

# **STANDARD OCUPAȚIONAL**

**Ocupația: Director de societate comercială agricolă**

**Domeniul: Agricultură, piscicultură, pescuit**

**Cod COR: 121024**

**2005**

Ocupația: Director de societate comercială agricolă – 16 unități

**Inițiator de proiect:** SC Agroserv Management SRL

**Coordonator de proiect standard ocupațional:**

**Dr. Ing. Isidor Negrea** – inginer mecanic, doctor în economie, președinte Asociația Națională a Consultanților în Agribusiness (ANCA)

**Echipe de redactare a standardului ocupațional:**

**Prof. Dr. Ing. Ioan Nicolae Alecu** – profesor de management, Rectorul USAMV

**Dr. Ing. Nicolescu Nicolae** – inginer industria alimentară, directorul Societății de Consultanță EUROEST CONSULTING

**Ing. Elena Moldovan** – inginer agronom, director executiv Asociația Națională a Consultanților în Agribusiness (ANCA)

**Echipe de validare/Referenți de specialitate:**

**Dr. ing. Victor Neagu** – director al centrului de pregătire și perfecționare a personalului pentru mecanizarea agriculturii Ștefănești Ilfov

**Prof. Univ. Dr. ing. Manea Drăghici** – decanul Facultății Management la Universitatea de Științe Agricole și medicină Veterinară București

**Dr. ing. Mihail Cojocaru** – președinte Federația Patronatelor Agricole din România din cadrul Confederației Naționale Patronale din Agricultură și Industria Alimentară a României „ROMAGRIA”

**Dr. ing. Dumitru Budescu** – șef Oficiu Județean pentru Consultanță Agricolă

**Ing. Marian Danciu** – director general adjunct DGAIA Teleorman

**Dr. Ing. Vasile Berbecel** – director general S.A. CERES SMIRNA

**Ing. Maria Pavăl** – director pe probleme de producție vegetală DADR Olt

**Nicolae Ștefan** – economist, președinte Federația Națională a Sindicatelor din Agricultură, Tutun, Domenii și Servicii Conexe - AGROSTAR

## Descrierea ocupației

Practicarea ocupației de *Director de societate comercială agricolă* presupune planificarea, organizarea, coordonarea și controlul activităților din unitățile comerciale agricole, silvice, piscicole și de procesare a materiilor prime agricole, prin aplicarea de tehnici și metode specifice de procurare, alocare, combinare și prelucrare a resurselor și de coordonare a grupurilor de lucru în vederea atingerii cu succes a obiectivelor, precum și prin aplicarea unor cunoștințe din domeniul managerial, tehnic, economic, juridic, psihologic, metodologic oferite de știința și practică avansată.

Cunoștințele manageriale aplicate în activitățile specifice ocupației permit crearea condițiilor necesare elaborării de soluții rapide și viabile, pentru utilizarea eficientă a resurselor umane, materiale și financiare de care dispune societatea agricolă.

Ocupația presupune o largă deschidere spre exterior; societatea agricolă fiind permanent în relație cu mediul de afaceri din domeniu, cercetând permanent posibilitățile de adaptare și de integrare în contextul specific activităților derulate.

Funcțiile manageriale proprii ocupației sunt exercitate în cea mai mare măsură prin decizii corecte, alese conștient dintr-o multitudine de variante posibile, pe baza prelucrării și interpretării unor informații menite să atingă unul sau mai multe obiective, prin exploatarea eficientă a unor capacități și aptitudini, combinarea acestora fiind apreciată ca o adevărată „artă” de a conduce.

## UNITĂȚI DE COMPETENȚĂ

<b>Domenii de competență</b>	<b>Nr. crt.</b>	<b>Titlul unității</b>
<b>Fundamentale</b>	1	Comunicare interactivă
	2	Lucrul în echipă multidisciplinară
	3	Perfecționarea profesională
<b>Organizare</b>	4	Planificarea activității de conducere
	5	Organizarea activităților din societatea comercială agricolă
	6	Elaborarea politicii unității agricole
<b>Coordonare/monitorizare</b>	7	Coordonarea activității de producție în unitatea agricolă
	8	Monitorizarea circulației informațiilor
	9	Monitorizarea activității personalului
	10	Coordonarea asigurării bazei tehnico-materiale
	11	Coordonarea valorificării producției
	12	Controlul realizării indicatorilor tehnico-economici
<b>Management</b>	13	Conducerea ședințelor în cadrul societății comerciale agricole
	14	Reprezentarea intereselor societății comerciale agricole
	15	Luarea deciziilor
	16	Implementarea măsurilor de îmbunătățire a activității societății comerciale agricole

## UNITATEA 1

### Comunicarea interactivă

#### Descriere

Unitatea descrie competența necesară comunicării cu echipa de conducere, cu șefii sectoarelor de activitate, cu orice angajat și cu organisme/organizații din afara societății comerciale agricole.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Stabilește sistemul de comunicare</b>	1.1. Sistemul de comunicare este asigurat adecvat la toate nivelurile de management. 1.2. Informațiile sunt diferențiate corect în funcție de conținut și volum. 1.3. Conținutul informațiilor este specific sectorului/ compartimentului de activitate.
<b>2. Primește și transmite informații</b>	2.1. Informațiile primite de la persoane cu atribuții diferite reprezintă ansamblul activităților specifice unității agricole. 2.2. Metoda de comunicare folosită este corespunzătoare procedurilor interne pentru a permite transmiterea rapidă și corectă a informațiilor. 2.3. Informațiile transmise personalului din subordine sunt reale, complete și exprimate în limbaj adecvat.
<b>3. Participă la discuții pe teme profesionale</b>	3.1. Problemele profesionale sunt discutate și rezolvate printr-un proces acceptat de toți participanții la dezbateri. 3.2. Punctele de vedere proprii sunt argumentate clar și sunt exprimate fără reținere. 3.3. În cadrul discuțiilor în grup este respectat dreptul la opinie al celorlalți participanți. 3.4. Divergențele sunt rezolvate cu calm, înțelegere și atenție.

#### *Gama de variabile*

Echipa de conducere:

- director general
- director tehnic/inginer șef
- director economic/contabil șef
- director de marketing

Niveluri de management /sectoare de activitate:

- economic
- mecanic
- construcții

Ocupația: Director de societate comercială agricolă – 16 unități

- ferme de producție /ateliere de procesare
- aprovizionare, desfacere, transport etc.

Sistemul de comunicare se referă la:

- totalitatea datelor necesare a fi comunicate
- organizarea datelor, operativitatea și eficiența transmiterii datelor etc.

Conținutul informațiilor:

- economice
- tehnice
- științifice
- sociale etc.

Informațiile sunt transmise: operativ, pe circuite informaționale scurte, vehiculate ascendent sau descendent

Limbajul adecvat informațiilor:

- tehnic /agricol
- economic
- mecanic
- zootehnic /medical etc.

Divergențele se pot referi la:

- neacceptarea unor sarcini
- neînșușirea vinovăției unor nerealizări
- motivări subiective etc.

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- structura organizatorică și raporturile ierarhice și funcționale
- proceduri interne și externe de comunicare
- terminologia de specialitate

La evaluare se va urmări:

- modul în care se respectă raporturile ierarhice și funcționale și procedurile interne de comunicare
- corectitudinea cu care se utilizează limbajul profesional
- modul de adresare și coerență în formularea ideilor
- modul în care soluționează eventualele divergențe apărute
- implicarea în reducerea distorsionării informațiilor care circulă de la vârf la bază și invers

## UNITATEA 2

### Lucrul în echipa multidisciplinară

#### Descriere

Unitatea descrie competența necesară integrării propriei activități în activitatea echipelor cu care colaborează, în diferite etape și contexte ale procesului de conducere

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Identifică membrii echipei</b>	1.1. Membrii echipei sunt identificați în funcție de particularitățile sarcinilor. 1.2. Membrii echipei sunt identificați în funcție de experiențele lor anterioare în rezolvarea sarcinilor specifice. 1.3. Membrii echipei sunt identificați în mod obiectiv, dând dovadă de imparțialitate.
<b>2. Stabilește obiectivele</b>	2.1. Obiectivele sunt stabilite pe baza opiniilor profesionale ale membrilor echipei. 2.2. Obiectivele sunt stabilite cu claritate, putând fi identificate metodele de lucru utilizate și termenii de finalizare. 2.3. Obiectivele sunt stabilite cu promptitudine, în vederea soluționării oricăror disfuncționalități.
<b>3. Facilitează schimburile de informații</b>	3.1. Schimburile de informații sunt facilitate prin menținerea unei legături permanente cu membrii echipei. 3.2. Schimburile de informații sunt facilitate prin transmiterea datelor într-un timp optim. 3.3. Schimburile de informații sunt facilitate prin comunicarea lor într-o formă clară, accesibilă.

#### *Gama de variabile*

Echipa multidisciplinară:

- responsabilii cu producția vegetală/ șefii de ferme vegetale
- responsabilii cu producția zootehnică: șefii de ferme din zootehnie, medici veterinari
- echipele de construcții
- echipele de mecanizare
- sectoarele de procesare materii prime agricole
- echipele de aprovizionare cu materii prime și materiale și de valorificare a producției, furnizori de servicii

Sarcinile de realizat:

- suprafețe de însămânțat pe culturi
- creșterea și îngrijirea animalelor
- construirea unor obiective
- reparații și întrețineri la utilajele agrozootehnice
- procesarea materiilor prime
- aprovizionarea cu materii prime și materiale

Ocupația: Director de societate comercială agricolă – 16 unități

Obiective de realizat:

- producții medii în producția vegetală și animală
- niveluri de cheltuieli
- cantități de produse procesate de calitate superioară
- valorificarea superioară a producției
- consumuri specifice reduse
- nivelul de rentabilitate al unității/fermei

Disfuncționalități:

- reducerea cantitativă și calitativă a inputurilor
- nerealizarea unor sarcini de producții
- beneficiari nesiguri ai produselor

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- managementul resurselor umane- noțiuni aplicate
- structura organizatorică și raporturile ierarhice funcționale specifice întreprinderii
- componența echipelor de lucru pentru diferite tipuri de activități specifice
- tipuri de activități care necesită munca în echipă
- fazele de desfășurare a diferitelor activități specifice care implică colaborare

La evaluare se va urmări:

- obiectivitatea și imparțialitatea cu care identifică membrii echipei multidisciplinare;
- perseverența și tenacitatea cu care facilitează și menține funcțional schimbul de informații cu echipa multidisciplinară pe parcursul îndeplinirii activităților specifice.



## UNITATEA 3

### Perfecționarea profesională

#### Descriere

Unitatea descrie competența necesară perfecționării stilului și metodelor de lucru, prin participarea la forme specifice de perfecționare.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Identifică nevoile de perfecționare proprii</b>	<p>1.1. Identificarea propriilor nevoi de perfecționare / formare se face în raport cu cerințele managementului agricol.</p> <p>1.2. Necesitatea perfecționării stilului și metodelor de management este analizată prin prisma rezultatelor propriei activități.</p> <p>1.3. Ofertele de perfecționare sunt analizate cu discernământ, în funcție de obiectivele urmărite de perfecționare.</p>
<b>2. Alege forma convențională de perfecționare</b>	<p>2.1. Forma de perfecționare este selectată pe baza unei analize responsabile asupra calității și avantajelor oferite.</p> <p>2.2. Forma de perfecționare aleasă este corespunzătoare propriilor nevoi și adecvată compatibilizării cu exigențele partenerilor.</p> <p>2.3. Forma de perfecționare aleasă se încadrează în timpul disponibil.</p>
<b>3. Participă la diverse forme de perfecționare</b>	<p>3.1. Perfecționarea se realizează prin participarea activă, urmărind permanent obiectivele propuse.</p> <p>3.2. Autoperfecționarea se realizează continuu prin însușirea eficientă a oricărui gen de informație, relevantă pentru domeniul de activitate.</p> <p>3.3. Informațiile dobândite la diferite forme de perfecționare sunt adaptate la specificul societății comerciale, prin implicarea tuturor factorilor responsabili.</p>

#### *Gama de variabile*

Obiectivele perfecționării:

- Actualizarea/ completarea cunoștințelor privind tehnicile de cultură a plantelor și creștere a animalelor
- Îmbogățirea cunoștințelor de marketing
- Actualizarea/ completarea cunoștințelor de management ale unei societăți comerciale agricole
- Operare PC, bănci de date, Internet
- Completarea cunoștințelor de limbi străine
- Tehnologii noi de procesare produse agricole
- Utilaje noi productive pentru agricultură

Ocupația: Director de societate comercială agricolă – 16 unități

Forme de perfecționare:

- Cursuri cu tematică corespunzătoare tipului de obiectiv
- Programe de autoperfecționare profesională
- Stagii anuale de pregătire managerială la nivel: local, național, internațional
- Studiu individual
- Implicare activă în asociații profesionale
- Schimburi de experiență (simpozioane, dezbateri, sesiuni de comunicări, seminarii naționale/ internaționale etc.)

Factori responsabili:

- Directori adjuncți
- Șefi ferme de producție
- Șefi sectoare

Parteneri:

- Autorități
- Asociații profesionale
- Foruri superioare: direcții județene

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- managementul societății comerciale agricole-noțiuni aplicate
- marketing-noțiuni aplicate
- tehnologia culturii plantelor de câmp
- tehnologia creșterii animalelor
- limbi străine de circulație
- știința informării-noțiuni aplicate
- operare PC, navigare pe Internet
- legislația în domeniu, în vigoare

La evaluare se va urmări:

- exigența cu care analizează propria activitate și alege obiectivele perfecționării
- capacitatea de analiză și minuțiozitatea cu care studiază ofertele de perfecționare
- discernământul în alegerea formei de perfecționare, convenabilă obiectivelor stabilite
- receptivitatea cu care participă la forma de perfecționare sau se autoperfecționează
- capacitatea de modelare și de adaptare a informațiilor receptate, la specificul societății comerciale.

## UNITATEA 4

### Planificarea activității de conducere

#### Descriere

Unitatea descrie competența necesară stabilirii obiectivelor, cuantificării rezultatelor și programării acțiunilor de realizare a activităților, alocând corespunzător resursele umane și materiale disponibile.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Identifică obiectivele politicii societății comerciale agricole</b></p>	<p>1.1. Identificarea obiectivelor este realizată prin anticiparea corectă a condițiilor necesare constituirii cadrului adecvat de desfășurare a activităților viitoare.</p> <p>1.2. Obiectivele societății comerciale sunt identificate cu responsabilitate, pe termen scurt, mediu și lung.</p> <p>1.3. Obiectivele sunt stabilite cu estimarea corespunzătoare a necesarului de resurse umane și materiale.</p> <p>1.4. Obiectivele politicii societății comerciale sunt identificate în raport cu evoluția mediului extern și influența factorilor perturbatori.</p>
<p><b>2. Definiște politica societății comerciale agricole</b></p>	<p>2.1. Definierea politicii societății comerciale este realizată împreună cu echipa de conducere</p> <p>2.2. Politica este definită cu consultarea factorilor responsabili, în scopul aprecierii realiste a bazei tehnico-materiale existente.</p> <p>2.3. Politica unității agricole este definită în raport cu nivelul dotării existente, în vederea stabilirii și dezvoltării unor obiective primordiale.</p> <p>2.4. Definierea politicii agricole a societății este realizată prin evidențierea corectă a tendințelor de dezvoltare a activităților de bază.</p>
<p><b>3. Alocă resursele necesare realizării obiectivelor propuse</b></p>	<p>3.1. Resursele necesare realizării obiectivelor propuse sunt stabilite corect, în vederea asigurării profitabilității.</p> <p>3.2. Resursele umane sunt dimensionate corect cu respectarea regulamentelor de organizare și funcționare și a normelor de muncă în vigoare.</p> <p>3.3. Resursele materiale sunt asigurate optim, conform cerințelor tehnologice și adecvat rentabilității produsului.</p> <p>3.4. Alocarea resurselor este asigurată cu oportunitate, în cantitate suficientă și la nivelul calitativ adecvat tehnologiilor disponibile.</p>
<p><b>4. Stabilește programe de activități</b></p>	<p>4.1. Programarea activităților întreprinderii este realizată prin repartizarea corectă și echitabilă a sarcinilor de producție pe sectoare.</p> <p>4.2. Programele de activități sunt elaborate pe perioade de timp adecvate asigurării realizării în bune condiții a ciclurilor de producție specifice activităților din domeniu.</p>

	<p>4.3. Elaborarea programelor pe activități este realizată corect prin respectarea metodologiilor de planificare și programare.</p> <p>4.4. Activitățile specifice / operative sunt programate adecvat pentru a se asigura stabilitatea / suplețea în timp.</p> <p>4.5. Elaborarea programelor se face cu evaluarea realistă a consecințelor și abaterilor, referitoare la schimbările efective ale mediului extern.</p>
--	---

### ***Gama de variabile***

#### Resurse umane:

- echipa de conducere a întreprinderii
- personalul administrativ
- șefii de ferme și sectoare
- muncitorii: mecanizatori, mecanici de ateliere, îngrijitori de animale
- personal de deservire
- muncitorii zilieri

#### Resurse materiale:

- construcții: sedii, ateliere, magazii, grajduri
- suprafețe agricole
- efective de animale
- materii prime, materiale, servicii etc.

#### Obiective:

- producții agricole/ vegetale, animale, procesate
- construcții noi
- activități noi
- profit total / pe produs
- diversificare produse
- cheltuieli
- venituri

#### Echipa de conducere:

- director/ director general
- inginer șef/ director tehnic
- contabil șef/ director economic
- șeful de fermă/ sector este conducătorul direct al subunității de producție

#### Mediu extern presupune:

- piața: cererea și oferta, prețuri
- blocaje financiare
- limitarea unor resurse

#### Factori perturbatori:

- fenomene naturale nefavorabile: grindină, îngheț, secetă, inundații, brume
- epizootii

Ocupația: Director de societate comercială agricolă – 16 unități

- incendii
- lipsa/ insuficiența unor informații

Cerințe tehnologice:

- metode de producție
- resurse necesare: umane și materiale
- timp necesar

Perioade de timp se referă la:

- gradul de detaliere în timp a activităților programate

Ciclu de producție:

- perioade de timp exprimate în: zile, luni, ani necesare pentru obținerea unei producții/produs agricol(e)

Metodologii de planificare și programare:

- analiza regresională
- extrapolarea
- scenariile

Programe operative: pe campanii agricole și acțiuni deosebite

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- managementul unităților agricole noțiuni aplicate
- managementul resurselor umane noțiuni aplicate
- metodologii și tehnici de planificare și programare
- conducerea pe bază de strategii pe termen mediu și lung
- funcțiile întreprinderii
- funcțiile conducerii

La evaluare se va urmări:

- abilitatea de a evalua obiectiv cadrul de desfășurare a activităților unei exploatații agricole
- corectitudinea cu care identifică condițiile de mediu extern în perspectivă
- acuratețea cu care colaborează în elaborarea strategiilor bazate pe prognoze și studii de piață
- responsabilitatea cu care preîntâmpină, limitează sau suprimă influențele negative ale factorilor perturbatori

**UNITATEA 5**

**Organizarea activităților din societatea comercială agricolă**

**Descriere**

Unitatea descrie competența necesară organizării activității de producție și a structurii de conducere a societății comerciale agricole, în vederea asigurării funcționării acesteia în condiții de eficiență.

<b>Elemente de competență</b>	<b>Criterii de realizare</b>
<b>1. Organizează structura de producție a societății comerciale agricole</b>	1.1. Structura de producție este organizată pe sectoare de activitate în vederea asigurării bunei utilizări a bazei tehnico-materiale. 1.2. Stabilirea structurii de producție se face adecvat relațiilor cu mediul exterior, pentru a se preîntâmpina eventualele disfuncționalități. 1.3. Structurile organizatorice de producție se stabilesc cu atenție la toate nivelurile, pentru a se asigura exercitarea optimă a atributelor conducerii. 1.4. Structura de producție este dimensionată corect împreună cu echipa de conducere, pentru a fi asigurată folosirea rațională a resurselor și dezvoltarea societății comerciale agricole.
<b>2. Stabilește sistemul de organizare al activității economico-sociale</b>	2.1. Sistemul de producție este organizat și reglat prin adaptări, ajustări și corecții, în funcție de cererea pieței și factorii naturali. 2.2. Formele de organizare sunt perfecționate în raport cu nivelul tehnic, tehnologic și evoluțiile structurii de marketing. 2.3. Stabilirea de relații de colaborare între unitățile de producție se realizează în scopul atingerii indicatorilor de producție programați. 2.4. Activitatea economico-financiară este organizată prin identificarea corectă a restricțiilor economico-financiare și de calitate a produselor.
<b>3. Organizează structura de conducere a societății comerciale agricole</b>	3.1. Normele de structură a conducerii sunt elaborate corect în funcție de dimensiunile întreprinderii și specificul producției. 3.2. Repartizarea personalului pe posturi este realizată corespunzător criteriilor profesionale, tehnice, economice și sociale. 3.3. Responsabilitățile personalului sunt prezentate în organigrama unității având ca bază fundamentarea normelor de muncă. 3.4. Regulamentele de organizare și funcționare a societății sunt elaborate corespunzător specificului unității. 3.5. Organizarea structurii de conducere a societății comerciale agricole se face prin aplicarea principiilor de bază privind descentralizarea activităților și delegarea autorității. 3.6. Metodele / instrumentele de evaluare și criteriile de promovare a personalului de conducere se stabilesc cu imparțialitate.

<b>4. Organizează activitatea de sănătate și securitate în muncă, de protecția mediului și de prevenire și stingere a incendiilor</b>	4.1. Legislația și normele de sănătate și securitate în muncă, de protecția mediului și de PSI aplicabile sunt stabilite în conformitate cu specificul societății comerciale 4.2. Dotarea fiecărui loc de muncă cu materiale și echipamente de protecția muncii și prevenirea și stingerea incendiilor este asigurată conform legislației în vigoare, prin serviciile specializate ale întreprinderii. 4.3. Asigurarea instruirii periodice a întregului personal se face prin programe de măsuri permanent revăzute și actualizate. 4.4. Modul de respectare a legislației privind protecția muncii, protecția mediului și prevenirea și stingerea incendiilor este controlat prin sondaj, la toate locurilor de muncă. 4.5. Aplicarea măsurilor de urgență și de raportare a evenimentelor/ accidentelor din întreprindere este asigurată, după caz, prin împuternicirea de persoane competente.
---	--

### ***Gama de variabile***

#### Sectoare de activitate:

- vegetal
- zootehnic
- procesare produse agricole
- mecanic
- construcții/ investiții
- marketing
- economic

#### Baza tehnico-materială:

- construcții: sedii, grajduri, ateliere
- utilaje diferite
- mijloace de transport
- suprafețe agricole
- efective de animale

#### Structuri organizatorice de producție:

- ferme vegetale/ zootehnice
- ateliere mecanice, de procesare produse agricole
- sector construcții/ investiții
- compartimente
- echipe

#### Mediul exterior:

- factori climatici
- factori economici și de marketing: piețe/ prețuri, cerere/ ofertă, bănci

#### Disfuncționalități:

- calamități naturale
- materii prime, materiale, servicii etc. insuficiente
- restrângerea pieței/ cerere redusă

Ocupația: Director de societate comercială agricolă – 16 unități

- stocuri mari de produse
- forță de muncă insuficientă și necorespunzătoare

Niveluri:

- conducere
- execuție: ferme/ateliere, echipe, executanți

Structura de conducere:

- director general
- directori adjuncți: tehnic, economic, de marketing
- șefi ferme /sectoare /ateliere
- șefi echipe

Structura producției:

- tipuri de produse
- cantități
- categorii de calitate

Colaborare între unitățile de producție:

- folosirea utilajelor agricole în funcție de priorități
- mobilizare forță de muncă și utilaje pentru înlăturarea rămânerilor în urmă

Indicatori:

- suprafețe
- culturi
- produse
- producții medii/totale
- efective
- specii
- categorii de animale
- suprafețe construite

Restricții economico-financiare:

- respectarea cheltuielilor
- realizarea veniturilor
- productivitatea muncii
- consumuri specifice

Norme de structură a conducerii:

- număr șefi de ferme /sectoare /ateliere
- număr angajați în fermă /atelier /echipă

Normele de muncă se referă la : forța de muncă necesară diferitelor activități

Metodele de evaluare și criteriile de promovare a personalului se bazează pe standardele ocupaționale

Instrumente de evaluare:

- teste
- discuții
- aplicații practice
- rapoarte de apreciere



Ocupația: Director de societate comercială agricolă – 16 unități

Materiale și echipamente de protecția muncii și prevenire și stingere a incendiilor:

- hidranți
- extincatoare
- sisteme de avertizare
- apărători pentru organele în mișcare ale utilajelor și instalațiilor
- salopete/ halate, cizme, mănuși
- truse de prim ajutor

Persoane împuternicite: responsabili numiți prin decizie de director cu atribuții în domeniu

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- Managementul întreprinderilor agricole, noțiuni aplicate
- Managementul resurselor umane noțiuni aplicate
- Metode și tehnici de organizare
- Organizarea producției culturilor de câmp/ creșterii animalelor
- Organizarea mecanizării principalelor activități agricole
- Optimizarea transporturilor
- Structura organizatorică a exploatației agricole
- Sisteme și metode de organizare managerială
- Normele de protecția muncii și de prevenire și stingere a incendiilor specifice activităților din domeniu

La evaluare se va urmări:

- Modul de elaborare a organigramei societății comerciale agricole
- Responsabilitatea și adecvarea la constituirea echipelor de specialiști
- Implementarea responsabilă a Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF) și a Regulamentului de Ordine Interioară (ROI)
- Dinamismul de care dă dovadă în organizarea producției, a muncii și conducerii
- Abordarea sistematică a elementelor organizatorice
- Respectarea principiilor generale de conducere și organizare
- Capacitatea de analiză și de selecție la acordarea de priorități obiectivelor majore
- Asigurarea corespondenței dintre autoritate și responsabilitate
- Profesionalismul la stabilirea cadrului organizatoric care să permită desfășurarea activităților în condiții de eficiență
- Corectitudinea și promptitudinea cu care organizează și monitorizează activitatea de protecția muncii și de prevenire și stingere a incendiilor din societatea comercială.

## UNITATEA 6

### Elaborarea strategiei unității agricole

#### Descriere

Unitatea se referă la competența necesară elaborării strategiei unității agricole, necesară realizării obiectivelor propuse pentru buna desfășurare a activității societății comerciale agricole.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Stabilește obiectivele politicii economice și sociale a societății agricole</b>	<p>1.1. Obiectivele politicii economice a societății comerciale agricole sunt stabilite corect pe termen mediu și lung, prin analizarea piețelor și a resurselor disponibile.</p> <p>1.2. Direcțiile de dezvoltare ale unității agricole sunt stabilite în funcție de evoluția piețelor și a resurselor pe termen mediu și lung.</p> <p>1.3. Tendințele de dezvoltare și evoluție a activității sunt identificate corect pe baza prognozelor elaborate.</p>
<b>2. Elaborează planuri și programe de realizare a obiectivelor</b>	<p>2.1. Elaborarea planurilor și programelor privind îndeplinirea obiectivelor se realizează adecvat obiectivelor pe termen mediu și lung, pentru toate sectoarele de activitate.</p> <p>2.2. Elaborarea planurilor și programelor se realizează utilizând metodologii specifice.</p> <p>2.3. Programele sunt elaborate pe perioade diferite de timp astfel încât să poată fi modificate și adaptate după caz.</p>
<b>3. Elaborează strategia unității agricole</b>	<p>3.1. Strategia este elaborată luând în considerare un risc asociat, cu posibilă evoluție probabilistică.</p> <p>3.2. Probabilitatea realizării obiectivelor este anticipată pe baza realizărilor anterioare.</p> <p>3.3. Strategiile de acțiune se elaborează adecvat, cu minimizarea riscurilor și maximizarea siguranței de realizare a obiectivelor.</p> <p>3.4. Strategia unității se stabilește cu discernământ pentru condiții de incertitudine, prin folosirea unor metode specifice de anticipare ce aproximează variantele posibile.</p> <p>3.5. Strategia pentru condiții de risc și incertitudine se elaborează cu luarea unor măsuri de micșorare a efectelor negative asupra realizării obiectivelor societății comerciale.</p>

#### Gama de variabile

Prognozele sunt rezultatul previziunii ce se poate materializa într-un orizont de timp viitor/ minim 10 ani, cu un caracter aproximativ și nu sunt obligatorii

Resurse existente:

- suprafețe agricole
- construcții

Ocupația: Director de societate comercială agricolă – 16 unități

- efective de animale
- dotări

Planurile finalizează cea mai mare parte a proceselor de previziune; au un orizont mediu de timp/ cinci ani, o lună, au un caracter imperativ

Programele au un orizont de timp redus și pot fi:

- planuri operative: o lună, o decadă, o săptămână
- sunt obligatorii
- sunt foarte detaliate
- au un grad ridicat de certitudine

Metode de planificare și programare:

- analiza regresională
- extrapolarea
- scenariile etc.

Riscul poate fi generat de:

- posibilitatea apariției unui fenomen nefavorabil privind producția agricolă/ brume, înghețuri, secetă, inundații, epizootii, incendii
- consecințele negative sunt cunoscute, dar nu pot fi prevăzute cu exactitate etc.

Incertitudinea poate fi:

- lipsa informațiilor privind probabilitatea de realizare a stărilor nefavorabile
- variabile necontrolabile a căror evoluție nu poate fi prognosticată etc.

Metode de anticipare cu aproximație a variantelor specifice în condiții de incertitudine pot fi:

- jocuri strategice
- teoria matematică a situațiilor conflictuale etc.

Măsuri de micșorare a efectelor negative pot fi:

- crearea fondurilor speciale de acoperire a acțiunilor afectate de un grad mare de risc
- contractarea de asigurări
- folosirea prognozei economice și a cercetării operaționale
- stabilirea mai multor variante de măsuri pentru micșorarea riscului etc.

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- Managementul unităților agricole-noțiuni aplicate
- Metode și tehnici de programare și anticipare
- Conducerea pe bază de strategii pe termen mediu și lung
- Sisteme și metode manageriale
- Metode de optimizare a structurii producției
- Risc și incertitudine în agricultură
- Fenomene meteorologice cu efecte în agricultură

La evaluare se va urmări:

- Obiectivitatea evaluării cadrului de desfășurare a activităților unei unități agricole
- Identificarea corectă a condițiilor de mediu extern în perspectivă
- Modul corect de colaborare în elaborarea strategiilor bazate pe prognoze
- Responsabilitatea cu care determină influențele negative ale factorilor perturbatori
- Modul responsabil de evaluare a creșterii continue a performanțelor finale ale activității unității agricole

## UNITATEA 7

### Coordonarea activității de producție din unitatea agricolă

#### Descriere

Unitatea se referă la competența necesară coordonării activităților de bază ale unității agricole, prin utilizarea de pârghii și modalități manageriale adecvate pentru elaborarea și implementarea programelor de acțiuni, sincronizarea acțiunilor individuale și colective cât și pentru coordonarea activității de producție.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Elaborează programe de acțiuni</b>	1.1. Programarea acțiunilor se realizează prin respectarea proporționalității și cu asigurarea continuității acestora. 1.2. Programarea acțiunilor se realizează corespunzător asigurării ritmurilor susținute de lucru. 1.3. Programele de acțiune sunt eficiente și corespund caracterului sezonier al producției și al muncii, specific unității agricole. 1.4. Programele de acțiune sunt elaborate clar și sunt discutate cu membrii echipei de conducere, înainte de lansare.
<b>2. Asigură implementarea programelor de acțiuni</b>	2.1. Implementarea programelor este asigurată prin promovarea unei comunicări adecvate la toate nivelurile de management. 2.2. Implementarea programelor se realizează eficient, prin evaluarea permanentă a funcționalității proceselor de producție. 2.3. Coordonarea implementării programelor de acțiune se asigură prin informări periodice organizate la toate nivelurile de conducere.
<b>3. Sincronizează acțiunile individuale și colective</b>	3.1. Sincronizarea acțiunilor individuale și colective se realizează prin armonizarea tuturor factorilor materiali și umani. 3.2. Direcționarea unitară a tuturor eforturilor urmărește realizarea cu eficiență maximă a obiectivelor. 3.3. Sincronizarea acțiunilor individuale și colective se realizează prin informarea reciprocă dintre echipa de conducere și cele de execuție.
<b>4. Coordonează activități de producție</b>	4.1. Desfășurarea proceselor de producție este urmărită cu atenție în toate sectoarele de activitate pentru a putea aprecia permanent nivelul de realizare a obiectivelor propuse. 4.2. Nivelul realizărilor de producție este verificat cu responsabilitate prin elaborarea și perfecționarea tabloului de bord al conducătorului care cuprinde informații corecte. 4.3. Analizarea informațiilor se face permanent și amănunțit pentru a descoperi operativ cauzele care determină nivele de realizare cu efecte nedorit asupra obiectivelor propuse.

	<p>4.4. Variante de soluționare posibile pentru realizarea indicatorilor de producție propuși sunt elaborate cu responsabilitate, adecvat obiectivelor stabilite.</p> <p>4.5. Varianta aleasă este corect formulată astfel încât comunicarea ei să asigure declanșarea acțiunilor concrete de îmbunătățire a situației constatate.</p> <p>4.6. Materializarea dispoziției date este atent urmărită astfel încât să se asigure derularea corectă a acțiunilor, participarea executanților și înregistrarea rezultatelor parțiale obținute.</p>
--	---

### ***Gama de variabile***

Acțiuni individuale: activități desfășurate de șefi de ferme, sectoare, ateliere, secții

Acțiuni colective: activități desfășurate pe echipe/ grupe de muncitori, mecanici

Factori materiali:

- baza tehnico-materială din dotare
- diferite inputuri

Factori umani:

- muncitori
- maiștri
- funcționari/ contabili
- ingineri

Caracter sezonier:

- executarea unor lucrări agricole în volume diferite și în anumite perioade din an corespunzătoare ciclurilor de vegetație ale diferitelor culturi

Procese de producție:

- cultura plantelor
- creșterea animalelor
- procesarea producției vegetale și animale
- construcții – reparații obiective
- exploatarea și întreținerea utilajelor agricole

Sectoare de activitate:

- ferme vegetale, zootehnice, mixte
- îmbunătățiri funciare, chimizare
- mecanizare
- construcții
- marketing
- administrativ
- sanitar-veterinar

Tabloul de bord al conducătorului: un ansamblu de informații curente, prezentate într-o formă sintetică, referitoare atât la principalele rezultate ale activităților urmărite în procesul

Ocupația: Director de societate comercială agricolă – 16 unități  
conducerii, cât și la factorii de influență asupra desfășurării în condiții de eficiență a procesului productiv analizat. Este un sistem de conducere cu influență nemijlocită asupra producției.

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- Managementul unităților agricole-noțiuni aplicate
- Structura organizatorică a întreprinderii
- Managementul resurselor umane-noțiuni aplicate
- Eficiența economică a sistemului întreprindere agricolă
- Tehnologii performante în agricultură
- Modele de optimizare a structurii producției
- Tabloul de bord al conducătorului

La evaluare se va urmări:

- Comunicarea eficientă cu echipa managerială
- Preocuparea continuă pentru creșterea performanțelor finale ale activității societății comerciale
- Aprecierea corectă a stărilor de fapt
- Modul corect și creativ de elaborare a programelor de acțiune
- Tenacitatea cu care urmărește și asigură sincronizarea activităților și obținerea rezultatelor preconizate
- Corectitudinea cu care elaborează tabloul de bord și sintetizează informațiile obținute
- Responsabilitatea cu care stabilește soluții, le comunică și urmărește realizarea acestora

## UNITATEA 8

### Monitorizarea circulației informației

#### Descriere

Unitatea se referă la competența necesară la crearea și monitorizarea permanentă a unui sistem informațional coerent și eficient, în scopul deținerii de informații pertinente și actuale, necesare asigurării funcționalității întregului ansamblu de activități din unitatea agricolă.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Urmărește furnizarea/ recepționarea de informații</b></p>	<p>1.1. Schimbul de informații cu forurile tutelare se derulează corespunzător specificului unității agricole, utilizând mijloace de comunicare adecvate.</p> <p>1.2. Circulația informațiilor se realizează eficient, în scopul adaptării rapide la specificul unității agricole.</p> <p>1.3. Informațiile furnizate/ primite sunt verificate cu discernământ înainte de transmitere/ utilizare.</p>
<p><b>2. Sintetizează informații referitoare la activitatea din unitatea agricolă</b></p>	<p>2.1. Lista informațiilor și a detaliilor necesare este specifică activităților desfășurate în unitatea agricolă.</p> <p>2.2. Informațiile necesare sunt sintetizate în tabloul de bord în scopul asigurării datelor necesare funcționării unității în orice moment.</p> <p>2.3. Informațiile cuprinse în tabloul de bord sunt actuale, ușor accesibile și reflectă activități din toate sectoarele unității agricole.</p> <p>2.4. Informațiile din tabloul de bord sunt adecvat detaliate și conțin perioadele de transmitere ușor de evaluat.</p> <p>2.5. Informațiile solicitate sunt prelucrate în scopul constatării realităților și a oportunităților de remediere a disfuncționalităților din activitatea de producție și de conducere.</p>
<p><b>3. Asigură continuitatea fluxului de informații</b></p>	<p>3.1. Asigurarea coerenței fluxului de informații se face prin diversificarea tipurilor de canale comunicaționale.</p> <p>3.2. Soluționarea situațiilor generatoare de discontinuități ale fluxului de informații se face cu operativitate și tact.</p> <p>3.3. Menținerea relațiilor de colaborare cu participanții la fluxul de informații se face în direcția sporirii competitivității unității agricole.</p> <p>3.4. Corespondența sosită/ de expediat este operativ verificată, semnată și direcționată.</p>

### ***Gama de variabile***

#### Foruri tutelare:

- Ministerul Agriculturii, Pădurilor și Dezvoltării Rurale
- Direcția Generală a Agriculturii județului
- Autoritatea locală etc.

#### Mijloace moderne de comunicare:

- Fax
- E-mail
- Internet

#### Activități desfășurate în unitatea agricolă:

- Cultura plantelor de câmp
- Creșterea animalelor
- Procesarea produselor agricole
- Aprovizionarea cu materii prime, materiale, prestări de servicii etc.
- Valorificarea produselor
- Producerea furajelor

#### Grad de detaliere a informațiilor:

- în campanii agricole de: însămânțări, recoltări, aplicare tratamente, fertilizări și altele se transmit date în detaliu: suprafețe, cantități, vânzări de produse recoltate, depozități furaje, pe sortimente

#### Periodicitatea transmiterii:

- zilnic
- săptămânal
- decadal
- lunar
- trimestrial

#### Disfuncționalități:

- nerealizarea lucrărilor agricole la timpul optim
- lipsa carburanților și a altor materiale necesare
- lipsa beneficiarilor de produse agricole
- saturația piețelor
- calamități naturale
- proasta funcționare a utilajelor din dotare

#### Surse de informare referitoare la activitatea societății agricole:

- șefii de ferme agricole
- șefii secțiilor de procesare
- șefii sectoarelor
- șefii de ateliere
- medicii veterinari epizootologi
- responsabil cu baza furajeră

#### Tipuri de informări:

- scrise/ rapoarte, note informative
- telefonice: situații operative zilnice/ decadale, e-mail /fax de la ferme și sectoare
- orale: discuții, raportări



Ocupația: Director de societate comercială agricolă – 16 unități

Canale comunicaționale:

- ședințe
- simpozioane, seminarii, întâlniri de lucru
- contacte directe de lucru:
  - reprezentanți ai forurilor tutelare
  - reprezentanți ai unor firme specializate în servicii
  - membrii colectivului de conducere
  - directori ai altor societăți comerciale agricole

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- Tehnici de comunicare
- Managementul unităților agricole-noțiuni aplicate
- Sistemul informațional și prelucrarea computerizată a datelor
- Eficiența economică a sistemului întreprindere agricolă
- Cunoștințe tehnice, economice și de marketing specifice

La evaluare se va urmări:

- Interesul, receptivitatea, adaptabilitatea în derularea schimbului de informații cu forurile tutelare
- Atenția manifestată în verificarea prealabilă a oricărui tip de informație vehiculată
- Creativitatea, precizia, claritatea, spiritul analitic în elaborarea tabloului de bord al conducătorului
- Aprecierea corectă a stărilor de fapt prin interpretarea corectă a informațiilor primite
- Aplicarea adecvată a unor tehnici actuale de informare și diseminare a informației

## UNITATEA 9

### Monitorizarea activității personalului

#### Descriere

Unitatea se referă la competența necesară antrenării, verificării activității profesionale, sprijinirii inițiativelor valoroase ale personalului angajat, în vederea îndeplinirii deciziilor de realizare a obiectivelor unității, precum și gestionării și rezolvării posibilelor disfuncționalități/ dispute/ conflicte.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Verifică activitatea profesională a personalului angajat</b></p>	<p>1.1. Activitatea profesională a personalului angajat este verificată prin modalități diferite, în funcție de specificul sectorului.</p> <p>1.2. Procedurile de evaluare a activității personalului angajat sunt elaborate în mod realist, folosind documentele disponibile, pe bază de criterii relevante, cunoscute și acceptate.</p> <p>1.3. Modul de realizare a sarcinilor profesionale este apreciat cu obiectivitate, pe baza criteriilor de evaluare.</p> <p>1.4. Rezultatele evaluărilor personalului sunt propuse spre analiză în cadrul organismelor de lucru.</p> <p>1.5. Aplicarea de măsuri menite să conducă la eficientizarea activității personalului se face periodic, obiectiv și documentat.</p>
<p><b>2. Sprijină inițiativele valoroase</b></p>	<p>2.1. Inițiativele personalului sunt încurajate atât formal cât și informal.</p> <p>2.2. Aprecierea fezabilității și eficienței inițiativelor se face prin consultare cu echipa managerială, în funcție de tipul acestora.</p> <p>2.3. Propunerea măsurilor de aplicare a inițiativelor se realizează în raport cu tipul și importanța acestora.</p> <p>2.4. Inițiativele valoroase sunt promovate utilizând mijloace specifice.</p>
<p><b>3. Monitorizează disfuncționalitățile/ disputele / conflictele</b></p>	<p>3.1. Disfuncționalitățile/ disputele/ conflictele identificate sunt soluționate operativ în vederea eliminării riscului de extindere a acestora.</p> <p>3.2. Audierea părților se face cu răbdare și diplomație în sens conciliator.</p> <p>3.3. Cauzele generatoare de disfuncționalități sunt analizate cu discernământ în vederea eliminării posibilităților de repetare.</p>
<p><b>4. Stabilește soluții de rezolvare a posibilelor disfuncționalități/ dispute/ conflicte</b></p>	<p>4.1. Soluțiile de rezolvare a disfuncționalităților/ disputelor/ conflictelor sunt aplicate cu responsabilitate, adecvat tipului și gravității acestora.</p> <p>4.2. Procedura de soluționare a disfuncționalităților/ disputelor/ conflictelor nu afectează procesul de producție.</p> <p>4.3. Soluționarea disfuncționalităților grave se face prin consultarea consiliului de administrație, în conformitate cu legislația în vigoare.</p>

### ***Gama de variabile***

Modalități de verificare a activității personalului:

- observarea directă
- discuții tematice
- aprecieri ale șefilor direcți, colegilor de muncă
- rezultate de producție

Criterii de evaluare:

- îndeplinirea sarcinilor de serviciu
- acoperirea sarcinilor din fișa postului
- respectarea regulamentului de organizare și funcționare, legislației
- rezultate deosebite în domeniul de activitate

Documente utilizate la aprecierea activității personalului pot fi: fișa postului, contractul de muncă și regulamentul de organizare și funcționare etc.

Organisme de lucru:

- Consiliul de conducere
- Consiliul de Administrație
- Serviciul Resurse umane

Măsuri de eficientizare a activității personalului:

- sporuri de salarii
- premii
- stimulente materiale/ morale
- propunerea de participare la diferite tipuri de formare continuă
- sancțiuni

Inițiativele pot fi:

- propuneri de folosire mai eficientă a spațiilor
- reciclarea unor produse secundare
- lărgirea sortimentelor de produse procesate
- metode de reducere a consumului de carburanți
- extinderea unor culturi rentabile
- redarea în circuitul agricol a unor terenuri necultivate etc.

Mijloace de popularizare a inițiativelor valoroase pot fi:

- informarea întregului personal asupra inițiativelor apărute
- organizarea de concursuri, simpozioane cu evaluarea beneficiilor
- emisiuni radio-TV

Disfuncționalități / dispute / conflicte pot fi:

- conflicte între subordonați
- conflicte de muncă
- compartimente care încalcă etica
- distrugerea unor bunuri din culpă

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- Managementul unităților agricole, noțiuni aplicate
- Managementul resurselor umane, noțiuni aplicate
- Structura organizatorică a societății comerciale agricole
- Tehnici de comunicare
- Tehnologii agricole
- Metodologia de evaluare a personalului și criterii de evaluare a performanțelor personalului angajat
- Legislația din domeniu, în vigoare

La evaluare se va urmări:

- Evaluarea corectă și obiectivă a performanțelor salariaților
- Dimensiuni și promptitudine în aplicarea prerogativului conducerii, de antrenare a personalului din subordine în activități profitabile
- Formularea clară, precisă și completă a sarcinilor personalului angajat și măsurarea contribuției personale la realizarea obiectivelor societății comerciale agricole
- Obiectivitatea și corectitudinea în aprecierea activității personalului și la aplicarea unor măsuri de eficientizare a activității acestuia
- Receptivitatea, capacitatea de analiză și creativitatea în sprijinirea inițiativelor
- Capacitatea de conciliere, deschiderea spre dialog, răbdarea și tactul în monitorizarea disfuncționalităților/ disputelor/ conflictelor

## UNITATEA 10

### Coordonarea asigurării bazei tehnico-materiale

#### Descriere

Unitatea se referă la competența necesară coordonării activităților de asigurare a bazei tehnico-materiale, în condiții de performanță și profitabilitate, la toate sectoarele societății comerciale agricole.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Verifică întocmirea necesarului de materii prime, materiale, utilaje și piese de schimb</b></p>	<p>1.1. Necesarul de materii prime, materiale, utilaje și piese de schimb centralizat la compartimentul cu atribuții în domeniu de la toate subunitățile de producție este verificat cu rigurozitate.</p> <p>1.2. Necesarul centralizat este comparat cu atenție cu valorile din planul de producție al subunităților și din programul de întrețineri și reparații</p> <p>1.3. Centralizarea corectă a necesarului de materii prime, materiale, utilaje și piese de schimb este verificată cantitativ, pe grupe de produse și adecvat termenelor de realizare din planul de producție.</p>
<p><b>2. Verifică furnizorii selectați</b></p>	<p>2.1. Sursele de aprovizionare identificate sunt verificate cu responsabilitate, în sensul asigurării celui mai bun raport calitate/preț.</p> <p>2.2. Identificarea surselor de aprovizionare este verificată în timp util, în vederea evitării discontinuităților în activitatea de producție.</p> <p>2.3. Furnizorii selectați asigură condițiile optime de livrare .</p>
<p><b>3. Aprobă și semnează contractele de aprovizionare cu materii și materiale</b></p>	<p>3.1. Contractele de aprovizionare cu materii și materiale sunt semnate în timp util, după verificarea cu responsabilitate a corectitudinii întocmirii acestora.</p> <p>3.2. Graficul de derulare prevăzut în contract este verificat cu responsabilitate pentru ca aprovizionarea să asigure ritmicitatea în desfășurarea proceselor de producție.</p> <p>3.3. Posibilele disfuncționalități în derularea contractelor sunt sesizate cu operativitate și sunt propuse soluții alternative.</p>

#### Gama de variabile

Compartimentul cu atribuții în domeniul aprovizionării:

- serviciul de marketing
- sectorul de aprovizionare-desfacere

Ocupația: Director de societate comercială agricolă – 16 unități

Subunități de producție:

- ferme
- sectoare
- ateliere

Timp util pentru programarea necesarului de aprovizionat:

- înaintea începerii procesului de producție
- durata de perisabilitate a unor produse

Condiții optime de livrare:

- distanță minimă
- promptitudine
- ambalaje corespunzătoare
- preț contractat sau armonizat corect

Discontinuități posibile:

- stagnări
- întâzieri
- cantități reduse de produse
- calitate inferioară a produselor obținute
- lipsa de pe piață a unor produse necesare în procesul de producție

Soluții alternative pot fi:

- clauze contractuale legale, care obligă furnizorul să respecte termenele de livrare
- o listă cu alți furnizori
- clauze contractuale legale care asigură respectarea calității și cantității produselor
- etc.

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- Managementul unităților agricole, noțiuni aplicate
- Metode și tehnici de planificare și programare
- Sistemul informațional și prelucrarea computerizată a datelor
- Piața produselor și prețuri
- Materii prime, materiale echipamente necesare pentru agricultură
- Legea contractelor economice, în vigoare

La evaluare se va urmări:

- Aprecierea corectă a necesarului de resurse
- Abilitatea de a evalua obiectiv resursele necesare desfășurării activităților unei exploatații agricole
- Abilitate și orientare în acceptarea unor furnizori competitivi și valoroși
- Tenacitatea cu care urmărește derularea corectă a contractelor de aprovizionare
- Capacitatea de a interpreta și selecta informațiile relevante referitoare la diverse surse de aprovizionare
- Capacitatea de analiză și sinteză în evaluarea realistă a bazei tehnico-materiale necesare desfășurării în condiții de profitabilitate a proceselor de producție
- Responsabilitatea cu care verifică termenii contractelor în vederea adoptării soluției optime de derulare a acestora, în vederea asigurării productivității maxime.

**UNITATEA 11**

**Coordonarea valorificării producției**

**Descriere**

Unitatea descrie competența necesară coordonării activităților de valorificare în condiții de profitabilitate a producției obținute de societatea comercială agricolă.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Coordonează activitatea de identificare a beneficiarilor</b></p>	<p>1.1. Lista cu potențialii clienți identificați este verificată cu atenție în timp util pentru a se asigura un program optim de afluire a produselor.</p> <p>1.2. Activitatea echipei de angajați cu atribuții în identificarea potențialilor beneficiari este coordonată permanent.</p> <p>1.3. Studiul de prospectare a pieței pe termen mediu și lung, înaintat de factorii responsabili este verificat cu responsabilitate, în vederea asigurării eficienței acțiunilor specifice.</p> <p>1.4. Lista beneficiarilor de produse perisabile este verificată în timp util în vederea asigurării transportului acestor produse pe distanțe mici.</p>
<p><b>2. Verifică contractele cu beneficiarii</b></p>	<p>2.1. Condițiile contractuale sunt verificate cu atenție, adecvat cu tipul produselor, la cel mai avantajos raport calitate/ preț.</p> <p>2.2. Condițiile contractuale sunt verificate, din punctul de vedere al termenelor de plată a valorificării producției.</p> <p>2.3. Condițiile contractuale sunt verificate sub aspectul prevederilor referitoare la penalitățile adecvate recuperării prejudiciilor.</p>
<p><b>3. Coordonează activitățile de comercializare a produselor agricole</b></p>	<p>3.1. Comercializarea produselor la indici de calitate corespunzători condițiilor contractuale stabilite este urmărită cu responsabilitate.</p> <p>3.2. Respectarea termenelor de vânzare stabilite este controlată permanent, în scopul evitării deprecierii produselor.</p> <p>3.3. Control pregătirii mărfurilor în vederea livrării se face la toate punctele de lucru, sub aspectul asigurării condițiilor de ambalare și igienizare adecvate tipurilor de produse.</p> <p>3.4. Livrarea producției este urmărită cu responsabilitate în vederea asigurării respectării clauzelor contractuale.</p> <p>3.5. Modul de întocmire a actelor de livrare și transport este verificat prin sondaj, în vederea respectării legislației în vigoare și a clauzelor contractuale stabilite.</p>
<p><b>4. Rezolvă disfuncționalitățile apărute în valorificarea produselor</b></p>	<p>4.1. Disfuncționalitățile sunt diagnosticate cu obiectivitate și operativitate.</p> <p>4.2. Eventualele nerespectări ale condițiilor contractuale sunt identificate cu promptitudine, în vederea rezolvării în timp util.</p> <p>4.3. Surplusul de produse agricole este dirijat cu oportunitate spre alți beneficiari în condiții de profitabilitate.</p>

***Gama de variabile***

Potențiali cumpărători:

- unități de procesare a produselor agricole
- magazine de desfacere
- unități exportatoare

Echipa de angajați cu responsabilități în valorificarea producției:

- contabilul șef/ economistul șef
- compartimentul de marketing

Acțiuni specifice de prospectare a pieței:

- identificarea sectoarelor de valorificare a produselor agricole
- evoluția prețurilor
- compararea prețurilor
- cererea/ oferta
- negocierea condițiilor de livrare
- distanțe și condiții de transport

Condiții contractuale:

- produsul
- cantitate
- termen
- condiții de transport
- program de afluire
- condiții de calitate
- cantitate
- mod de ambalare
- condiții de plată pot fi: la primirea mărfii lunar trimestrial etc.

Prețuri:

- fixe
- actualizate

Clauze pentru nerespectarea condițiilor contractuale:

- suportarea contravalorii produselor livrate și nerecepționate
- penalități pentru întârzierea livrării/ plății
- penalități pentru indici calitativi inferiori

Indici calitativi cuprinși în standarde în vigoare pentru:

- cereale
- lapte/ produse lactate
- carne/ animale vii/ animale sacrificate
- lână
- servicii
- produse procesate/ semiprocuate

Disfuncționalități în valorificare:

- întârzierea recoltatului
- mijloace insuficiente de recoltat/ transport
- indici calitativi inferiori
- recolte scăzute
- surplus de producție/ depășirea planului
- refuzul beneficiarului de a mai primi produse



Profitabilitatea produsului:

- indici calitativi superiori
- prețuri ridicate
- depășirea producțiilor medii

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- indici de calitate ai produselor
- cataloage de prețuri
- gradul de perisabilitate al diferitelor tipuri de produse agricole
- studiu de piață
- legislație contractuală din domeniu, în vigoare
- documente legale necesare pentru livrare

La evaluare se va urmări:

- Operativitatea și discernământul cu care coordonează activitatea de identificare a potențialilor cumpărători
- Corectitudinea cu care folosește studiul de piață în elaborarea strategiei de valorificare a produselor agricole
- Responsabilitatea cu care sunt verificate condițiile contractuale pentru a se obține cel mai avantajos raport calitate/ preț
- Responsabilitatea cu care sunt stabilite condițiile contractuale pentru ca sumele aferente vânzării producției să fie obținute în termen cât mai scurt
- Corectitudinea cu care sunt verificate clauzele contractuale, astfel încât să se asigure ritmicitatea optimă a livrării produselor corelat cu producerea lor, cât și clauzele de recuperare a produselor în situația nerespectării condițiilor contractuale de către beneficiar

**UNITATEA 12**

**Controlul realizării indicatorilor tehnico-economici**

**Descriere**

Unitatea se referă la competența necesară verificării sistematice a calității procesului de producție, prin exercitarea controlului asupra realizării indicatorilor tehnico-economici, folosind instrumente specifice de control.

<b>Elemente de competență</b>	<b>Criterii de realizare</b>
<b>1. Analizează rezultatele privind realizarea indicatorilor tehnico-economici</b>	1.1. Modul de realizare a indicatorilor tehnico-economici este analizat utilizând corect datele adecvate din informațiile disponibile în cadrul societății comerciale. 1.2. Informațiile disponibile sunt accesate permanent pentru a culege operativ și eficient toate informațiile privind realizările indicatorilor tehnico-economici. 1.3. Analizarea rezultatelor privind realizarea indicatorilor tehnico-economici se face cu responsabilitate, pe baza documentelor economice specifice.
<b>2. Evaluează disfuncționalitățile/ abaterile privind realizarea indicatorilor tehnico-economici</b>	2.1. Disfuncționalitățile/ abaterile sunt stabilite corect prin comparare cu obiectivele inițial stabilite. 2.2. Evaluarea ponderii și dimensiunilor disfuncționalităților/ abaterilor este făcută corect, în baza unei analize aprofundate în cadrul echipei manageriale. 2.3. Stabilirea vinovăției persoanelor implicate în generarea de disfuncționalități/ abateri se face cu obiectivitate și cu promptitudine.
<b>3. Stabilește cauzele disfuncționalităților</b>	3.1. Orientarea discuțiilor în cadrul echipei manageriale se face în direcția identificării principalelor cauze care au generat disfuncționalități. 3.2. Disfuncționalitățile/ abaterile din activitatea unității agricole sunt diagnosticate cu responsabilitate și profesionalism. 3.3. Cauzele disfuncționalităților/ abaterilor sunt analizate cu rigurozitate, în scopul soluționării eficiente și operative. 3.4. Stabilirea cauzelor disfuncționalităților se face printr-o documentare aprofundată și cu consultarea factorilor responsabili.
<b>4. Stabilește măsuri corective</b>	4.1. Măsurile de corectare a disfuncționalităților/ abaterilor se stabilesc prin întrunirea consensului echipei manageriale. 4.2 Măsurile de corectare a abaterilor/ disfuncționalităților sunt relevante pentru specificul locurilor de muncă și a activităților desfășurate. 4.3. Corectarea abaterilor/ disfuncționalităților se concentrează pe aspecte de fond și în punctele cheie. 4.4. Măsurile de corectare a abaterilor/ disfuncționalităților sunt motivate de rentabilitate și nu afectează rezultatele economice ale societății 4.5. Măsurile de corectare stabilite sunt focalizate pe soluționarea operativă a oricărui tip de disfuncționalitate

### ***Gama de variabile***

Indicatori tehnico-economici:

- producții/ efective
- prețuri
- costuri
- venituri
- cheltuieli
- rentabilitate pe produs/ pe unitate

Instrumente specifice de control:

- analize economico-financiare
- bugetul de venituri și cheltuieli
- bilanț
- balanțe
- inventarul patrimoniului

Informații privind înregistrarea datelor din societatea comercială (zilnic, săptămânal/ decadal/ lunar) se referă la:

- sectorul de activitate/ ferma/ atelierul
- suprafețe în cultură/ recoltate
- efective de animale
- producții medii
- producții totale
- producție marfă vândută și încasată
- prețuri de vânzare
- costuri de producție
- nerealizări/ depășiri
- disfuncționalități întâmpinate

Documente economice:

- Acte de înregistrare a producției/ vânzărilor
- Înregistrare în contabilitate
- Balanțe de venituri și cheltuieli
- Registre de stocuri

Disfuncționalități/ abateri:

- nerealizarea producțiilor
- indici calitativi inferiori
- prețuri scăzute/ sub cele planificate sau actualizate
- lipsa beneficiarilor produselor
- deficit de materii prime, materiale echipamente etc.
- calamități naturale
- indisciplina în gospodărirea eficientă a patrimoniului

Factori responsabili în diagnosticarea disfuncționalităților:

- directorul general
- directorul tehnic
- directorul economic
- directorul de marketing
- șefi ferme/ sectoare/ ateliere
- consiliul de administrație întrunit
- specialiști din institute de cercetare

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- Managementul organizării unităților agricole, noțiuni aplicate
- Modele de optimizare a structurii producției
- Sistemul informațional de prelucrare computerizată a datelor
- Eficiența economică a sistemului întreprindere agricolă
- Noutăți în știință și tehnică
- Piața produselor agricole
- Cunoștințe tehnice, economice și de marketing specifice
- Atributele conducerii
- Structura organizatorică a întreprinderii

La evaluare se va urmări:

- Abilitatea de a evalua obiectiv cadrul de desfășurare a activităților unei exploatații agricole
- Responsabilitatea cu care preîntâmpină, limitează sau suprimă influențele negative ale factorilor perturbatori prin exercitarea funcțiunii de control
- Dinamismul și promptitudinea de care dă dovadă în identificarea și diagnosticarea diferitelor abateri / disfuncționalități din întreprindere
- Comunicarea corectă cu echipa managerială în stabilirea măsurilor de soluționare a disfuncționalităților
- Dinamismul, promptitudinea și obiectivitatea în evaluarea rezultatelor realizării indicatorilor tehnico-economici
- Aprecierea corectă a stărilor de fapt în care au fost identificate disfuncționalități
- Capacitatea de a interpreta și selecta informațiile necesare evaluării activității
  - Capacitatea de a mobiliza personalul angajat în aplicarea măsurilor corective

**UNITATEA 13**

**Conducerea întâlnirilor/ ședințelor în cadrul societății comerciale agricole**

**Descriere**

Unitatea se referă la competența necesară pregătirii, organizării și desfășurării întâlnirilor / ședințelor, precum și la elaborarea deciziilor necesare soluționării disfuncționalităților.

<b>Elemente de competență</b>	<b>Criterii de realizare</b>
<b>1. Pregătește întâlnirile / ședințele</b>	<p>1.1. Pregătirea întâlnirilor/ ședințelor se face adecvat disponibilității de timp a participanților.</p> <p>1.2. Întâlnirile de lucru / ședințele sunt pregătite din timp și cuprind întreaga problemă din agenda de lucru.</p> <p>1.3. Convocarea întâlnirilor se face în timp util pentru a întruni participarea corespunzătoare.</p> <p>1.4. Materialele necesare desfășurării ședințelor sunt realizate adecvat tipului de întâlnire/ ședință și problematicei din agenda de lucru.</p> <p>1.5. Organizarea spațiului de desfășurare a întrunirilor/ ședințelor se face prin dotarea adecvată și cu asigurarea accesului la materialele necesare participanților.</p>
<b>2. Încurajează participarea la discuții</b>	<p>2.1. Prezentarea problemelor/ materialelor de lucru se face cu claritate și cu stimularea participării la discuții.</p> <p>2.2. Conducerea discuțiilor este orientată în sensul antrenării cât mai multor participanți la realizarea obiectivului ședinței</p> <p>2.3. Moderarea discuțiilor se face cu tact și cu răbdare, în scopul direcționării acestora spre obiectivele întrunirii/ ședinței.</p> <p>2.4. Stimularea participării la discuții se face cu scopul identificării a unor opinii cât mai diversificate, acoperind activitatea curentă a unității de producție agricolă.</p>
<b>3. Orientează discuțiile spre stabilirea cauzelor disfuncționalităților</b>	<p>3.1. Problemele dificile/ disfuncționalitățile dezbătute de participanți sunt monitorizate cu obiectivitate.</p> <p>3.2. Orientarea discuțiilor se face în mod constructiv, pentru identificarea principalelor cauze generatoare de disfuncționalități.</p> <p>3.3. Cauzele disfuncționalităților sunt analizate cu profesionalism prin considerarea opiniilor exprimate de participanți.</p> <p>3.4. Cauzele generatoare de disfuncționalități sunt analizate cu rigurozitate, pe baza opiniilor formulate de factorii responsabili.</p>
<b>4. Adoptă decizii</b>	<p>4.1. Decizia este luată în mod responsabil prin întrunirea consensului participanților.</p> <p>4.2. Actul decizional este adoptat adecvat soluționării operative a disfuncționalităților.</p> <p>4.3. Decizia este obiectivă, imparțială și adecvată situației.</p>

### ***Gama de variabile***

Participanții la întâlniri / ședințe pot fi:

- Conducerea societății
- Șefii de ferme și sectoare
- Șefi de echipe
- Muncitori
- Funcționari
- Invitați din organizații locale și foruri superioare

Întâlniri/ ședințe:

- Consiliu de administrație
- Adunare generală
- Ședințe operative
- Ședințe lunare
- Ședințe trimestriale
- Ședință de analiză a activității și de bilanț

Materiale necesare desfășurării întrunirilor / ședințelor:

- Convocator
- Rapoarte/ dări de seamă
- Planuri de măsuri
- Hotărâri/ decizii

Dotarea spațiului de desfășurare a întrunirilor / ședințelor presupune:

- mese
- scaune
- spațiu suficient pentru participanți
- igienă
- confort
- încălzire pe timpul iernii
- mijloace audio-vizuale

Disfuncționalități:

- Nerealizarea lucrărilor agricole la timpul optim
- Lipsa carburanților necesari
- Buget insuficient
- Nefuncționarea utilajelor agricole la capacitate
- Insuficiența forței de muncă
- Neasigurarea inputurilor la timp
- Lipsa unor sortimente de furaje, medicamente
- Apariția unor boli la animale (epizootii)
- Insuficiența mijloacelor de transport în campaniile de recoltare
- Calamitatea naturală a unor culturi
- Nerealizarea prețurilor de vânzare a produselor agricole
- Nerespectarea contractelor cu beneficiarii
- Lipsa piețelor de desfacere

Cauzele disfuncționalităților:

Interne:

- Nepregătirea corectă a utilajelor agricole
- Depășirea momentelor optime de executare a lucrărilor agricole
- Neexecutarea la timp a unor tratamente, vaccinări la animale

Ocupația: Director de societate comercială agricolă – 16 unități

- Abateri de la tehnologie
- Nerealizarea însămânțării unor suprafețe
- Îmbolnăvirea epizootică a animalelor
- Executarea unor lucrări de proastă calitate

Externe:

- Lipsa de pe piață a unor materii prime și materiale (erbicide, pesticide, carburanți, piese de schimb, medicamente etc.)
- Rezilierea unor contracte
- Calamități naturale
- Lipsa beneficiarilor pentru unele produse agricole
- Fluctuația prețurilor de valorificare

Factori responsabili:

- Compartimente: marketing, transport, economic
- Sectoare: mecanic, construcții, procesare
- Șefi ferme: șei echipe, mecanizatori
- Personal sanitar-veterinar

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- Tehnici de organizare și planificare
- Tehnici de management participativ
- Arta conversației
- Tehnologia culturii plantelor de câmp și furajere
- Tehnologia creșterii animalelor
- Marketingul produselor agricole, noțiuni aplicate
- Mecanizarea principalelor lucrări din producția vegetală și creșterea animalelor
- Managementul financiar al societății comerciale agricole, noțiuni aplicate

La evaluare se urmăresc:

- Capacitatea organizatorică la asigurarea cadrului optim de desfășurare a ședințelor
- Claritatea la prezentarea problematicii ședinței
- Corectitudinea, creativitatea, punctualitatea, exigența, capacitatea de mediere și de moderare în desfășurarea ședințelor conform ordinei de zi propuse
- Discernământul, capacitatea de analiză și sinteză și de colaborare cu factorii responsabili la identificarea cauzelor unor disfuncționalități intervenite în activitatea unității agricole
- Capacitatea de decizie privind soluționarea operativă a oricărui tip de disfuncționalitate

## UNITATEA 14

### Reprezentarea intereselor societății comerciale agricole

#### Descriere

Unitatea se referă la competența necesară promovării imaginii unității și de reprezentare a intereselor acesteia în raport cu programele actuale și de perspectivă propuse prin menținerea de relații de colaborare eficiente.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Menține relații de colaborare cu partenerii din domeniu</b></p>	<p>1.1. Dezvoltarea colaborării se face cu scopuri bine fundamentate pe baza reciprocității avantajelor.</p> <p>1.2. Colaborarea cu partenerii este negociată în raport cu oferta de servicii necesare unității agricole și a prestigiului furnizorului.</p> <p>1.3. Colaborarea cu beneficiarii produselor agricole este dezvoltată în condiții reciproc avantajoase.</p> <p>1.4. Solicitățile de colaborare din partea partenerilor sunt receptate prompt, în vederea soluționării acestora la un înalt grad de exigență.</p> <p>1.5. Programele de colaborare cu partenerii sunt urmărite permanent, pe baza prevederilor contractelor.</p>
<p><b>2. Promovează imaginea societății comerciale agricole</b></p>	<p>2.1. Problemele dezvoltării actuale și de perspectivă sunt susținute și promovate cu perseverență și profesionalism în cadrul întâlnirilor de lucru organizate la nivelul autorităților.</p> <p>2.2. Prezentarea rezultatelor relevante obținute în cadrul unității agricole se realizează prin participarea într-un mod constructiv la întâlnirile cu colaboratorii și autoritățile.</p> <p>2.3. Promovarea imaginii unității agricole este realizată prin utilizarea de mijloace specifice.</p>
<p><b>3. Reprezintă unitatea în raporturile cu terții</b></p>	<p>3.1. Reprezentarea unității în raporturile cu terții este realizată corect prin participarea activă la diferite contacte periodice.</p> <p>3.2. Exprimarea acordului în relațiile cu organizațiile locale se face exclusiv prin încheierea de parteneriate și alte forme de colaborare.</p> <p>3.3. Rapoartele periodice asupra activității societății sunt verificate și transmise autorităților la termen, conform procedurilor stabilite.</p> <p>3.4. Contractele de vânzare-cumpărare/ colaborare cu unități terțe sunt aprobate și semnate cu responsabilitate în termen legal, conform procedurilor în vigoare.</p> <p>3.5. Solicitarea/ acordarea de sprijin în caz de necesitate este realizată prompt în condiții reciproc avantajoase.</p>



### ***Gama de variabile***

Parteneri în domeniu:

- furnizori de servicii
- beneficiari ai produselor agricole
- unități cu profil asemănător
- institute de cercetare și producție agricolă etc.

Terții pot fi:

- autorități locale
- instituții: școala, armata, centre de avertizare boli/ dăunători, stații meteorologice
- etc.

Mijloace de promovare:

- expoziții
- târguri
- spațiu tipografic în presă
- ore de emisie la radio / TV
- apariții în buletine informative etc.

Contacte periodice: participare la ședințe programate de alte organizații; răspuns la invitații pentru dezbaterile unor probleme de interes comun.

Parteneriate: colaborări prin contribuții cuantificate pentru realizarea în comun a unor proiecte.

Caz de necesitate: calamități naturale, incendii ș.a.

Intervenția conducătorului în caz de necesitate: verificarea și semnarea unor documente justificative.

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- servicii necesare societății comerciale agricole
- furnizori de servicii
- beneficiari de produse agricole specifice
- legea contractelor economice
- tehnici de comunicare

La evaluare se va urmări:

- Profesionalismul, responsabilitatea, capacitatea de comunicare eficientă manifestate în raport cu partenerii din domeniu
- Dinamismul și promptitudinea manifestate în relațiile de colaborare cu terții
- Capacitatea de a selecta corespunzător partenerii din domeniul de activitate
- Deschiderea și abilitatea în urmărirea respectării prevederilor contractuale de către parteneri
- Abilitate și spirit practic în utilizarea mijloacelor specifice de promovare a imaginii unității agricole

**UNITATEA 15**  
**Luarea deciziilor**

**Descriere**

Unitatea se referă la competența necesară parcurgerii etapelor necesare emiterii unei decizii și adoptării acesteia în condiții de risc și incertitudine, specifice agriculturii.

<b>Elemente de competență</b>	<b>Criterii de realizare</b>
<b>1. Identifică situațiile/ care necesită luarea deciziilor</b>	<p>1.1. Identificarea decalajelor între nivelul programat și cel realizat al unor indicatori de producție, economici sau financiari se face din surse specifice de informare.</p> <p>1.2. Situația care necesită luarea unei decizii este identificată cu responsabilitate, prin exercitarea funcțiilor de conducere.</p> <p>1.3. Apariția unor factori nefavorabili interni sau externi este sesizată corect și în timp util.</p>
<b>2. Stabilește obiective de performanță</b>	<p>2.1. Obiectivele de corectare a deficiențelor constatate sunt stabilite cu discernământ împreună cu persoane abilitate astfel încât să poată fi atinse nivelele programate inițial.</p> <p>2.2. Stabilirea de obiective noi se face adecvat și oportun noilor situații ce intervin, în scopul obținerii de performanțe.</p> <p>2.3. Stabilirea unor noi obiective se face corect, pe baza unor analize temeinice în cadrul echipei manageriale.</p>
<b>3. Prelucreează informațiile necesare elaborării deciziei</b>	<p>3.1. Informații necesare elaborării deciziei sunt culese cu atenție din surse adecvate.</p> <p>3.2. Informațiile colectate sunt verificate și sortate cu atenție, pentru a avea relevanță la elaborarea deciziei.</p> <p>3.3. Analizarea informațiilor se realizează corect în situații complexe, utilizând metode specifice de analiză tehnico-economică.</p>
<b>4. Elaborează variante de decizie</b>	<p>4.1. Alegerea criteriilor de fundamentare a diverselor variante se face corect, adecvat obiectivelor stabilite.</p> <p>4.2. Variantele de rezolvare posibile sunt elaborate pe baza estimării consecințelor economice, financiare și sociale.</p> <p>4.3. Avantajele și inconveniente ale variantelor elaborate sunt comparate cu criteriile alese și cu consecințele economice, financiare și sociale.</p> <p>4.4. Varianta de soluționare considerată cea mai avantajoasă este aleasă în raport cu obiectivele stabilite.</p>
<b>5. Implementează decizia optimă</b>	<p>5.1. Decizia optimă este comunicată persoanelor interesate pentru a obține adeziunea acestora.</p> <p>5.2. Dispoziția de executare a deciziei este formulată corespunzător.</p> <p>5.3. Conținutul deciziei este elaborat corect și diferențiat în funcție de tipul acesteia.</p> <p>5.4. Deciziile sunt adaptate corect condițiilor de risc și incertitudine specifice agriculturii.</p> <p>5.5. Implementarea deciziilor este asigurată prin modalități specifice, în scopul însușirii de către fiecare salariat a prevederilor deciziilor, adoptate la respectivul nivel de management.</p> <p>5.6. Atribuțiile stabilite pentru fiecare post de lucru sunt verificate cu rigurozitate, în scopul acoperirii integrale a sarcinilor din fiecare sector de activitate.</p>

<b>6. Urmărește modul de aplicare a deciziei</b>	6.1. Verificările privind aplicarea deciziei urmăresc modul în care se materializează dispoziția dată. 6.2. Modul de derulare a acțiunilor și participarea executanților este urmărit cu responsabilitate. 6.3. Rezultatele parțiale sunt evaluate cu promptitudine în vederea anticipării corecte a unei eventuale decizii de corecție. 6.4. Rezultatele obținute prin aplicarea deciziei sunt comparate cu rigozitate cu obiectivele stabilite. 6.5. Impactul deciziilor este evaluat corect la nivelul la care au fost luate.
--	--

### ***Gama de variabile***

Surse specifice de informare:

- sistemul informațional al unității agricole
- control/ discuții/ observații directe
- documente contabile etc.

Funcțiile conducerii:

- Previziunea
- Organizarea
- Comanda
- Coordonarea
- Controlul

Factori nefavorabili interni și externi:

- condiții climatice
- conflicte de muncă
- volum de lucrări ce nu poate fi realizat cu mijloacele existente

Persoane interesate cărora se comunica decizia pot fi: parteneri, colaboratori.

Situațiile / disfuncționalitățile din întreprindere care necesită decizii:

- apariția unui decalaj între nivelul programat al unor indicatori și nivelul realizat la un moment dat
- conflicte de muncă
- cucerirea unor piețe noi de desfacere
- dotare modernă
- diminuarea cantitativă a vânzărilor
- saturația pieței
- lipsa de surse financiare

Persoane abilitate:

- conducerea întreprinderii
- executanții deciziilor

Metode specifice analizelor tehnico-economice:

- metoda corelațiilor
- analiza factorială
- metoda substituirii factorilor
- metoda optimizării: MDM; CPM etc.

Ocupația: Director de societate comercială agricolă – 16 unități

Consecințe:

- economice: nivelul costurilor, al consumului de muncă, al calității produselor
- financiare: cifra de afaceri, mărimea profitului
- sociale: nivelul veniturilor personalului, condiții de muncă

Criterii alese în elaborarea unor decizii:

- maximizarea veniturilor
- minimizarea cheltuielilor
- minimizarea inputurilor
- maximizarea profitului
- minimizarea consumului de forță de muncă
- criteriile: maxi max.; max. min; savage; laplace
- mărimea efortului propriu
- timpul necesar
- cantitatea de resurse atrase

Consecințele variantelor:

- financiare
- economice
- sociale
- ecologice

Formularea dispoziției de executare a deciziei:

- clară
- completă
- precizează măsurile organizatorice
- persoane implicate
- resursele necesare
- timpul de realizare
- motivația

Tipul deciziilor:

- simple
- complexe
- strategice
- tactice
- operative
- unidimensionale
- multidimensionale
- certe
- incerte
- de corecție
- în condiții de risc

Modalități de implementare a deciziilor:

- motivarea cu scopul de a crea o stare de spirit favorabilă realizării deciziei în condiții optime
- transmiterea deciziei, însoțită de instrucțiuni precise de realizare prin canale de transmitere corecte și operative
- determinarea gradului de acceptare a deciziei
- stabilirea valorii ponderii factorilor implicați pe diferite criterii
- predeterminarea avantajelor aplicării deciziei
- stabilirea executanților, a termenelor și mijloacelor necesare îndeplinirii
- program concret de acțiune care se materializează în dispoziții și ordine

Ocupația: Director de societate comercială agricolă – 16 unități

Niveluri de management pot fi:

- ferme
- sectoare: economic, marketing, mecanic, hidro-ameliorații, construcții, sanitar-veterinar, chimizare
- ateliere
- echipe

Nivelele la care se iau decizii.

- ansamblul unității: stabilirea profilului, a gradului de specializare, a mărimii, structura de conducere și producție, forma de integrare
- la nivelul fermelor și sectoarelor:
  - sistemul de cultură a plantelor/ creșterii animalelor
  - norme de lucru
  - programe zilnice
  - tehnologii de cultivare, de alocare și combinare a resurselor, de obținere și valorificare a producției

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- programare
- modele de optimizare a structurii producției
- metode de trenduri
- metode de decizie în condiții de risc și incertitudine
- managementul unităților agricole
- metode și tehnici moderne de elaborare a deciziilor
- diagnostic economic
- sistemul informațional de prelucrare computerizată a datelor
- structura organizatorică a întreprinderii
- fenomene meteorologice cu efecte în agricultură
- managementul resurselor umane
- eficiență economică a sistemului întreprindere agricolă
- tehnologii performante
- noutăți în știință și tehnică
- piața produselor și prețuri

La evaluare se va urmări:

- dinamismul și promptitudinea de care dă dovadă în identificarea și diagnosticarea diferitelor stări din unitatea agricolă
- dimensionarea corectă a resurselor necesare în luarea unor decizii
- comunicarea corectă cu echipa managerială
- formularea de sarcini clare, precise și complete pentru fiecare participant la aplicarea deciziilor
- selectarea cu abilitate a acțiunilor favorabile și capacitatea de a mobiliza întreaga echipă managerială

**UNITATEA 16**

**Implementarea măsurilor de îmbunătățire a activității societății comerciale agricole**

**Descriere**

Unitatea descrie competența necesară verificării continue și complete a modului în care se desfășoară activitățile societății comerciale agricole, pe baza programului stabilit, cu identificarea, evaluarea și stabilirea măsurilor corective ale eventualelor abateri.

<b>Elemente de competență</b>	<b>Criterii de realizare</b>
<b>1. Monitorizează activitățile societății comerciale agricole</b>	<p>1.1. Obiectivele de monitorizare sunt identificate prin structurarea corectă a informațiilor disponibile, adecvat desfășurării activităților de bază ale societății comerciale.</p> <p>1.2. Nivelul de realizare al obiectivelor societății este monitorizat în permanență în vederea stabilirii complexului de măsuri concrete de redresare a activităților deficitare.</p> <p>1.3. Sistemul economico-social este monitorizat cu responsabilitate în vederea menținerii în limite normale a parametrilor stabiliți pentru condiții de risc și incertitudine.</p> <p>1.4. Implementarea corectă a deciziilor este controlată atent în toate sectoarele, în vederea preîntâmpinării disfuncționalităților.</p>
<b>2. Monitorizează calitatea controlului obiectivelor</b>	<p>2.1. Controlul este executat cu responsabilitate prin folosirea corectă a instrumentelor de lucru adecvate obiectivului controlat.</p> <p>2.2. Asigurarea calității controlului se face prin împuternicirea unor persoane eficiente în executarea controlului, pe bază de proceduri și criterii.</p> <p>2.3. Calitatea controlului activităților este confirmată de rigurozitatea cu care personalul împuternicit în efectuarea controlului respectă exigențele impuse de procedură.</p> <p>2.4. Controalele preventive sunt organizate pe bază unor proceduri de control eficiente.</p>
<b>3. Analizează eventuale abateri</b>	<p>3.1. Rezultatele controalelor sunt analizate detaliat și cu responsabilitate.</p> <p>3.2. Confirmarea / infirmarea abaterilor față de rezultatele prestabilite se face cu obiectivitate și rigurozitate în documentele de control.</p> <p>3.3. Eventualele abateri ale parametrilor programați sunt comparate cu profesionalism cu prevederile standardelor de performanță stabilite.</p> <p>3.4. Mărimea și efectul abaterilor sunt analizate cu responsabilitate pentru a se putea prefigura un nou ciclu, cu traiectorie de desfășurare fixată.</p>
<b>4. Stabilește măsuri de îmbunătățire a activităților</b>	<p>4.1. Măsurile concrete de corectare a abaterilor față de programe sunt stabilite adecvat fiecărui domeniu de activitate.</p> <p>4.2. Măsurile de extindere a autocontrolului sunt stabilite pentru toate domeniile de activitate, în scopul reducerii posibilităților de apariție a unor distorsiuni.</p> <p>4.3. Activitatea personalului de control este apreciată cu obiectivitate și stimulată corespunzător.</p>

<b>5. Urmărește implementarea măsurilor de îmbunătățire a activităților</b>	5.1. Modalitățile concrete de remediere a abaterilor constatate pe parcursul monitorizării activităților sunt propuse adecvat fiecărui domeniu de activitate. 5.2. Modul în care se materializează măsurile de îmbunătățire a activității unității agricole este urmărit cu rigurozitate. 5.3. Implicarea personalului din subordine și rezultatele parțiale obținute sunt urmărite permanent pentru a se interveni cu decizii de corecție.
---	---

### *Gama de variabile*

Sistem informațional structurat: cuprinde doar informațiile care vizează realizarea diferitelor obiective la un moment dat.

Disfuncționalități:

- cantități limitate de resurse proprii
- neasigurarea nevoilor și motivațiilor personalului
- fenomene de piață
- nerealizări de producții
- indisciplină
- aparatură învechită

Domenii de activitate:

- producție vegetală
- creșterea animalelor
- procesare produse vegetale și animale
- construcții
- mecano-energetic
- hidro-ameliorativ
- chimizare
- financiar-contabil
- marketing

Măsuri concrete de redresare a activităților deficitare:

- alocarea de resurse suplimentare pentru realizarea efectivelor de animale
- identificarea de noi piețe
- diversificarea produselor
- dezvoltarea de activități suplimentare rentabile pentru obținerea de venituri
- mărirea efortului propriu
- modernizarea proceselor de producție

Instrumente de lucru pentru control:

- planuri și programe de lucru
- evidența tehnico-operativă, contabilă sau statistică
- rapoarte de control orale și scrise
- tabloul de bord
- registrul unic de control

Persoane specializate în executarea controlului:

- director general
- director tehnic/ economic/ de marketing

Ocupația: Director de societate comercială agricolă – 16 unități

- șef sector/ fermă/ atelier/ echipă

Exigențele necesare efectuării unui control de calitate presupun ca acestea să fie:

- continue de-a lungul perioadelor de îndeplinire a obiectivelor previzionate
- preventive
- relevante
- flexibile pentru a putea fi adaptate la schimbările ce apar de la o perioadă la alta
- să se concentreze pe aspecte de fond, critice, efectuându-se cu precădere în puncte cheie
- să aibă durată scurtă de efectuare și implicit operativitate în adoptarea măsurilor corective
- simple și clare
- rentabile

Stimulente:

- sporuri la salarii
- premii sau alte stimulente motivate de gradul de îndeplinire a sarcinilor fiecăruia/ rezultatelor economice ale întreprinderii

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- Metode și tehnici de control
- Managementul unităților agricole, noțiuni aplicate
- Funcțiile conducerii
- Structura organizatorică a întreprinderii
- Procesul decizional
- Tehnologii de cultură a plantelor și creștere a animalelor
- Utilaje și instalații în agricultură

La evaluare se va urmări:

- Dinamismul, promptitudinea și obiectivitatea în efectuarea controlului
- Aprecierea corectă a stărilor de fapt
- Capacitatea de a interpreta și selecta informațiile disponibile
- Capacitatea de a mobiliza salariații pentru rezolvarea deficiențelor constatate cu ocazia controalelor
- Utilizarea cu pricepere și obiectivism a pârghiilor motivării
- Exigența și tenacitatea de care dă dovadă în controlul implementării soluțiilor de îmbunătățire a activității unității