinate personalului companiilor		
		1.2. Metode pentru realizarea planului de dezvoltare personală	Motivarea și automotivarea Dezvoltarea creativității Planul de dezvoltare personală Planul de dezvoltare a carierei SWOT Inventarul de interese Jackson - elaborarea unui plan individual al carierei	Teorie: Prezentare materiale video, ppt, multimedia, dezbateri	Teorie: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-ituri	Cunoașterea metodelor de realizare a planului de dezvoltare personală și a planului de dezvoltare a carierei	2	
				Practică: Demonstrație, studii de caz, discuții de grup	Practică: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-ituri	Stabilirea obiectivelor profesionale Stabilirea obiectivelor personale Identificarea motivației Stabilirea etapelor de dezvoltare		4

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Modul 2: Coordonarea echipei de îmbunătățire a proceselor	2.1. Coordonarea echipei	Procese, tehnici și proceduri de îmbunătățire a proceselor Planurile de acțiuni de îmbunătățire la nivel organizațional	Teorie: Prezentare materiale video, ppt, multimedia, dezbateri	Teorie: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-ituri	Cunoașterea procedurilor de orientare a personalului pentru introducerea schimbărilor Cunoașterea proceselor, tehnicilor și procedurilor de îmbunătățire a proceselor	6	
			Metode de comunicare eficientă în cadrul echipelor Sprijin și susținere echipei de îmbunătățire a proceselor Rolurile membrilor echipei de îmbunătățire a proceselor Procedurile de orientare a personalului pentru introducerea schimbărilor	Practică: Demonstrație, studii de caz, discuții de grup	Practică: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-ituri	Identificarea modalităților de comunicare eficientă în cadrul echipei Identificarea și selectarea acțiunilor de îmbunătățire pe plan intern, pentru stabilirea de priorități de implementare și verificarea rezultatelor îmbunătățite ale proceselor Definirea proceselor necesare pentru obținerea rezultatelor dorite Stabilirea clară a responsabilității și autorității pentru conducerea și execuția proceselor Aplică metode de comunicare activă cu managerii		12

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Modul 3: Gestionarea locului de muncă	3.1. Organizarea locului de muncă	Metode specifice de organizare a locului de muncă Dezvoltarea de metode pentru planificarea, estimarea, măsurarea și programarea sarcinilor de lucru Repartizarea sarcinilor Proiectarea și planificarea de noi metode de organizare eficace a locului de muncă	Teorie: Prezentare materiale video, ppt, multimedia, dezbateri	Teorie: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post- ituri	Cunoașterea metodelor specifice de organizare a locului de muncă Cunoașterea metodelor pentru planificarea, estimarea, măsurarea sarcinilor de lucru	10	
				Practică: Demonstrație, studii de caz, discuții de grup	Practică : Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post- ituri	Identificarea de metode de organizare a locului de muncă Identificarea de metode noi de îmbunătățire a proceselor specifice locului de muncă Identificarea sarcinilor individuale		20

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	Modul 4: Indicatori pentru îmbunătățirea performanțelor proceselor	4.1 Indicatori privind îmbunătățirea performanțelor procesului	Metode de culegere a datelor Metode de analizate și interpretate a datelor Metode de evaluare a performanțelor Definirea indicatorilor de performanță cantitativi și calitativi	Teorie: Prezentare materiale video, ppt, multimedia, dezbateri	Teorie: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-ituri	Definirea proceselor necesare pentru obținerea rezultatelor dorite. Definește obiectivele companiei Cunoașterea metodelor de culegere a datelor Cunoașterea metodelor de analiză și interpretare a datelor Cunoașterea metodelor de evaluare a performanțelor	7	13
				Practică: Demonstrație, studii de caz, discuții de grup	Practică: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-ituri	Recunoașterea metodelor de culegere a datelor Aplicarea metodelor de obținere și de verificare a informațiilor primite Aplicarea metodelor de analiză, sinteză în procesul de prelucrare a informațiilor Interpretarea informațiilor obținute Analiza corectă a indicatorilor de performanță care includ sisteme, metode sau tehnici de monitorizare, control și vizualizare a producției și a calității rezultatelor proceselor		

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
						Identificarea și măsurarea datelor de intrare și a datelor de ieșire ale proceselor Identificarea interfețelor procesului cu celelalte funcții ale organizației		
		4.2. Analiza performanței procesului	Metode adecvate de analiză Analiza cauzelor problemelor observate în desfășurarea proceselor	Teorie: Prezentare materiale video, ppt, multimedia, dezbateri	Teorie: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-ituri	Cunoașterea metodelor de analiză a performanțelor proceselor Cunoaște metodele de dezvoltare a obiectivelor unei organizații	6	
				Practică: Demonstrație, studii de caz, discuții de grup	Practică: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-ituri	Aplicarea metodelor de analiză a performanțelor proceselor Analiza cauzelor problemelor observate în desfășurarea proceselor		13
		4.3. Metode cu privire la identificarea oportunităților de îmbunătățire	Instrumente folosite în procesul de îmbunătățire: Lean	Teorie: Prezentare materiale video, ppt, multimedia, dezbateri	Teorie: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop	Recunoașterea instrumentelor folosite în procesul de îmbunătățire: Lean Management, 5S, Kaizen, Agile, 6 sigma	7	

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Management, 5S, Kaizen, Agile, 6 sigma		Videoproiector Flipchart, markere, post- ituri			
				Practică: Demonstrație, studii de caz, discuții de grup	Practică: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post- ituri	Aplicarea instrumentelor folosite în procesul de îmbunătățire: Lean Management, 5S, Kaizen, Agile, 6 sigma		14
5.	Modul 5: Managementul proceselor	5.1. Metode de analiza a proceselor	Metode de analiză a proceselor	Teorie: Prezentare materiale video, ppt, multimedia, dezbateri	Teorie: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post- ituri	Cunoașterea metodelor de analiză a proceselor Cunoaște metodele de analiză a factorilor interni și externi ai organizației	10	
				Practică: Demonstrație, studii de caz, discuții de grup	Practică: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post- ituri	Utilizarea metodelor de analiză a proceselor		20

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
		5.2. Sisteme de management al proceselor	Sistemele tradiționale de managementul proceselor Sistemele moderne de management al proceselor (TPS, Lean Manufacturing, modele de excelență - “modelului european al excelenței” Agile, 6 sigma)	Teorie: Prezentare materiale video, ppt, multimedia, dezbateri	Teorie: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-ituri	Cunoașterea sistemelor tradiționale folosite în managementul proceselor Cunoașterea sistemelor moderne folosite în managementul proceselor	10	
				Practică: Demonstrație, studii de caz, discuții de grup	Practică: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-ituri	Recunoașterea sistemelor tradiționale folosite în managementul proceselor Aplicarea sistemelor tradiționale folosite în managementul proceselor Recunoașterea sistemelor moderne folosite în managementul proceselor Aplicarea sistemelor moderne folosite în managementul proceselor Identificarea etapelor, activităților, fluxului, măsurilor de control, necesităților de instruire, echipamentelor, metodelor, informațiilor, materialelor		20
		5.3. Evaluarea nivelului de performanță a proceselor	Metode de îmbunătățire a rezultatelor proceselor	Teorie: Prezentare materiale video, ppt, multimedia,	Teorie: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web	Cunoașterea activităților de îmbunătățire a rezultatelor proceselor interne Cunoașterea metodelor de	10	

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
			interne Metode de evaluare a rezultatelor proceselor interne	dezbatere	Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-aturi	clasificare a riscurilor, consecințelor și efectelor posibile ale proceselor asupra clientului, furnizorului și a altor factori implicați		
				Practică: Demonstrație, studii de caz, discuții de grup	Practică: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-aturi	Identificarea activităților de îmbunătățire a rezultatelor proceselor interne Evaluarea riscurilor, consecințelor și efectelor posibile ale proceselor asupra clientului, furnizorului și a altor factori implicați		20
		5.4. Metode de dezvoltare a strategiei de management al proceselor	Metode de dezvoltare a strategiei de management al proceselor	Teorie: Prezentare materiale video, ppt, multimedia, dezbatere	Teorie: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-aturi	Cunoașterea metodelor de dezvoltare a strategiei de management al proceselor	5	
				Practică: Demonstrație, studii de caz, discuții de grup	Practică: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector	Definirea sistemului prin identificarea sau dezvoltarea proceselor care afectează un obiectiv dat Înțelegerea interdependențelor dintre		10

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
					Flipchart, markere, post-ituri	procese sistemului Îmbunătățirea continuă a sistemului prin măsurare și evaluare. Stabilirea resurselor necesare înainte de acțiune.		
		5.5 Managementul schimbării	Managementul schimbării: Teoriile ale schimbării Tehnici de management al schimbărilor Analiza de impact privind schimbarea Evaluarea capacității și capabilității de realizare a schimbărilor la nivel individual, de grup și organizațional Managementul rezistenței la schimbare	Teorie: Prezentare materiale video, ppt, multimedia, dezbateri Practică: Demonstrație, studii de caz, discuții de grup	Teorie: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-ituri Practică: Suport de curs Prezentare ppt Resurse web Laptop Videoproiector Flipchart, markere, post-ituri	Cunoaște elemente esențiale ale managementului schimbării Identifică factorii de schimbare Identifică factorii de rezistență la stress Aplică managementul schimbării Analizează factorii de schimbare Analizează impactul privind schimbarea Aplică managementul rezistenței la schimbare Analizează factorii de rezistență la schimbare	5	10