

# **STANDARD OCUPAȚIONAL**

Ocupația: **Manager în activitatea de turism**

**Domeniul: Turism, hoteluri și restaurante**

**Cod COR: 122501**

**2007**

**Inițiator de proiect: CAMERA DE COMERȚ, INDUSTRIE, NAVIGAȚIE ȘI AGRICULTURĂ CONSTANȚA**

**Coordonator proiect:** ing. Rodica Marinica – Coordonator programe educationale  
ȘCOALA ROMÂNĂ DE AFACERI Constanța

**Echipa de redactare a standardului ocupațional:**

**Ion Dănuț Juganaru** – doctor în economie, turism -director general executiv, vicepreședinte  
CAMERA DE COMERT, INDUSTRIE, NAVIGAȚIE ȘI AGRICULTURĂ Constanța

**Gabriela Popeanu** – specialist activități de turism CENTRUL DE FORMARE A  
RESURSELOR UMANE DIN TURISM – CCINA Constanța

**Marilena Sintion** – economist, specialist activități de turism CENTRUL DE FORMARE A  
RESURSELOR UMANE DIN TURISM – CCINA Constanța

**Referenți de specialitate:**

**Specialiști desemnați de Comitetul sectorial *Turism, hoteluri și restaurante:***

**Daniela-Raluca GHEORGHITĂ** – economist, expert consultant și șef catedră Management și  
Marketing – THR CG București

**Radu-Traian LĂSCUȚ** – expert contabil, expert consultant catedra Management și Marketing  
– THR CG București

**Maria TĂȚAR** – director agenția de turism RUSTIC TRAVEL Oradea

**Gheorghe POPICA** – doctor în economie, turism – director general S.C ROBINSON S.A  
Predeal

### UNITĂȚI DE COMPETENȚĂ

<b>Categorii de competențe</b>	<b>Nr. crt.</b>	<b>Titlul unității</b>
<b>Fundamentale</b>	<b>1</b>	<b>Rezolvarea problemelor complexe</b>
	<b>2</b>	<b>Comunicare interactivă</b>
	<b>3</b>	<b>Comunicare în limbă străină</b>
	<b>4</b>	<b>Dezvoltarea continuă a potențialului propriu</b>
	<b>5</b>	<b>Activitatea în echipă</b>
	<b>6</b>	<b>Utilizarea tehnicii informatice</b>
<b>Generale pe domeniul de activitate</b>	<b>7</b>	<b>Planificarea activităților unității</b>
	<b>8</b>	<b>Conducerea proceselor pentru ameliorarea continuă a calității în unitate</b>
	<b>9</b>	<b>Asigurarea securității și sănătății în muncă și a protecției mediului</b>
<b>Specifice ocupației</b>	<b>10</b>	<b>Conducerea compartimentelor operaționale și funcționale ale unității</b>
	<b>11</b>	<b>Coordonarea administrării resurselor umane</b>
	<b>12</b>	<b>Fundamentarea și implementarea programelor de marketing</b>
	<b>13</b>	<b>Coordonarea activităților realizate prin furnizori și parteneri</b>
	<b>14</b>	<b>Gestionarea patrimoniului și a resurselor financiare</b>
	<b>15</b>	<b>Adaptarea la cerințele pieței prin promovarea inovației și a schimbării în unitate</b>
	<b>16</b>	<b>Asigurarea sistemului de organizare funcțională a unității</b>
	<b>17</b>	<b>Elaborarea strategiilor de dezvoltare a unității</b>

## UNITATEA 1

### Rezolvarea problemelor complexe

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare identificării și rezolvării problemelor care apar în procesul de conducere a unității.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Identifică probleme complexe</b>	1.1. Sursele de informații necesare pentru definirea problemei sunt identificate corect și complet. 1.2. Caracteristicile determinante ale problemei sunt identificate corespunzător. 1.3. Enunțarea problemei ține seama de caracteristicile determinante identificate, fiind clară și concisă.
<b>2. Planifică acțiuni pentru rezolvarea problemelor complexe</b>	2.1. Identificarea alternativelor de rezolvare a problemei demonstrează capacitatea de a găsi soluții diferite pentru rezolvarea aceleiași probleme. 2.2. Alegerea soluției optime de rezolvare a problemei, are în vedere obținerea unui rezultat dezirabil într-un context determinat, funcție de alternativele de rezolvare. 2.3. Întocmirea planului de rezolvare a problemei asigură valorificarea optimă a potențialului uman, material, financiar și managerial.
<b>3. Monitorizează aplicarea planului de acțiuni</b>	3.1. Aplicarea planului de rezolvare a problemei se realizează în contextul determinat, corespunzător. 3.2. Modificarea planului de rezolvare a problemei se realizează cu operativitate, ori de câte ori este necesar. 3.3. Deciziile luate în contextul dat, demonstrează profesionalism și abilitate în utilizarea instrumentelor specifice procesului decizional, fiind în concordanță cu schimbările ce pot influența procesul decizional.
<b>4. Analizează și interpretează rezultatele obținute</b>	4.1. Analizarea rezultatelor obținute se face prin compararea permanentă cu indicatorii proiectați. 4.2. Evaluarea rezultatului obținut în urma comparării este obiectivă. 4.3. Interpretarea rezultatului obținut se face în contexte diferite. 4.4. Aplicarea rezultatului obținut se face cu ușurință constituind transferul de experiență decizională pentru rezolvarea altor probleme identificate.

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

Unitatea poate fi: complex hotelier, hotel, restaurant, pensiune turistică, camping, agenție de turism, bar, cantină, unitate de alimentație publică.

Surse de informații:

- documente, studii și cercetări, cercetări on-line, experiența profesională personală,
- experiența altor grupuri și organizații etc.

Caracteristicile problemei se referă la:

grad de dificultate, condiții de timp și de loc, condiții de metodă sau mod de abordare, încadrare într-o clasă sau model de probleme similare, capacitate de reacție a echipei, etc.

Context determinat:

ordinea de realizare din plan, timpul de rezolvare, colaborarea cu alți parteneri, anticipări de riscuri personale, obstacole și efecte secundare

Instrumentele specifice procesului decizional pot fi:

- Metode specifice analizelor tehnico- economice: metoda corelațiilor, analiza factorială, metoda substituirii factorilor, metoda optimizării etc.
- Tehnici de implementare a deciziilor

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- Managementul procesului decizional
- Previziunea și planificarea activităților

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de a obține informațiile necesare pentru definirea problemei;
- abilitatea de a descrie caracteristicile problemei și de a formula problema în funcție de caracteristicile determinate;
- capabilitatea de a identifica alternativele de rezolvare a problemei și de a alege soluția optimă de rezolvare;
- promptitudinea luării deciziilor optime/întocmirii planului de acțiune, raportat la situațiile practice apărute: timp, loc, grad de dificultate, condiții, de metodă sau de abordare, încadrare într-o clasă sau model de probleme similare;
- corectitudinea cu care se raportează rezultatul obținut la indicatorii proiectați, analiza punctelor tari și slabe;
- capabilitatea aplicării și interpretării rezultatului obținut în contexte diferite și transferării experiențelor câștigate în rezolvarea altor probleme.

## UNITATEA 2

### Comunicare interactivă

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare susținerii de prezentări complexe, conducerii de discuții pe teme profesionale, transmiterii și urmăririi informațiilor, comunicării cu grupurile de lucru pe teme profesionale.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Culege și organizează informația</b>	1.1. Informația este culeasă și organizată într-un format potrivit pentru analiză, interpretare și diseminare, în acord cu cerințele unității de turism. 1.2. Informația este formulată astfel încât să fie relevantă și clară. 1.3. Metodele de colectare sunt sigure astfel încât resursele să fie eficient utilizate. 1.4. Tehnologia este utilizată pentru a accesa, organiza și monitoriza informația în acord cu cerințele unității de turism. 1.5. Informația este actualizată, modificată și arhivată în acord cu cerințele unității de turism.
<b>2. Cercetează și analizează informația</b>	2.1. Obiectivele cercetării sunt clar definite, în acord cu cerințele unității de turism. 2.2. Datele folosite în cercetare sunt reale și relevante pentru scopul cercetării. 2.3. Strategiile de cercetare sunt potrivite, astfel încât resursele să fie eficient utilizate. 2.4. Metodele de analiză a datelor sunt sigure și potrivite pentru scopul cercetării. 2.5. Premiza folosită în analize este clară, justificată și consistentă, în concordanță cu obiectivele cercetării. 2.6. Concluziile sunt bazate pe dovezi și contribuie la atingerea obiectivelor unității de turism.
<b>3. Prezintă informația</b>	3.1. Recomandările și aspectele prezentate sunt expuse într-o formă și structură relevantă. 3.2. Structura și formatul prezentării sunt clare și în conformitate cu cerințele unității de turism. 3.3. Rezultatele cercetării sunt raportate și popularizate în conformitate cu cerințele unității de turism. 3.4. Feedback-ul și comentariile asupra veridicității și relevanței cercetării sunt obținute în acord cu cerințele unității de turism.

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

Teme profesionale: organizare, planificare, producție, situația economico-financiară, strategie etc.

Tipuri de prezentare: suporturi audio sau video (video/retro proiector, flipchart, suport de hârtie, oral etc. )

Surse de informații și materiale informative pot fi: cărți, reviste de specialitate, Internet, filme documentare, vizite de documentare, documentații tehnice, cataloage, broșuri etc.

Materiale informative: rapoarte, note informative, analize, corespondență de afaceri, studii de piață, sugestii și propuneri din partea turiștilor, chestionare.

Limbaaj adecvat informațiilor:

- tehnic /turism
- economic
- științifice
- sociale

Contexte de realizare ale expunerilor: reuniuni, ședințe operative/ale consiliul de administrare, adunări generale ale acționarilor, simpozioane etc.

Tipuri de canale de comunicare a informațiilor: avizier, reuniuni, ședințe, scrisori ,circulare, telefon, e-mail, fax, intranet, comunicare interpersonală.

Grupuri de lucru specializate pot fi :

- echipa de conducere
- conducătorii sectoarelor de activitate
- echipa de lucru dintr-un sector de de activitate
- membrii unei echipe interdisciplinare

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

Cunoștințele necesare se referă la: comunicare ,tipologia comunicarii,tehnici de comunicare.

La evaluare se urmărește :

- capacitatea de a culege, analiza și organiza informația ;
- capacitatea de a prezenta relevant informația;
- capacitatea de a comunica interactiv;
- capacitatea de a utiliza tehnologia pentru îndeplinirea sarcinii

### UNITATEA 3

#### Comunicare în limba străină

##### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare comunicării într-o limbă de circulație internațională în domeniul său de activitate.

<b>Elemente de competență</b>	<b>Criterii de realizare</b>
<b>1. Receptează mesaje orale</b>	1.1. Limbajul standard și cel utilizat în mass-media, audio/video este receptat corespunzător. 1.2. Urmărirea informațiilor transmise în cadrul unei conferințe și a unor discursuri de lungime medie este corespunzătoare. 1.3. Conexiunile într-un text parțial cunoscut din domeniul de activitate sunt realizate cu ușurință.
<b>2. Receptează mesaje scrise</b>	2.1. Identificarea limbajului scris standard se face la un nivel ridicat de performanță. 2.2. Receptarea limbajului tehnic din literatura de specialitate și din presa scrisă se realizează corect. 2.3. Pentru domeniul de specializare și cele conexe, prelucrarea informațiilor cuprinse în literatură/documente de specialitate este fidelă.
<b>3. Exprimă mesaje orale</b>	3.1. Prezentarea descrierilor unei game vaste de subiecte legate de domeniul de interes propriu și profesional este realizată clar și detaliat. 3.2. Exprimarea în cazul argumentării propriilor opinii, subliniind posibilele opțiuni este facilă. 3.3. Analizarea avantajelor și dezavantajelor unor situații și luarea de decizii este reflectată corect în mesajele transmise.
<b>4. Exprimă mesaje scrise</b>	4.1. Întocmirea de scrisori ce conțin puncte de vedere personale și redactarea unor texte funcționale mai complexe este realizată într-un limbaj clar și adecvat. 4.2. Realizarea de eseuri / rapoarte este corespunzător argumentată. 4.3. Prezentarea unor aspecte importante din domeniul de activitate se realizează prin mijloace lingvistice adecvate.
<b>5. Participă la conversații</b>	5.1. Conversația cu vorbitorii nativi se realizează printr-o exprimare fluentă și spontană. 5.2. Limbajul utilizat în scopuri profesionale este eficient. 5.3. Punctele de vedere legate de domeniul de activitate sunt formulate cu claritate.

##### *Gama de variabile*

Situații care pot genera comunicarea într-o limbă străină:

- Interlocutori/vorbitori nativi pot fi: clienți, furnizori, parteneri străini
- Participare la evenimente specifice internaționale
- Deplasări în străinătate în interes profesional

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

Cunoștințele necesare se referă la: vocabular general și gramatică

La evaluare se urmărește:

- corectitudinea și rapiditatea decodificării limbajului standard, înțelegerii discursurilor și realizării conexiunilor în domeniu,
- capacitatea identificării limbajului standard și înțelegerii limbajului tehnic,
- capacitatea prelucrării informațiilor,
- abilitatea cu care descrie, argumentează opiniile și analizează diverse situații,
- corectitudinea limbajului la întocmirea scrisorilor, textelor funcționale mai complexe, realizarea de eseuri/rapoarte privind aspecte importante,
- capacitatea de a conversa și de a descrie aspecte comune mai multor domenii.
- capacitatea de a urmări conferințe și discursuri
- capacitatea de a analiza avantajele și dezavantajele unei situații, de a lua decizii corecte cu reflectarea corectă a acestora în mesajele transmise

## UNITATEA 4

### Dezvoltarea continuă a potențialului propriu

#### Descriere

Unitatea se referă la capacitatea managerului de a-și identifica nevoile proprii de pregătire profesională și a membrilor echipei pe care o conduce. În funcție de nevoile de perfecționare, este în stare să stabilească sursele și formele de pregătire profesională și participarea acestuia și a membrilor echipei la diverse forme de perfecționare.

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

#### *Gama de variabile*

Cerințele din domeniu se referă la domeniul turismului și la domeniul calității.

Eficiența privește atât eficiența însușirii cunoștințelor și practicilor noi cât și eficiența costurilor instruirii.

Formele de instruire pentru perfecționarea pregătirii profesionale pot fi: seminarii, simpozioane, cursuri, schimb de experiență pe baza unor studii de caz.

Dovezile obiective pot fi: diplome, certificate care atestă participarea la cursuri, lucrări publicate, articole de specialitate publicate.

Surse de instruire: manuale, cursuri, standarde internaționale, broșuri, internet etc.

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- noutățile din domeniul turismului inclusiv legislația și actele normative referitoare la domeniul turismului și domeniul calității;
- formele de pregătire profesională;
- obiectivele perfecționării.

La evaluare se urmărește:

- corectitudinea cu care identifică nevoile de instruire;
- adaptarea necesarului de instruire la specificul propriei activități;
- obiectivitatea în alegerea formelor de pregătire în concordanță cu necesitățile și posibilitățile existente;
- capacitatea de autoevaluare obiectivă a punctelor slabe care necesită perfecționarea cunoștințelor și practicilor profesionale;
- disponibilitatea de a participa la stagii de perfecționare și modul de însușire și aplicare în activitatea practică a cunoștințelor și practicilor dobândite din domeniul profesional și turistic;
- interesul manifestat pentru a se auto-perfecționa.

## UNITATEA 5

### Activitatea în echipă

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare organizării și coordonării activităților echipei și de a lucra ca membru în echipă.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Realizează planuri de muncă în echipă</b>	1.1. Planurile de lucru în echipă sunt relevante pentru grup și componenții acestuia și sunt în concordanță cu cerințele unității. 1.2. Resursele sunt identificate astfel încât să conducă la realizarea obiectivelor. 1.3. Obiectivele sunt legate de target-uri măsurabile și includ termene clare. 1.4. Feedback-ul privind planurile este clar și este folosit pentru a monitoriza permanent implementarea.
<b>2. Conduce munca în cadrul echipei</b>	2.1. Echipa și membrii acesteia sunt asistați pentru identificarea clară a nevoilor și opțiunilor lor. 2.2. Informația este prezentată corect echipei pentru identificarea rolurilor și a responsabilităților. 2.3. Luarea deciziilor este participativă, transparentă și este utilizată pentru a reanaliza sarcinile și responsabilitățile alocate. 2.4. Abilitățile interpersonale sunt folosite pentru a se ajunge la un consens asupra criteriilor de performanță utilizate. 2.5. Echipei îi sunt oferite oportunități de dezvoltare și încurajări pentru a dezvolta strategii și practici inovative. 2.6. Feedback-ul constructiv asupra tuturor aspectelor este prezentat echipei în conformitate cu cerințele unității.
<b>3. Analizează și evaluează performanțele grupului și cele individuale</b>	3.1. Performanțele echipei și cele individuale sunt evaluate raportate la scopuri și target-uri și sunt prezentate în conformitate cu cerințele unității. 3.2. Sarcinile sunt alocate pe baza identificării priorităților și în conformitate cu nevoile membrilor echipei. 3.3. Problemele în muncă sunt monitorizate pentru identificarea soluțiilor constructive. 3.4. Dovada performanței este validă, documentată și evaluată pentru a identifica corect capacitățile individuale și de grup.

#### Gama de variabile

Membrii echipei multidisciplinare:

- nivel superior;
- același nivel de responsabilitate sau de pe niveluri de subordonare.

Activități specifice:

- stabilirea obiectivelor de lucru ale echipei și programarea resurselor, termenelor și acțiunilor necesare pentru îndeplinirea obiectivelor;
- distribuirea rolurilor în echipă;
- adoptarea unor măsuri de asigurare a calității muncii, analizarea, interpretarea rezultatelor activității echipei;
- realizarea corecțiilor procesului de lucru în echipă;
- susținerea un dialog în echipă legat de acțiunile întreprinse și adoptarea opiniei comune a echipei, în legătură cu modul de îndeplinire a sarcinilor de lucru individuale și colective;
- asigurarea un climat favorabil desfășurării activității.

***Ghid pentru evaluare***

Cunoștințele necesare se referă la:

- Managementul resurselor umane-noțiuni aplicate
- Structura organizatorică și raporturile ierarhice funcționale specifice unității.
- Componența echipelor
- Tipuri de activități care necesită munca în echipă
- Fazele desfășurării diferitelor activități specifice care implica colaborare

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de a comunica cu membrii echipei,
- capacitatea de a realiza programe de lucru
- capacitatea de a implementa planurile de lucru
- capacitatea de a rezolva probleme de rutină
- capacitatea de a îmbunătăți performanțele echipei
- capacitatea de a programa sarcinile
- capacitatea de a transmite și a face foarte clare cerințele unității.

## UNITATEA 6

### Utilizarea tehnicii informatice

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare exploatării corespunzătoare a bazei de date, în sistem informatic.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Introduce date în calculator</b>	1.1. Datele sunt introduse cu acuratețe, în conformitate cu scopul propus. 1.2. Datele sunt introduse corect, în corelație cu cerințele aplicației software. 1.3. Datele sunt organizate în mod logic, pentru o ușoară accesare.
<b>2. Prelucreează informațiile</b>	2.1. Informațiile introduse sunt verificate cu atenție pentru asigurarea corectitudinii bazei de date. 2.2. Bazele de date sunt reactualizate permanent. 2.3. Informațiile sunt salvate și păstrate cu respectarea condițiilor de securitate și confidențialitate. 2.4. Informațiile sunt arhivate pe diferite suporturi de memorie, asigurându-se conservarea și accesul rapid la acestea, ori de câte ori este nevoie. 2.5. Informațiile sunt prelucrate cu profesionalism, în conformitate cu cerințele programelor informatice specifice.
<b>3. Tipărește documente specifice</b>	3.1. Documentele specifice finale sunt tipărite în conformitate cu scopul urmărit. 3.2. Documentele sunt tipărite în numărul de exemplare solicitat, în funcție de necesități. 3.3. Documentele sunt tipărite cu verificarea îndeplinirii criteriilor de calitate.

#### *Gama de variabile*

Tehnica informatică, softuri și programe informatice generale și specifice,

Gradul de informatizare al activităților în unitatea turistică

Metode de comunicare uzitate : scrise, verbale, informatice, telefonie ,etc

Mijloacele de comunicare:Intranet, Internet, publicații de specialitate, clienți.

#### *Ghid pentru evaluare*

Cunoștințele necesare se referă la:

Fișierul de date

Banca de date

Structura relațională a datelor

Reguli de integritate

Algebra relațională

Proiectarea generală a sistemelor informatice

- utilizare soft Word, Excel, Internet Explorer;
- utilizare softuri specializate.

La evaluare se urmărește:

- definierea corectă a tipurilor de date și prezentarea operatorilor și funcțiilor corespunzătoare tipurilor de date;
- corectitudinea creerii și compilării unei baze de date;
- capacitatea de a utiliza o bază de date;
- eficiența în utilizarea instrumentelor de lucru proprii soft-ului și în rezolvarea unei sarcini date.

## UNITATEA 7

### Planificarea activităților unității

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare elaborării planului de afaceri al unității și de a asigura realizarea acestuia.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Elaborează planul de afaceri</b>	1.1. Misiunea și obiectivele afacerii sunt clar definite în contextul practic de manifestare al mediului economic 1.2. Planul strategic asigură premisele menținerii organizației activă și competitivă 1.3. Forma juridică de inițiere a afacerii este obiectiv argumentată, procedurile legale de înregistrare sunt respectate, etapele urmate sunt logice și coerente 1.4. Planul de afaceri demonstrează fezabilitatea intențiilor unității.
<b>2. Stabilește structurile organizatorice de optimizare a afacerii</b>	2.1. Sistemul organizatoric asigură diviziunea, combinarea și funcționarea proceselor de muncă 2.2. Principiile care stau la baza organizării procesuale asigură realizarea funcțiunilor unității și corelarea acestora cu obiectivele și componentele structural organizatorice 2.3. Organizarea structurală face posibilă planificarea, organizarea, coordonarea și controlul activității în cadrul unității evaluează eficient interdependența între performanța managerială și: 2.4. Respectarea etapelor procesului de management este riguroasă. 2.5. Asocierea indicatorilor de performanță se face corespunzător etapelor identificate 2.6. Identificarea necesității aplicării unui model de management la un proces definit se face corect.
<b>3. Aplică proceduri de implementare a proceselor de management</b>	3.1. Utilizează eficient instrumente de lucru adecvate, demonstrând cunoașterea conceptelor de politică, strategie și proces decizional de management 3.2. Măsurile stabilite la nivelul unității, pentru aplicarea unui model de management general și managementul afacerii sunt clare, concise, în strânsă corelare cu modelul de structură organizațională, de sistem informațional pentru care s-a optat și cu țintele economice stabilite 3.3. Instrumentele de monitorizarea proceselor organizaționale în asigurarea managementului general și managementul afacerii sunt corect identificate, eficiente și corespund modelului organizațional pentru care s-a optat 3.4. Raportarea propriei activități la politica organizației este performantă

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

- aptitudini manageriale native (tenacitate, asumare riscuri, ambiție, capacitate de sinteză, comunicare fluentă etc.);
- cunoștințe și competențe obținute de-a lungul carierei profesionale;
- gradul de cunoaștere a mediului economic și social.

### ***Ghid de evaluare***

Cunoștințe necesare se refera la:

Fundamentele teoretice ale managementului organizației.

Principiile managementului și sistemului management.

Funcțiile managementului și atributele conducerii.

Sistemul organizatoric.

Misiunea, obiectivele, strategiile politicile firmei, planul de afaceri.

Managementul schimbării

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de a elabora proiecte de afaceri;
- rigurozitatea alcătuirii schemei unui proces managerial și corelarea indicatorilor de performanță etapelor acestuia;
- corectitudinea aplicării și evaluării unui model de management completată de capacitatea de a propune soluții de îmbunătățire a managementului;
- capacitatea candidatului de a aplica modele de implementare a managementului, prin aplicarea unor măsuri adecvate;
- competența de a prezenta funcțiunile organizației;
- corectitudine în întocmirea de organigrame respectând componentele structurii organizatorice;
- monitorizarea riguroasă a procesele economice dintr-o organizație.

## UNITATEA 8

### Conducerea proceselor pentru ameliorarea continuă a calității în unitate

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare pentru a asigura nivelurile de calitate a produselor și serviciilor turistice, activităților și managementului pe care unitatea și-a propus să le atingă, în vederea satisfacerii preferințelor clienților și asigurării protecției consumatorului.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Identifică criteriile optime de apreciere pentru serviciile /produsele turistice, din partea clienților</b></p>	<p>1.1. Identificarea criteriilor de apreciere a serviciilor din partea clienților se face cu obiectivitate, utilizând metode și tehnici adecvate.</p> <p>1.2. Criteriile de apreciere a produselor și serviciilor sunt identificate cu discernământ în vederea stabilirii caracteristicilor de calitate ale produselor și serviciilor unității de turism.</p> <p>1.3. Criteriile de apreciere a produselor și serviciilor sunt identificate cu responsabilitate în scopul perfecționării managementului unității de turism.</p>
<p><b>2. Stabilește standarde de calitate în unitatea de turism</b></p>	<p>2.1. Procedurile de accesare a serviciilor de către clienți sunt stabilite adecvat pentru asigurarea promptitudinii serviciilor în toate contextele.</p> <p>2.2. Regulile de relaționare cu clienții sunt stabilite pe baza responsabilităților salariaților, asigurând tratamentul cu respect și considerație a consumatorilor.</p> <p>2.3. Procedurile de securitate stabilite asigură prestarea serviciilor în condiții de siguranță pentru consumator.</p> <p>2.4. Procedurile referitoare la administrarea personalului asigură competență, responsabilitate și profesionalism în activitățile salariaților.</p> <p>2.5. Procedurile de management sunt stabilite la toate nivelurile unității astfel încât să favorizeze creșterea gradului de satisfacere a clienților.</p>
<p><b>3. Monitorizează aplicarea standardelor de calitate</b></p>	<p>3.1. Modul de respectare a standardelor de calitate stabilite este verificat sistematic.</p> <p>3.2. Abaterile de la standarde sunt identificate cu promptitudine.</p> <p>3.3. Cauzele generatoare de noncalitate sunt analizate cu responsabilitate.</p>
<p><b>4. Stabilește măsuri de îmbunătățire a sistemului calității în unitatea de turism</b></p>	<p>4.1. Stabilirea măsurilor corective se face cu operativitate înspre eliminarea neconformităților.</p> <p>4.2. Măsurile de îmbunătățire se stabilesc cu consecvență în vederea creșterii nivelului de performanță a serviciilor oferite.</p> <p>4.3. Măsurile propuse, soluțiile de schimbare sunt pertinente, raportate la modelul de calitate propus și la actele normative în vigoare privind protecția consumatorului.</p>

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

Criteriile de apreciere a serviciilor pot fi: accesibilitatea serviciilor, comunicarea, competența profesională, ospitalitatea etc.

Metode și tehnici adecvate pot fi: evaluarea interacțiunii personal/consumator, evaluarea raportului calitate/ pret, evaluarea raportului nivelului calitativ al serviciilor/asteptări etc.

Standardele de calitate vizează: caracteristicile produselor/ serviciile turistice, activitățile unității, normele de relaționare interne și externe, procedurile de administrare a personalului și de management.

Modelul de calitate/sistemul de calitate: reprezintă totalitatea procedurilor și standardelor vizând calitatea serviciilor/produselor, activităților, comunicării și managementului în unitatea de turism.

Abaterile de la standardele de calitate(neconformitati): neconformități ale caracteristicilor produselor/ serviciile turistice, activităților unității, normelor de relaționare interne și externe, procedurilor de administrare a personalului și de management.

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- Managementul calității în unitățile de turism
- Legislație privind protecția consumatorului

La evaluare se urmărește:

- corectitudinea determinării caracteristicilor și componentelor calității produselor și serviciilor în unitatea de turism
- cunoașterea legislației privind protecția consumatorului
- capacitatea de a implementa modele de calitate performante, prin aplicarea unor măsuri adecvate.

## UNITATEA 9

### Asigurarea securității și sănătății în muncă și a protecției mediului

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare coordonării acțiunilor, care vizează crearea condițiilor de securitate a locului de muncă, de PSI, de prevenire a riscurilor, de intervenție în caz de necesitate și de protecția mediului.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Coordonează identificarea riscurilor din unitatea de turism</b></p>	<p>1.1. Resursele umane și materiale necesare identificării riscurilor sunt alocate în cantitate suficientă.</p> <p>1.2. Consultarea personalului privind eventualele probleme ale securității muncii se face în permanență.</p> <p>1.3. Identificarea riscurilor se realizează în mod obiectiv și corect.</p>
<p><b>2. Planifică acțiuni de evitare a riscurilor și implementează programe</b></p>	<p>2.1. Programele și planurile de acțiune pentru asigurarea unui mediu de lucru sigur, sunt implementate obligatoriu la nivelul tuturor sectoarelor de activitate.</p> <p>2.2. Planurile și programele de acțiuni de evitare a riscurilor sunt corelate cu tipul de risc prognozat.</p> <p>2.3. Procedurile și instrucțiunile de acțiune de evitare a riscurilor sunt stabilite corespunzător la nivelul fiecărei echipe /loc de muncă.</p> <p>2.4. Corelarea și sincronizarea programelor de acțiuni intersectoriale de acțiuni se asigură prin informări periodice organizate la toate nivelurile de conducere ale unității.</p> <p>2.5. Corectarea abaterilor disfuncționalităților se realizează cu operativitate prin evaluarea obiectivă a cauzelor și luarea în considerare a măsurilor stabilite de organele de control.</p>
<p><b>3. Supraveghează aplicarea normelor generale și specifice și a instrucțiunilor proprii, privind securitatea și sănătatea la locul de muncă, prevenirea și stingerea incendiilor și protecția mediului</b></p>	<p>3.1. Personalul este informat asupra riscurilor la care acesta este expus la locul de muncă și instruit corespunzător.</p> <p>3.2. Necesarul uman, de dotări și echipamente specifice este asigurat în corelare cu specificitatea activităților.</p> <p>3.3. Funcționarea permanentă și corectă a sistemelor și dispozitivelor de protecție este asigurată.</p> <p>3.4. Controlul asupra modului de aplicare a măsurilor privind aplicarea normelor de securitate și sănătate în muncă, PSI și protecția mediului este asigurat la nivelul tuturor sectoarelor în mod operativ.</p>
<p><b>4. Coordonează activitățile în caz de accident/situații de urgență</b></p>	<p>4.1. Situațiile deosebite sunt analizate cu discernământ și deciziile luate sunt potrivite și prompte.</p> <p>4.2. Echipele de intervenție își cunosc atribuțiile și acționează ca atare în baza planurilor de acțiune în caz de situații deosebite.</p> <p>4.3. Măsurile de îmbunătățire a planurilor de acțiune au la bază o evaluare obiectivă a intervenției și a pagubelor.</p>

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

Echipamente, aparate, utilaje ce pot provoca situații critice pot fi: utilaje bucatării, aparatură electrică, echipamente de comunicație, instalații de aer condiționat, ventilație, iluminat etc.

Echipamente și dotări de PM pot fi: sisteme și dispozitive de protecție specifice locului de muncă, sisteme alarmă, echipamente de protecție personal etc.

Echipamente specifice PSI pot fi: extincatoare cu pulbere, cu spuma etc.

Posibile accidente: arsuri, opăririi, tăieturi, electrocutări, alunecări pe podea etc.

Situații critice pot fi: întreruperea accidentală a curentului electric, a alimentării cu apă, gaze, catastrofe naturale, incendii etc.

Organe de control (autorități de reglementare) pot fi: Inspectoratul teritorial de muncă, Brigada de Pompieri, Garda de Mediu ș.a.

Mijloace:

*Normative* de PM/PSI, igiena și protecția mediului, generale și specifice

*Tipuri de materiale:* fișa individuală de instructaj, echipamente de lucru și protecție, trusă de prim ajutor, materiale igienico-sanitare etc.

*Metode de lucru:* instructaje inițiale, curente, periodice, afișe, filme, cataloage, broșuri, pliante, planurilor generale de acțiune în cazuri de risc.

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- Codul Muncii
- Norme generale și specifice de protecția muncii, PSI și protecția mediului pentru activitățile din turism

La evaluare se urmărește:

- cunoșterea actelor normative în vigoare în domeniul securității și sănătății în muncă, situațiilor de urgență și protecției mediului
- capacitatea de a identifica potențialele situații/zone de risc în unitatea turistică
- capacitatea de a coordona activitățile în caz de accident/situații de urgență: planificarea acțiunilor, trasarea sarcinilor și evaluarea intervențiilor.
- capacitatea de a sincroniza planurile de acțiuni de evitare a riscurilor luate la diferite niveluri de decizie

## UNITATEA 10

### Conducerea compartimentelor operaționale și funcționale ale unității

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare asigurării unității acțiunilor, prin sincronizarea acțiunilor individuale și colective, în scopul realizării produselor și serviciilor în unitate.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Urmărește respectarea standardelor de proceduri de operare în sectoarele operaționale specifice</b></p>	<p>1.1. Urmărirea nivelului de însușire a standardelor de proceduri de operare de către subordonați este eficientă.</p> <p>1.2. Verificarea prin sondaj a comportamentului salariaților este adecvată și satisface așteptările clienților.</p> <p>1.3. Monitorizează aplicarea operațiunilor specifice, conform specificațiilor tehnologice și tehnice, cu costuri minime astfel încât să corespundă așteptărilor consumatorilor.</p> <p>1.4. Situațiile critice și urgente sunt rezolvate operativ, echipele de muncă / intervenție își cunosc atribuțiile și acționează ca atare conform procedurilor stabilite.</p>
<p><b>2. Corelează acțiunile individuale și colective în sectoarele operaționale</b></p>	<p>2.1. Corelarea acțiunilor individuale și colective se realizează prin armonizarea tuturor factorilor materiali și umani.</p> <p>2.2. Direcționarea unitară a eforturilor urmărește realizarea cu eficiența maximă a obiectivelor.</p> <p>2.3. Corelarea acțiunilor individuale și colective se realizează prin informarea reciprocă dintre echipa de conducere și cele de execuție.</p>
<p><b>3. Implementează programe de acțiuni privind realizarea obiectivelor în sectoarele operaționale</b></p>	<p>3.1. Implementarea programelor este asigurată prin promovarea unei comunicări adecvate între conducere și personalul de execuție.</p> <p>3.2. Implementarea programelor se realizează eficient, prin evaluarea permanentă a funcționalității proceselor de realizare a produselor și serviciilor specifice.</p> <p>3.3. Coordonarea implementării programelor de acțiuni se asigură prin informări periodice organizate la toate nivelurile de conducere.</p>
<p><b>4. Coordonează sectoarele operaționale</b></p>	<p>4.1. Desfășurarea activității din sectoarele operaționale este urmărită cu atenție, pentru a evalua permanent nivelul de realizare a obiectivelor propuse.</p> <p>4.2. Analizarea informațiilor se face corespunzător pentru a descoperi operativ cauzele care determină nivele de realizare cu efecte nedorite asupra obiectivelor.</p> <p>4.3. Măsurile operative de reglare a situațiilor care determină nivele scăzute ale obiectivelor sunt comunicate cu operativitate.</p> <p>4.4. Materializarea dispozițiilor date este atent urmărită, astfel încât să se asigure derularea corectă a acțiunilor și participarea activă a executanților .</p>

<p><b>5. Supraveghează integrarea unitară a acțiunilor din sectoarele operaționale și funcționale din unitate.</b></p>	<p>5.1. Climatul deschis și cooperant asigurat stimulează creerea relațiilor de colaborare între sectoare, atingerea scopurilor și obiectivelor unității.</p> <p>5.2. Canalele de comunicare, conținutul comunicării și modalitățile de comunicare utilizate sunt adecvate și asigură condiții optime realizării sincronizării intersectoriale.</p> <p>5.3. Eficiența sistemului informațional aplicat este reflectată în calitatea informațiilor gestionate și în capacitatea de a corecta în timp util deficiențele de sincronizare apărute.</p>
--	--

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

Standarde de proceduri de operare: instrument specific fazei operaționale a activității manageriale, reprezentând asocierea pe fiecare post în parte a standardului operațiunilor specifice (programarea activităților, a timpului de muncă, orele de lucru) și standardul de comportament în raport cu clienții.

Sectoare operaționale sunt sectoarele în care se realizează produsele și serviciile specifice, funcție de tipologia și categoria unității de turism: departamentele de cazare, de producție și servire alimentară, biroul de turism, biroul de relații cu publicul, biroul de transport etc.

Sectoare funcționale sunt sectoarele care asigură celelalte funcțiuni ale unității de turism cum ar fi: financiar –contabil, resurse umane, comercializare, marketing control, administrativ etc.

Obiectivele din sectoarele operaționale pot fi: asigurarea serviciilor la standardele operaționale stabilite, creșterea gradului de satisfacere a consumatorilor, reducerea numărului de reclamații etc.

Comunicarea se face cu: clienți, parteneri, furnizori, salariați, conducere, sectoare etc.

Calitatea informației :realism, dinamism, siguranță, precizie, concizie etc.

Canalele de comunicare: e-mail, telefon, fax, stație radio etc.

Modalități de comunicare pot fi: verbală, scrisă

Conținutul comunicării: informații operaționale, informații motivaționale, informații generale

Sistem informațional specific: ansamblu de date și informații, fluxuri și circuite informaționale, proceduri și mijloace de comunicare utilizate în unitatea de turism

Deficiențe ale sistemului informațional poate fi: dezinformarea, suprainformarea, supraîncărcarea etc.

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- Managementul unității de turism: structuri cazare, alimentație, agentie de turism- noțiuni aplicate
- Comunicarea instrument managerial de coordonare a activității
- Reguli de relaționare ale personalului cu clienții în unitățile de turism
- Metodologia de proiectare a standardelor de proceduri operaționale
- Sistem informațional specific tipologiei unității turistice

La evaluare se urmărește :

- capacitatea de a utiliza comunicarea ca instrument managerial de sincronizare a eforturilor individuale și colective în realizarea obiectivelor .
- capacitatea de coordonare a activităților specifice generatoare de produse și servicii turistice

## UNITATEA 11

### Coordonarea administrării resurselor umane

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare de a coordona eficient dezvoltarea profesională a resurselor umane, în conformitate cu cerințele unității.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Identifică nevoile de dezvoltare profesională</b></p>	<p>1.1. Nevoile de pregătire și dezvoltare sunt identificate sistematic și implementate în conformitate cu cerințele unității de turism.</p> <p>1.2. Planul de dezvoltare profesională individuală și în echipă este stabilit de comun acord.</p> <p>1.3. Personalul este încurajat să își autoevalueze performanțele și să identifice corect nevoile de dezvoltare profesională.</p> <p>1.4. Feedback-ul performanțelor membrilor echipei este preluat din surse relevante și comparat cu nevoile de dezvoltare profesională stabilite.</p>
<p><b>2. Implementează planurile de dezvoltare a echipei</b></p>	<p>2.1. Scopurile și obiectivele programului de dezvoltare profesională sunt identificate astfel încât să fie compatibile cu cunoștințele și deprinderile cerute de standardele de competențe.</p> <p>2.2. Metodele de pregătire profesională sunt compatibile cu scopurile acestei dezvoltări, cu tipurile de participanți, precum și cu disponibilitatea echipamentelor și a resurselor.</p> <p>2.3. Furnizorii de pregătire profesională sunt selectați astfel încât să conducă la dezvoltarea competențelor indivizilor și echipei.</p> <p>2.4. Activitățile și suporturile materiale ale pregătirii profesionale sunt compatibile cu dezvoltarea competențelor identificate.</p> <p>2.5. Resursele și termenii de pregătire profesională sunt identificate și adoptate în concordanță cu cerințele unității de turism.</p>
<p><b>3. Monitorizează și evaluează pregătirea profesională</b></p>	<p>3.1. Feedback-ul individual și al echipei este utilizat pentru a identifica și implementa noi planuri de îmbunătățire a dezvoltării profesionale.</p> <p>3.2. Performanțele individuale/ale echipei sunt monitorizate pentru a aprecia eficiența programului de dezvoltare profesională și pentru a dezvolta noi programe adiționale.</p> <p>3.3. Modificarile planului de pregătire profesională sunt făcute astfel încât să îmbunătățească eficacitatea și calitatea pregătirii profesionale.</p> <p>3.4. Raportările și aprecierile competențelor sunt arhivate și utilizate în conformitate cu cerințele unității de turism.</p>

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

Nevoile de dezvoltare pot include:

- antrenare și monitorizare
- programe de pregătire formale și informale
- training-uri interne/externe
- studii personale
- dezvoltarea/ planificarea carierei
- abilități la locul de muncă

Resursele organizației:

- resurse umane
- resurse materiale
- resurse de timp
- resurse financiare
- resurse informaționale

Mediul intern

- cultura și valorile organizației
- nivelul de dezvoltare a organizării resurselor

Mediul Extern

- piața forței de muncă

Mijloace:

- misiunea și obiectivele economice ale unității turistice
- obiectivele și revendicările sociale
- contract de munca individual/ colectiv
- regulament de ordine interioară,
- documente de gestionare a carierei profesionale cum ar fi: dosarul angajatului, evaluări,
- planuri /programe de pregătire profesională etc.
- documente privind salarizarea
- reglementari în domeniul social

Feedback-ul poate include:

- obținerea feedback-ului de la clienți
- obținerea feedback-ului de la superiori și colegi
- strategii comportamentale
- performanțe dobândite

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- Managementul unităților de turism noțiuni aplicate
- Noțiuni de management general :
- trăsături, calități, responsabilități, activități manageriale
- stiluri de conducere
- putere, influența, autoritate
- conducerea echipei
- competențe manageriale
- reguli de comportament ale managerilor în raport cu subordonații

Managementul resurselor umane depinde de:

- gestiune de personal: angajare, gestiunea carierei, sistem de remunerare și apreciere, condiții de muncă, regulament de ordine interioară
- dialog social
- teorii motivaționale
- cultura organizațională
- Managementul schimbării
- Reglementari legale în domeniul social

La evaluare se urmărește:

- capacitatea de a identifica nevoile de dezvoltare profesională
- capacitatea de evaluare a furnizorilor de pregătire profesională
- capacitatea de elaborare a planurilor de dezvoltare profesională
- capacitatea de conciliere, deschidere spre dialog
- capacitatea de evaluare a performanțelor personalului

## UNITATEA 12

### Fundamentarea și implementarea programelor de marketing

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare implementării programelor de marketing în vederea stimulării vânzărilor și orientării activității spre satisfacerea nevoilor și așteptărilor consumatorilor.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Analizează mediul de marketing, piața produselor și serviciilor turistice și relațiile unității cu acestea</b></p>	<p>1.1. Componentele mediului de marketing și sistemul de relaționare al unității cu acesta sunt identificate corect și clar definite.</p> <p>1.2. Obiectivele cercetării de piață sunt bine determinate, realiste, clar definite conceptual și operational.</p> <p>1.3. Cercetarile de piață sunt realizate profesionist, utilizând tehnici și metode adecvate obiectivelor cercetării.</p> <p>1.4. Locul unității în cadrul pieței, volumul ofertei, volumul cererii, cota de piață, natura nevoii, specificul ramurii, nivelul tehnologic, poziția pe piață a unității, potențialul propriu în raport cu intensitatea concurenței, cu caracteristicile pieței sunt evaluate corespunzător.</p>
<p><b>2. Monitorizează implementarea programelor de marketing în unitate</b></p>	<p>2.1. Oferta de produse și servicii turistice este verificată în scopul adaptării, diversificării și orientării spre satisfacerea nevoilor clienților.</p> <p>2.2. Prețurile practicate sunt verificate pentru a acoperi costurile și a menține un raport optim calitate/preț.</p> <p>2.3. Prețurile practicate sunt verificate pentru a fi atractive, ținând seama de potențialul economic al consumatorului și de tarifele practicate de concurență.</p> <p>2.4. Canalele de promovare a produselor și serviciilor unității turistice sunt selectate astfel încât să fie adecvate și eficiente.</p> <p>2.5. Mesajele promoționale sunt urmărite pentru a ține seama în mod corespunzător de natura produsului/serviciului și de profilul potențialilor consumatori.</p> <p>2.6. Canalele de distribuție utilizate de unitate asigură difuzarea corespunzătoare a produselor / serviciilor unității turistice în orice situație.</p>
<p><b>3. Monitorizează corelarea acțiunilor de marketing cu celelalte acțiuni specifice privind stimularea vânzărilor</b></p>	<p>3.1. Deciziile de marketing sunt subordonate scopurilor comerciale ale unității, asigurând specializarea și diferențierea ofertei turistice.</p> <p>3.2. Acțiunile de consolidare și dezvoltare a relațiilor cu clienții sunt urmărite permanent cu atenție.</p> <p>3.3. Eficiența programelor de marketing este analizată pentru a demonstra reacția adecvată la provocările și amenințările mediului.</p> <p>3.4. Armonizarea acțiunilor de marketing cu cele financiare, de producție, personal și comerciale permit atingerea obiectivelor unității.</p>

<b>4. Promovează unitatea de turism</b>	4.1. Dezvoltarea de strategii pentru a maximiza reprezentarea și promovarea intereselor firmei se realizează în conformitate cu cerințele unității de turism. 4.2. Comunicarea clară a scopurilor și obiectivelor unității de turism se realizează utilizând tehnici potrivite de prezentare. 4.3. Politicile și practicile unității de turism sunt comunicate unei categorii de auditori atât în scris cât și oral. 4.4. Feedback-ul este utilizat pentru a identifica și dezvolta căi de îmbunătățire a activităților promotionale.
---	--

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

Unitatea poate fi: complex hotelier, hotel, restaurant, pensiune turistică, camping, agenție de turism, bar, cantină, unitate de alimentație publică.

Mediul de marketing al unității reprezintă ansamblul factorilor interni și externi acesteia, care influențează capacitatea conducerii activității de marketing de a realiza obiectivele propuse și tranzacții de succes cu clienții săi.

Programele de marketing sunt programele și măsurile care pun în aplicare politica și strategiile de marketing

Politica de marketing a unitatii poate fi:

- politica de produs
- politica de promovare
- politica de distribuție
- politica de preț

Piața produselor și serviciilor turistice se definește ca locul unde s-a format și activează, o rețea de tranzacții între cumpărătorii și vânzătorii de servicii și produse turistice.

Produsele și serviciile turistice reprezintă totalitatea bunurilor materiale și serviciilor oferite turistilor de către o unitate de turism

Bunuri materiale pot fi:

- patrimoniu de resurse naturale, culturale, artistice etc.
- elemente de infrastructură
- facilități de acces

Serviciile turistice sunt entități intangibile, rezultate ale eforturilor umane, formate din servicii de transport, cazare, alimentație și de agrement

Oferta de produse și servicii a unității de turism: totalitatea serviciilor și activităților prestate prin unitățile și compartimentele specializate ale unității turistice, care au ca drept scop satisfacerea necesităților, nevoilor și dorințelor clienților

Mijloacele de promovare pot fi: expoziții, târguri, spațiu audio-TV, materiale publicitare, Internet, etc.

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

Cunoștințele necesare se referă la:

Economia turismului

Marketingul unităților de turism - notiuni aplicate

Tehnici de comunicare

La evaluare se va urmări:

- capacitatea de a studia mediul de marketing și de a stabili relațiile dintre unitate-mediu-piață
- capacitatea de a caracteriza piața turistică, comportamentul consumatorului de produse și servicii turistice
- capacitatea de a elabora și implementa programe privind mix-ul de marketing într-o unitate de turism, în corelare cu obiectivele politicile și strategiilor firmei turistice
- profesionalismul, responsabilitatea, capacitatea de comunicare
- capacitatea de a elabora strategii de promovare
- abilitate și spirit practic în utilizarea mijloacelor specifice promovării imaginii unității turistice

## UNITATEA 13

### Coordonarea activităților realizate prin furnizori și parteneri

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare coordonării activităților de asigurare, în mod ritmic și în timpul optim, a necesarului de bunuri și servicii, de a gestiona corespunzător bunurile și serviciile achiziționate, în vederea realizării obiectivelor unității și reprezentării intereselor sale corelat cu aceste obiective.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Verifică necesarul de bunuri și servicii de achiziționat</b>	1.1. Necesarul de bunuri și servicii este verificat cu rigurozitate, ca volum și structură. 1.2. Necesarul de bunuri și servicii este comparat cu atenție cu valorile stipulate în planurile ce vizează realizarea serviciilor și produselor și a programelor de întreținere și reparații.
<b>2. Verifică furnizorii selectați</b>	2.1. Sursele de aprovizionare identificate sunt verificate cu responsabilitate în vederea asigurării celui mai bun raport calitate/ preț. 2.2. Furnizorii selectați asigură condiții optime de livrare. 2.3. Contractele de aprovizionare sunt încheiate în condiții de legalitate și oportunitate.
<b>3. Supraveghează derularea contractelor de achiziție</b>	3.1. Graficile de derulare a achizițiilor sunt urmărite cu consecvență pentru asigurarea ritmicității aprovizionărilor și evitarea rupturilor de stoc. 3.2. Posibilele disfuncționalități în executarea contractelor sunt sesizate cu operativitate. 3.3 Măsurile adoptate în cazul unor disfuncții conduc la identificarea și aplicarea de soluții alternative de achiziționare.
<b>4. Coordonează activitățile de gestionare a stocurilor</b>	4.1. Dimensionarea corectă a stocurilor este verificată sistematic pentru evitarea rupturilor de stoc și a efectelor negative ale acestora. 4.2. Nivelul stocurilor cu necesarul de achiziționat este corelat periodic printr-o analiza atentă. 4.3. Derularea corectă a operațiunilor de recepție cantitativă și calitativă este verificată cu rigurozitate. 4.4. Asigurarea condițiilor optime de depozitare a produselor și distribuirea lor în cadrul unității este urmărită permanent. 4.5. Reducerea cheltuielilor angrenate în asigurarea condițiilor de depozitare a bunurilor este urmărită consecvent .
<b>5. Stabilește / menține relații de afaceri cu terții</b>	5.1. Relațiile de afaceri sunt dezvoltate și menținute pentru a realiza beneficii consistente, în conformitate cu cerințele unității de turism. 5.2. Încrederea partenerilor de afaceri este câștigată și menținută prin demonstrarea de standarde înalte de performanță economică. 5.3. Abilități de negociere sunt utilizate pentru a încuraja înțelegerile și a genera efecte pozitive. 5.4. Situațiile dificile sunt identificate prompt, iar problemele sunt rezolvate utilizând tehnici potrivite de negociere.

<b>6. Stabilește relații de colaborare cu partenerii din domeniu</b>	6.1. Dezvoltarea colaborării se face cu scopuri bine fundamentate, pe baza reciprocității avantajelor iar colaborarea cu partenerii este negociată în raport cu oferta de servicii necesare unității turistice. 6.2. Colaborarea cu beneficiarii produselor turistice este dezvoltată în condiții reciproc avantajoase. 6.3. Solicitățile de colaborare din partea partenerilor sunt receptate cu promptitudine, în vederea soluționării acestora la un înalt grad de exigență. 6.4. Programele de colaborare cu partenerii sunt urmărite permanent, cu respectarea prevederilor contractuale.
--	---

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

Bunuri achiziționate pot fi: materii prime, materiale, echipamente, piese de schimb, utilaje, combustibil etc.

Servicii achiziționate pot fi: servicii de consultanță juridică, financiară, transport, cazare, restaurație etc.

Furnizorii de bunuri și servicii pot fi:

- furnizori de materii prime
- furnizori de materii auxiliare
- furnizori de materiale
- furnizori de servicii de intretinere/reparații tehnice
- furnizori de servicii de consultanță
- furnizori de utilități etc.

Partenerii în domeniu:

- furnizorii de servicii
- beneficiarii de produse turistice
- unități cu profil asemănător
- asociații profesionale

Terții pot fi:

- autorități de reglementare
- autorități locale
- instituții

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

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

Cunostințele necesare se referă la:

- managementul aprovizionării în unitățile de turism
- serviciile necesare unității de turism
- furnizorii de servicii
- beneficiarii de produse turistice
- codul comercial
- tehnici de comunicare
- tehnici de negociere

La evaluare se va urmări:

- capacitatea de a identifica activitățile operaționale ale departamentelor de aprovizionare
- identificarea atribuțiilor managementului în domeniul aprovizionării
- cunoașterea normelor de depozitare a bunurilor
- capacitatea de a aprecia corect necesarul de achiziționat corelat cu stocurile existente
- abilitatea de a identifica criteriile de selecție obiective a furnizorilor funcție de natura bunului selectat
- cunoașterea aspectelor legale privind încheierea contractelor
- dinamismul și promptitudinea manifestate în relațiile cu terții

## UNITATEA 14

### Gestionarea patrimoniului și a resurselor financiare

#### Descriere

Unitatea se referă la cunoștințele și deprinderile necesare pentru asigurarea în bune condiții a funcției financiare a conducerii manageriale, de finanțare, gestionare eficientă a patrimoniului și planificarea activităților curente și de perspectivă a unității.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Stabilește sistemul de indicatori specifici activității pentru măsurarea eficienței economice, comerciale și financiare</b></p>	<p>1.1. Identificarea modalităților de obținere și a semnificațiilor informațiilor contabile și a sistemului de indicatori specifici activității se face cu discernământ, în scopul măsurării eficienței economice, comerciale și financiare și a întocmirii bugetelor de venituri și cheltuieli.</p> <p>1.2. Sistemul de indicatori necesari deciziei manageriale se realizează cu respectarea metodologiei de calcul și cu datele existente în evidența primară, statistică sau contabilă.</p> <p>1.3. Sistemul de indicatori este în funcției de sursele de realizare a veniturilor și de repartitie a bugetelor de cheltuieli și se regăsesc sintetic în tabloul de bord al managerului.</p> <p>1.4. Sistemul de indicatori este constituit adecvat, în concordanță cu obiectivele curente și strategice ale unității de turism.</p>
<p><b>2. Monitorizează gestionarea stocurilor și disponibilităților bănești, ritmul de realizare a încasărilor și de plată a obligațiilor unității.</b></p>	<p>2.1. Corelarea și urmărirea planului de încasări și plăți se face perseverent, pentru asigurarea continuă a fluxului de disponibilități și a achitării în termen a diferitelor obligații de plată.</p> <p>2.2. Utilizarea evidenței gestiunii de mărfuri și materiale consumabile se face cu eficiență, pentru realizarea vitezei de rotație care să elimine efectele negative ale stocării.</p> <p>2.3. Supravegherea efectuării corecte și ritmice a inventarelor se face cu rigurozitatea în vederea dispunerii de măsuri corecte de valorificare a rezultatelor inventarierilor.</p>
<p><b>3. Urmărește gestionarea resurselor patrimoniale ale unității</b></p>	<p>3.1. Calcularea influenței modificărilor de prețuri și tarife se face periodic în vederea stabilirii valorilor reactualizate, pentru punctul de echilibru al vânzărilor pentru etapa actuală.</p> <p>3.2. Aplicarea metodelor și tehnicilor de reduceri de prețuri și tarife este urmărită permanent, pentru utilizarea eficientă a spațiilor comerciale ale unității.</p> <p>3.3. Urmărirea încadrării în bugetele de cheltuieli se face periodic, pentru stabilirea de măsuri operative pentru eliminarea abaterilor sau pentru recalcularea bugetelor în funcție de venituri, pe baza metodei marjelor.</p>

<b>4. Asigura corelarea procesului decizional cu finanțarea curentă.</b>	4.1. Calcularea valorilor resurselor financiare se face corect, urmărind realizarea cash-flow-ului ca sursă de alimentare a resurselor proprii. 4.2. Urmărirea existența și a mărimii fondului de rulment pentru asigurarea echilibrului financiar al firmei și a garanției cerută de bănci în relația cu firma se face permanent. 4.3. Utilizarea tuturor surselor de alimentare a resurselor financiare proprii și estimarea limitei maxime la care poate utiliza credite bancare se face corect, în condiții de risc minim . 4.4. Dimensionarea și utilizarea resurselor proprii sau atrase în susținerea financiară a obiectivelor stabilite pentru perioada următoare se realizează adecvat specificului activităților .
--	--

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

Gospodărirea eficientă a resurselor patrimoniale și financiare ; utilizarea cu eficiență maximă a spațiilor comerciale și a dotărilor existente, a mijloacelor fixe și circulante, utilizarea rațională a numerarului și a disponibilităților bănești în valută , prevenirea și depistarea abaterilor de la disciplina gestionară și financiară, păstrarea integrității patrimoniului unității

Sistemul de indicatori de evaluare a eficienței economice și financiare cuprind indicatori de :

- eficiența generală a activității economice
- eficiența comercială
- indicatori de lichiditate
- indicatori de echilibru financiar
- indicatori de eficiență a capitalului investit

Repartiția bugetelor de cheltuieli se face pe cazare, restaurant, bar de zi etc.

Documente economice specifice: documente de evidență operativă , statistică sau documente justificative financiar-contabile

Obligațiile de plată pot fi către: furnizori, salariați , buget etc.

Efectele negative ale stocării pot fi: blocaj financiar, costul stocării, pierderi cantitative etc.

Instrumente de control pot fi:

- punctul de echilibru al vânzărilor , coeficientul de utilizare spațiilor comerciale , cota de constituire a comisiei .
- indicatori economici: volumul vânzărilor de mărfuri și serviciilor, cota și valoarea totală a adaosurilor comerciale și a comisioanelor , prețuri, tarife, costuri, profit
- indicatori de eficiență financiară
- analize economico-financiare, bilanțuri, balanțe, bugetul de venituri și cheltuieli, inventarul, patrimoniul
- planuri financiare : operative, strategice ,
- planul de afaceri
- rapoarte de control, tabloul de bord al managerului etc.

Disfuncționalități / abateri / probleme pot fi:

- deficiențe legate de nearmonizarea procesului decizional din toate sectoarele de activitate
- deficiențe legate de organizarea sistemului financiar-contabil

- deficiențe ale sistemului informațional financiar contabil , operativ sau statistic
- indiciplina în gospodărirea eficientă a patrimoniului
- avarii, calamități

Cauze pot fi: umane, tehnice, financiare, mediu extern etc.

Măsurile de de corecție pot viza: modificări ale planurilor operative și strategice economico-financiare, modificări organizatorice, măsuri de corelare a procesului decizional financiar cu sarcinile de realizare a cifrei de afaceri pe activități, investiții, de personal și comerciale ,de optimizare a sistemului informațional financiar-contabil etc

Factori responsabili: director general, director tehnic, director economic, director comercial, șefii de departamente operaționale,șefii departamentelor speciale, consiliul de administrație,etc.

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- Managementul financiar al unității de turism
- informația contabilă, principiile fundamentale ale sistemului contabil
- elementele componente ale bilanțului contabil și semnificația financiară a acestora ,
- contul de profit și pierderi
- indicatori economico- financiar și măsurarea performanțelor
- planificare financiară, planul de afaceri
- tarifarea mărfurilor și serviciilor vândute de unitatea de turism și aplicarea tehnicilor de reduceri de preturi și tarife .
- conținutul economic și semnificația financiară a prețurilor și tarifelor pentru calculațiile de preț ale produselor turistice proprii sau pentru tarife și preturi ale unității

La evaluare se va urmări:

- Capacitatea de a sintetiza informațiile relevante din documentele economico-financiare
- Abilitatea de a utiliza instrumente de analiză și control financiar
- Capacitatea de a stabili priorități de decizie, măsuri specifice, în scopul eficientizării activității unității turistice

## UNITATEA 15

### Adaptarea la cerințele pieței prin promovarea inovației și a schimbării în unitate

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare promovării implementării practicilor de muncă inovative ce au ca efect schimbarea, în unitate.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Identifică și dezvoltă noi oportunități pentru îmbunătățirea activităților specifice.</b></p>	<p>1.1. Beneficiile schimbării sunt clare și considerabile, în concordanța cu cerințele unității de turism.</p> <p>1.2. Procedurile și practicile de îmbunătățire a muncii sunt identificate corect și incluse în variantele de schimbare alese.</p> <p>1.3. Termenele și obiectivele pentru implementarea schimbării sunt realiste.</p> <p>1.4. Factorii de risc ce pot afecta schimbarea sunt analizați obiectiv pentru a identifica potențialele impedimente.</p>
<p><b>2. Facilitează implicarea personalului în îmbunătățirea activității</b></p>	<p>2.1. Opiniile și sugestiile pentru îmbunătățirea practicilor de muncă sunt încurajate constant pentru a facilita participarea personalului la procesul de schimbare.</p> <p>2.2. Scopurile și obiectivele schimbării sunt comunicate clar și prompt personalului.</p> <p>2.3. Consilierea este utilizată permanent pentru a sprijini personalul în implementarea schimbării.</p> <p>2.4. Deciziile asupra problemelor de implementare a schimbării sunt luate consultând personalul.</p> <p>2.5. Comunicarea și relațiile efective sunt menținute constant, cu clienții, în timpul procesului de schimbare.</p>
<p><b>3. Asigură implementarea de noi sisteme eficiente și eficiente.</b></p>	<p>3.1. Sistemele și tehnologia unității de turism sunt utilizate pentru a monitoriza permanent progresul în atingerea obiectivelor.</p> <p>3.2. Informațiile privind impactul schimbării sunt relevante, clare și sunt raportate în conformitate cu cerințele unității de turism.</p> <p>3.3. Recomandările pentru îmbunătățirea metodelor și tehnicilor sunt negociate cu abilitate cu personalul.</p> <p>3.4. Sistemele și procedurile de raportare sunt utilizate și menținute în concordanță cu cerințele unității de turism.</p> <p>3.5. Feedback-ul personalului este prompt și constructiv.</p>

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

Factorii ce risc ce pot afecta schimbarea: probleme cu furnizorii, probleme cu serviciile/produsele turistice, creșterea explozivă a costurilor etc.

Resurse unitate de turism: timp, finanțare, resurse materiale, umane, informaționale

Metode și tehnici, proceduri de conducere: ansamblul de principii, tehnici, procedee și instrumente de conducere

Exemple metode și tehnici ,proceduri de conducere: diagnosticarea, delegarea, sesiunea, tabloul de bord, brainstorming, sinectica, proceduri decizionale, informaționale, organizatorice

Sisteme de conducere pot fi :

- conducerea prin obiective
- conducerea prin produs
- conducerea prin proiecte
- conducerea prin consens
- conducerea prin buget
- conducerea prin excepție etc.

Funcțiile manageriale: planificare, organizare, coordonare, control

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

Cunoștințele se referă la :

- Fundamente teoretice de management organizațional
- Principiile managementului și sistemului de management
- Funcțiile managementului
- Trăsături, calități, responsabilități și activități manageriale în unitățile de turism

La evaluare se va urmări:

- capacitatea de a stabili scopuri și obiective realizabile
- capacitatea de a identifica noi oportunități de îmbunătățire a practicilor de muncă
- capacitatea de a analiza factorii de risc ce pot influența implementarea schimbării
- capacitatea de a comunica interactiv și de a prelua cu promptitudine feedback-ul personalului
- capacitatea de a stabili și implementa sisteme noi
- capacitatea de analiza și evalua noile sisteme

## UNITATEA 16

### Asigurarea sistemului de organizare funcțională a unității

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare organizării activității în unitate, în vederea asigurării funcționării acesteia în condiții de eficiență economică și socială.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Avizează oferta unității</b>	1.1. Componentele, caracteristicile ofertei unității au la bază analiza judicioasă a realizării echilibrului între resursele, obiectivele și capacitatea operațională a unității. 1.2. Oferta de produse și servicii se încadrează corespunzător în tipologia și categoria de clasificare a unității. 1.3. Oferta unității acoperă un segment de piață turistică profitabilă, asigurând în mod eficient relaționarea cu mediul economic și patrimoniul turistic zonal.
<b>2. Stabilește sarcinile, atribuțiile, activitățile și funcțiile personalului din unitatea turistică</b>	2.1. Sarcinile, atribuțiile, activitățile și funcțiile personalului unității sunt corelate corespunzător cu specificitatea ofertei de produse și servicii, în conformitate cu tipologia și categoria de clasificare a unității și capacitatea unității. 2.2. Ariile de competență grupate în compartimente, sectoare, subsectoare se regăsesc în cerințele, atribuțiile, sarcinile și responsabilitățile funcțiilor și posturilor specifice unității, realizându-se astfel delegarea competențelor în scopul obținerii performanței. 2.3. Delimitarea și dimensionarea sarcinilor, atribuțiilor, activităților și funcțiilor sunt în strânsă corelare cu obiectivele și componentele structural organizatorice.
<b>3. Elaborează standarde de proceduri operaționale</b>	3.1. Standardele de proceduri operaționale sunt realizabile și acceptabile pentru salariați. 3.2. Standardele de proceduri operaționale satisfac nevoile și așteptările clienților. 3.3. Standardele de proceduri operaționale favorizează profesionalismul și performanța managerială.
<b>4. Proiectează structura organizatorică</b>	4.1. Structura organizatorică este concepută și dimensionată într-o configurație coerentă care asigură realizarea strategiilor unității. 4.2. Structura organizatorică asigură gestionarea optimă a relațiilor de autoritate și de comunicare, coordonarea activităților desfășurate, optimizarea fluxului informațional și de servicii. 4.3. Structura organizatorică proiectată face posibilă aplicarea managementului performant.
<b>5. Asigură organizarea optima a spațiilor, amenajărilor și dotarilor în unitate</b>	5.1. Serviciile unității sunt asigurate la standardele de dotare și amenajare cerute de tipologia și categoria de clasificare a unității prevăzute în documentația specifică. 5.2. Dotarea sectoarelor operaționale se realizează corespunzător, în funcție de profilul și capacitatea unității, având în vedere respectarea normelor de exploatare, SSM/PSI. 5.3. Serviciile turistice sunt asigurate cu respectarea normelor fundamentale de igienă aplicate în domeniu. 5.4. Amenajările asigură funcționalitatea spațiilor, condițiile desfășurării unei activități normale, eficiente și productive, într-un ambient atractiv pentru beneficiari.

<b>6. Stabilește programul de muncă al personalului</b>	6.1. Normativele de personal hotelier sunt determinate corespunzător având în vedere factorii de influență specifici. 6.2. Programarea activităților din unitate este corespunzătoare . 6.3. Programarea timpului de muncă și a orarelor de lucru asigură o încărcare corespunzătoare a personalului în condițiile specifice de funcționare ale unității.
---	---

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

Unitatea poate fi: complex hotelier, hotel, restaurant, pensiune turistică, camping, agenție de turism, bar, cantină, unitate de alimentație publică.

Standarde de proceduri de operare: instrument specific fazei operaționale a activității manageriale, reprezentând asocierea pe fiecare post în parte, a standardului operațiunilor specifice (programarea activităților, a timpului de muncă, orarele de lucru) și a standardului de comportament în raport cu clienții.

Structura organizatorică: modul în care au fost constituite și grupate diversele funcții și organisme, cât și relațiile stabilite între acestea în vederea îndeplinirii în condiții optime a obiectivelor propuse

Sectoarele de activitate pot fi: sectoare operaționale și sectoare funcționale

-sectoare operaționale, sunt sectoarele în care se realizează produsele și /sau serviciile cum ar fi: structurile de cazare, structurile de primire clienți, linii tehnologice de producție culinară, săli de servire clienți, spații de depozitare produse, room-service, structura operațională în agenția de turism etc.

-sectoare de activitate funcționale asigură celelalte funcționalități ale unității și pot fi: administrativ, financiar-contabil, resurse umane, comercializare, marketing etc.

Factori care influențează desfășurarea activității: categoria unității, sezonalitatea, capacitatea unității etc.

Beneficiari: salariați, clienți etc

Documentație specifică:

- regulamente de organizare și funcționare;
- organigrama , fișe post, normative de personal, state de funcții, documente legale de înființare și funcționare;
- regulament de ordine interioară, standarde de proceduri operaționale
- documentație care stipulează modul de exploatare al echipamentelor, utilajelor
- acte normative privind relații de muncă și securitate a muncii, de reglementare specifică privind organizarea unităților de turism, de mediu, siguranța alimentară , disciplina în construcții etc.

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

Cunoștințele necesare se referă la:

- funcțiile managementului și atributele conducerii - organizarea
- tipologia unității
- clasificarea unităților
- oferta de produse și servicii
- organizarea activităților de bază
- organizarea sectoarelor de activitate funcționale

- baza tehnico-materială, construcții, echipamente, utilaje ,dotări diverse
- procesul de producție culinară și de servire, siguranța alimentară, noțiuni de igiena alimentației și a serviciilor
- structura organizatorică a unităților
- reglementări specifice de obținere a licenței de funcționare în unitățile de turism
- reglementări naționale și internaționale privind turismul

La evaluare se urmărește:

- cunoașterea ofertei unităților functie de tipologia și specificitatea ofertei de produse/servicii
- cunoașterea cadrului legal general și specific de înființare și funcționare a unităților
- cunoașterea în detaliu a activităților specifice dezvoltate în toate sectoarele de activitate specifice în unitate
- capacitatea de a proiecta structuri procesuale și organizaționale specifice

## UNITATEA 17

### Elaborarea strategiilor de dezvoltare a unității

#### Descriere

Unitatea cuprinde cunoștințele și deprinderile necesare elaborării strategiilor unității, având în vedere realizarea misiunii și obiectivelor economico-sociale ale acesteia.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Stabilește misiunea și obiectivele politicii economice și sociale ale unității</b></p>	<p>1.1. Misiunea și obiectivele politicii economico-sociale sunt clar definite în contextul practic de manifestare al mediului economic.</p> <p>1.2. Direcțiile de dezvoltare ale unității sunt stabilite 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> <p>1.4. Obiectivele stabilite sunt cuantificabile, reale, realizabile, relevante, bine încadrate în timp.</p>
<p><b>2. Identifică resursele necesare realizării obiectivelor propuse</b></p>	<p>2.1. Resursele necesare realizării obiectivelor propuse sunt identificate în mod obiectiv corelat cu obiectivele unității.</p> <p>2.2. Alocarea resurselor se realizează cu oportunitate, în cantitate suficientă.</p> <p>2.3. Alocarea resurselor se face la nivelul calitativ adecvat tehnologiilor existente.</p>
<p><b>3. Elaborează alternative de planuri și programe de realizare a obiectivelor</b></p>	<p>3.1. Planurile și programele elaborate asigură premisele menținerii organizației active și competitive, realizarea obiectivelor pentru toate sectoarele de activitate.</p> <p>3.2. Elaborarea planurilor și programelor se realizează utilizând metodologii specifice.</p> <p>3.3. Planurile și programele stabilite demonstrează fezabilitatea intențiilor firmei pe termen scurt, mediu și lung.</p>
<p><b>4. Realizează strategia unității</b></p>	<p>4.1 Strategia este elaborată luând în considerare un risc asociat cu posibila evoluție probabilistică a mediului extern al unității .</p> <p>4.2. Strategia este realistă, corelată corespunzător cu nivelul resurselor de care dispune unitatea.</p> <p>4.3. Probabilitatea realizării obiectivelor este anticipată pe baza realizărilor anterioare.</p> <p>4.4. Strategia se stabilește având în vedere minimalizarea riscurilor și maximizarea siguranței de realizare a obiectivelor.</p> <p>4.5. Utilizează eficient instrumente de lucru adecvate, demonstrând cunoașterea conceptelor de politică, strategie și proces decizional de management general și managementul afacerii.</p> <p>4.6. Raportarea propriei activități la politica organizației este performantă.</p>

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

Piața turistică: cererea și oferta turistică

Unitatea poate fi: complex hotelier, hotel, restaurant, pensiune turistică, camping, agenție de turism, bar, cantină, unitate de alimentație publică.

Misiunea firmei: rațiunea de a exista a firmei

Politica unității: set de obiective pe termen mediu privind ansamblul activităților sau componente majore ale acestora, mediul economic, corelate cu misiunea unității

Obiectivele politicii economico-sociale pot fi: profitabilitate, creșterea volumului de vânzări, creșterea cotei de piață, reducerea riscurilor, inovare, reechipare, re tehnologizare etc.

Resursele unității pot fi: umane, financiare, de timp, materiale, informaționale

Strategie: căile/modalitățile de realizare a obiectivelor

Tipologia strategiilor: organizaționale, concurențiale ale afacerii, funcționale.

Prognozele: rezultatele previziunii care se pot realiza într-un orizont de timp de minim 10 ani, cu caracter aproximativ și care nu sunt obligatorii.

Planurile finalizează cea mai mare parte a proceselor de previziune, au un orizont mediu de timp, maxim 5 ani, au un caracter imperativ.

Programele au un orizont de timp redus de aplicare și pot fi:

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

Metode de planificare și programare pot fi: analize regresionale, extrapolare, scenariile etc.

Riscul poate fi generat de: posibilitatea apariției unui fenomen nefavorabil sau de consecințele negative cunoscute, care nu pot fi prevăzute cu exactitate.

Aptitudini și abilități manageriale:

- aptitudini manageriale: tenacitate, asumare riscuri, capacitate de analiză și sinteză.
- experiență, pregătire profesională.

Gradul de cunoaștere a mediului economic și social în turism.

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

Cunoștințele necesare se referă la:

Funcțiile managementului și atributele conducerii:

- funcția de previzionare planificare
- managementul strategic și strategii manageriale în unitățile de turism
- metode și tehnici de programare și anticipare

Managementul schimbării

Managementul unității - noțiuni aplicate

Economia turismului

La evaluare se urmărește:

- obiectivitatea evaluării cadrului de desfășurare a activităților unității
- cunoașterea condițiilor de mediu extern în perspectivă
- capacitatea de a identifica obiective specifice realiste, măsurabile, compatibile
- corectitudinea cu care determină influențele negative și ale factorilor perturbatori
- capacitatea de a elabora strategii pertinente în realizarea misiunii și a obiectivelor politicii economico-sociale ale unității.