

Secretar al consiliului de administrație

FF01 Management general și conducere executivă · ISCO-08 3343 · CBS 0423 Manageri de birou și asistenți executivi · vechime senior · Cunoscut și ca: Secretar corporativ, Secretar al societății, Secretar de guvernanță

Oferă sprijin consiliului de administrație și consiliului de supraveghere prin documente pentru ședințe, procese-verbale și aspecte de guvernanță, asigurând înregistrarea formală și trasabilă a deciziilor.

Secretarul consiliului pregătește ședințele consiliului de administrație și ale consiliului de supraveghere, ține evidența calendarului decizional și redactează procesele-verbale și listele de acțiuni. Spre deosebire de un asistent executiv, această funcție nu se rezumă doar la gestionarea ordinii de zi, ci vizează și respectarea obligațiilor legale și de guvernanță. Selecția eșuează adesea doar din cauza competențelor secretariale, în timp ce succesul sau eșecul rolului depinde de capacitatea de a semnala atunci când o decizie nu respectă procedura, chiar și în cazul unui director grăbit.

Cifre cheie pentru acest profil

24 competențe · 9 competențe de evaluat · 6 competențe esențiale · centrul de greutate:
Conducere și organizare 32%, Operațiuni de afaceri, comerț și antreprenoriat 19%, Abilități cognitive și rezolvarea problemelor 14%

1 Competențe de măsurat

Acestea sunt constructele de comportament și de aptitudine din acest profil. Fiecare arată ce chestionar hrmforce îl măsoară.

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrnforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
Capacitatea de a lua decizii Competență (cadrul 50): Capacitatea de luare a deciziilor Eliminatoriu	■■■■■ N5	Big Fifty, 360 Feedback	Situational Judgement Test	la decizii cu privire la chestiuni ireversibile cu consecințe majore, consemnează compromisurile și stabilește ce decizii pot lua alții pe cont propriu.
Dezvoltarea viziunii Competență (cadrul 50): Viziune Eliminatoriu	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	Formulează o viziune pe mai mulți ani pentru întreaga organizație, o susține cu scenarii și o utilizează ca criteriu de evaluare a investițiilor.
integritate și fiabilitate Competență (cadrul 50): Integritate Eliminatoriu	■■■■■ N4	Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat	Chestionar de personalitate	Raportează din proprie inițiativă un posibil conflict de interese și solicită o analiză înainte de luarea unei decizii.
Puterea de convingere Competență (cadrul 50): Puterea de convingere	■■■■■ N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	Alege, pentru fiecare interlocutor, argumentul care corespunde interesului acestuia și verifică pe parcurs dacă acordul este sincer.
conștientizare organizațională Competență (cadrul 50): Sensibilitate organizațională	■■■■■ N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Evaluează ce interese vizează o propunere, implică din timp persoanele potrivite și alege momentul potrivit pentru a o prezenta.

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrnforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
Luarea unor decizii dificile privind personalul Competență (cadrul 50): Capacitatea de luare a deciziilor	 N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	la o decizie fundamentată după parcurgerea unui proces de îmbunătățire, o discută personal și consemnează motivele în dosar.
Toleranța la stres Competență (cadrul 50): Rezistența la stres	 N4	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Chestionar de personalitate	Lucrează în mod structurat chiar și în perioadele de vârf, menține claritate în acordurile cu clienții și semnalează din timp care rezultate sunt expuse riscului.
Orientarea către piață Competență (cadrul 50): Orientarea către piață	 N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	Face legătura între semnalele primite de la clienți și concurenți și propria ofertă și propune ajustări pe această bază.
Gestionarea ambiguității Competență (cadrul 50): Flexibilitate	 N4	Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check	Situational Judgement Test	Formulează ipoteze explicite atunci când lipsesc informații, acționează pe această bază și își revizuieste abordarea odată ce apar date noi.

2 Profil complet al competențelor

Fiecare competență din acest profil, ordonată în funcție de pondere. Indicatorul comportamental de sub fiecare competență corespunde nivelului țintă.

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
G	Capacitatea de a lua decizii la decizii cu privire la chestiuni ireversibile cu consecințe majore, consemnează compromisurile și stabilește ce decizii pot lua alții pe cont propriu.	■■■■■ N5	5	da	Situational Judgement Test	Big Fifty, 360 Feedback
G	Dezvoltarea viziunii Formulează o viziune pe mai mulți ani pentru întreaga organizație, o susține cu scenarii și o utilizează ca criteriu de evaluare a investițiilor.	■■■■■ N5	5	da	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Gândire strategică Elaborează scenarii pentru întreaga organizație, evaluează în mod explicit incertitudinile și stabilește agenda strategică împreună cu consiliul de administrație.	■■■■■ N5	5	da	Centru de evaluare	Ability Scan, Competency Check
G	integritate și fiabilitate Raportează din proprie inițiativă un posibil conflict de interese și solicită o analiză înainte de luarea unei decizii.	■■■■■ N4	5	da	Chestionar de personalitate	Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
K	Citirea și interpretarea rapoartelor financiare Compară rapoartele din mai multe perioade, calculează rapoarte și identifică elementele care explică abaterea.	 N4	5	da	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Evaluarea riscurilor Evaluează principalele riscuri pentru propriul proces, le ordonează în funcție de probabilitate și impact și ia măsuri.	 N4	4	nu	Testul cu probe de lucru	Competency Check, Testul cu probe de lucru
G	Puterea de convingere Alege, pentru fiecare interlocutor, argumentul care corespunde interesului acestuia și verifică pe parcurs dacă acordul este sincer.	 N4	4	nu	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Gestionarea părților interesate Evaluează influența și interesul fiecărei părți, alege o formă adecvată de contact și discută dorințele contradictorii înainte de luarea unei decizii.	 N4	4	nu	Centru de evaluare	Competency Check, 360 Feedback
G	conștientizare organizațională Evaluează ce interese vizează o propunere, implică din timp persoanele potrivite și alege momentul potrivit pentru a o prezenta.	 N4	4	nu	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Managementul schimbării Elaborează o strategie de schimbare pentru echipă împreună cu persoanele implicate, alege intervențiile pentru fiecare grup și urmărește punerea în aplicare a acestora.	■■■■■ N4	4	nu	Centru de evaluare	Competency Check, 360 Feedback
K	Guvernanță și conformitate Verifică dacă metodele de lucru respectă legislația și regulile interne și semnalează abaterile, împreună cu justificările corespunzătoare, către responsabilul de serviciu.	■■■■■ N4	4	da	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Gândirea scenariistică și alfabetizarea în domeniul viitorului Elaborează trei scenarii pentru propriul proces, cu ipoteze și consecințe, și identifică primele semnale pentru fiecare scenariu.	■■■■■ N4	3	nu	Centru de evaluare	Competency Check, Interviu structurat
G	Luarea unor decizii dificile privind personalul Ia o decizie fundamentată după parcurgerea unui proces de îmbunătățire, o discută personal și consemnează motivele în dosar.	■■■■■ N4	3	nu	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Procesul decizional în cadrul organelor de conducere Redactează o notă de decizie cu opțiuni și consecințe, susține propunerea în cadrul ședinței și consemnează decizia.	 N4	3	nu	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Toleranța la stres Lucrează în mod structurat chiar și în perioadele de vârf, menține claritate în acordurile cu clienții și semnalează din timp care rezultate sunt expuse riscului.	 N4	3	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
G	Orientarea către piață Face legătura între semnalele primite de la clienți și concurenți și propria ofertă și propune ajustări pe această bază.	 N4	3	nu	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Bugetare și controlul costurilor Elaborează bugetul pentru un proiect propriu, urmărește realizarea acestuia pe perioade și propune măsuri în cazul unor abateri.	 N4	3	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
V	Elaborarea modelelor de afaceri Elaborează un model de afaceri pentru un serviciu nou, calculează structura costurilor și îl testează împreună cu părțile implicate.	 N4	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Correspondență și ținerea evidențelor Formulează în mod independent răspunsuri la întrebări neobișnuite, consemnează pe scurt considerațiile și menține dosarul complet și actualizat.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru
V	Dezvoltarea talentelor și succesiunea Evaluează, pe baza unor criterii fixe, cine este pregătit pentru următorul pas și elaborează un plan de dezvoltare individual pentru fiecare persoană.	 N3	3	nu	Interviu structurat	Career Orientations, Competency Check, Development Review
V	Strategie și transformare digitală Transformă un obiectiv organizațional în îmbunătățiri digitale concrete, asigură sprijinul necesar și monitorizează dacă efectele dorite se produc.	 N3	3	nu	Interviu structurat	Interviu structurat, Portofoliu
G	Gestionarea ambiguității Formulează ipoteze explicite atunci când lipsesc informații, acționează pe această bază și își revizuieste abordarea odată ce apar date noi.	 N4	2	nu	Situational Judgement Test	Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
K	Cunoștințe de bază în domeniul dreptului contractual Evaluează contractele din perspectiva răspunderii, a rezilierii și a plăților și propune modificări în limita propriului mandat.	 N3	2	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)
K	Cunoștințe de bază în domeniul IA Evaluează, pentru fiecare sarcină de lucru, dacă IA este adecvată, identifică principalele limitări și explică colegilor modul în care funcționează aceasta.	 N3	1	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)

3 Niveluri în funcție de vechime

Același profil cu ajustarea vechimii în cadrul familiei de posturi aplicată. Nivelurile țintă sunt limitate la 1-5.

Competență	medior	senior
Capacitatea de a lua decizii	N4	N5
Dezvoltarea viziunii	N4	N5
Gândire strategică	N4	N5
integritate și fiabilitate	N3	N4
Citirea și interpretarea rapoartelor financiare	N3	N4
Evaluarea riscurilor	N3	N4
Puterea de convingere	N3	N4
Gestionarea părților interesate	N4	N4
conștientizare organizațională	N3	N4
Managementul schimbării	N3	N4
Guvernanță și conformitate	N3	N4
Gândirea scenariistică și alfabetizarea în domeniul viitorului	N3	N4
Luarea unor decizii dificile privind personalul	N3	N4
Procesul decizional în cadrul organelor de conducere	N3	N4
Toleranța la stres	N3	N4
Orientarea către piață	N3	N4
Bugetare și controlul costurilor	N3	N4
Elaborarea modelelor de afaceri	N3	N4
Correspondență și ținerea evidențelor	N2	N3
Dezvoltarea talentelor și succesiunea	N2	N3
Strategie și transformare digitală	N2	N3
Gestionarea ambiguității	N3	N4
Cunoștințe de bază în domeniul dreptului contractual	N2	N3

Competență	medior	senior
Cunoștințe de bază în domeniul IA	N2	N3

4 Scala de competență

Nivel	Etichetă	Autonomie	Complexitate	Domeniul de aplicare	Nivelul de cunoștințe
N1	Ghidat	lucrează sub supraveghere și respectă instrucțiunile	rutină, câte o variabilă pe rând	sarcină proprie	înțelegere de bază a terminologiei
N2	Aplicare	lucrează în mod independent în cadrul unor limite stabilite	situații familiare, cu variații limitate	propria funcție	cunoștințe practice, aplică o abordare standard
N3	Competență avansată	își stabilește propria abordare și solicită în mod proactiv opinii	mai multe variabile, o anumită ambiguitate	propria echipă sau propriul proces	cunoștințe aprofundate, evaluează alternativele
N4	Nivel avansat	coordonează activitatea altora și decide asupra abordării	complex, cu interese contradictorii	mai multe echipe sau un departament	cunoștințe aprofundate, oferă sfaturi altora
N5	Conducere	stabilește standardul și politica	strategic, în condiții de incertitudine ridicată	organizație, lanț valoric sau profesie	autoritate, contribuie la dezvoltarea profesiei

5 Repere comportamentale pentru fiecare competență

Punctele de referință se află la N1, N3 și N5. N2 și N4 nu sunt ancorate în mod deliberat: evaluatorii interpolatează între ele, urmând convenția O*NET.

Competență	N1	N3	N5
Capacitatea de a lua decizii la o decizie în timpul disponibil, chiar și atunci când nu dispune de toate informațiile, și își asumă consecințele acesteia.	la decizii în cazuri standard din cadrul propriilor atribuții și raportează în timp util superiorului direct cazurile care se abat de la acestea.	Elimină sfaturile contradictorii, comunică decizia și precizează când va fi evaluată.	la decizii cu privire la chestiuni ireversibile cu consecințe majore, consemnează compromisurile și stabilește ce decizii pot lua alții pe cont propriu.

Competență	N1	N3	N5
Dezvoltarea viziunii Crearea unei viziuni coerente asupra poziției pe care organizația sau echipa o va ocupa peste câțiva ani, pe baza tendințelor, a semnalelor și a propriului raționament.	Exprimă în propriile cuvinte unde dorește echipa să ajungă peste un an și ce activități sunt necesare pentru a atinge acest obiectiv.	Corelează tendințele de pe piață și din domeniul profesional într-o imagine de ansamblu pentru propria echipă și o verifică împreună cu colegii.	Formulează o viziune pe mai mulți ani pentru întreaga organizație, o susține cu scenarii și o utilizează ca criteriu de evaluare a investițiilor.
Gândire strategică Analizarea evoluțiilor din mediul de afaceri, de pe piață și din domeniul tehnologic și deducerea din acestea a opțiunilor și alternativelor strategice pe termen lung pentru o organizație sau o unitate.	Colectează date despre piață și concurenți la cerere și sintetizează principalele evoluții pentru manager.	Prezintă cifre, semnale din partea clienților și tendințe una lângă alta și identifică două sau trei opțiuni strategice, precum și consecințele acestora.	Elaborează scenarii pentru întreaga organizație, evaluează în mod explicit incertitudinile și stabilește agenda strategică împreună cu consiliul de administrație.
Integritate și fiabilitate Acționarea în conformitate cu standardele și acordurile aplicabile, chiar și fără supraveghere, precum și transparența cu privire la propriile interese, greșeli și cazuri îndoielnice.	Respectă acordurile și regulile de conduită stabilite și raportează propriile greșeli managerului.	Raportează din proprie inițiativă un posibil conflict de interese și solicită o analiză înainte de luarea unei decizii.	Stabilește standardele de integritate ale organizației, le aplică și în relația cu părțile influente și explică public deciziile rezultate.
Citirea și interpretarea rapoartelor financiare Analizează bilanțul contabil, contul de profit și pierdere și situația fluxurilor de numerar și deduce din acestea situația financiară a unei organizații sau a unei unități.	Identifică elementele referitoare la venituri, costuri și rezultate dintr-un raport periodic și precizează perioada la care se referă acesta.	Compară rapoartele din mai multe perioade, calculează rapoarte și identifică elementele care explică abaterea.	Evaluează conturile anuale și rapoartele de gestiune ale organizației, stabilește standardul de raportare și oferă consiliului de administrație recomandări în acest sens.
Evaluarea riscurilor Identifică potențialele probleme, estimează probabilitatea și impactul acestora și le asociază cu măsuri de control sau cu o acceptare deliberată a acestora.	Identifică situațiile nesigure sau care se abat de la normă în cadrul propriului loc de muncă și le raportează conform procedurii aplicabile.	Evaluează principalele riscuri pentru propriul proces, le ordonează în funcție de probabilitate și impact și ia măsuri.	Stabilește apetitul la risc și metoda de evaluare pentru organizație și ține cont de riscurile reziduale acceptate.

Competență	N1	N3	N5
Puterea de convingere A-i determina pe ceilalți să adopte o poziție, o decizie sau un comportament la care inițial s-au opus, folosind argumente solide, exemple și prezența personală.	Prezintă o propunere proprie în cadrul unei ședințe și o susține cu un exemplu concret din practică.	Alege, pentru fiecare interlocutor, argumentul care corespunde interesului acestuia și verifică pe parcurs dacă acordul este sincer.	Convinge consiliul de administrație și părțile externe să accepte o schimbare de direcție de anvergură și menține acest sprijin atunci când rezistența crește.
Gestionarea părților interesate Identificarea persoanelor interesate de o inițiativă și menținerea contactului cu acestea, astfel încât deciziile să beneficieze în continuare de sprijinul lor.	Menține o listă a persoanelor implicate și le informează cu privire la progresul înregistrat, conform ritmului convenit.	Evaluează influența și interesul fiecărei părți, alege o formă adecvată de contact și discută dorințele contradictorii înainte de luarea unei decizii.	Menține o rețea care ajunge la organismele de guvernare și politice, face legătura între părți cu interese diferite și apără poziția organizației.
conștientizare organizațională Recunoașterea modului în care funcționează relațiile formale și informale, interesele și procesul decizional în cadrul organizației și luarea acestora în considerare în propriile acțiuni.	Se întreabă cine trebuie să fie implicat într-un subiect înainte ca o propunere să fie comunicată celorlalți.	Evaluează ce interese vizează o propunere, implică din timp persoanele potrivite și alege momentul potrivit pentru a o prezenta.	Înțelege relațiile dintre unitățile organizaționale și părțile externe și orientează procesul decizional prin organizarea sprijinului încă dintr-o etapă timpurie.
Managementul schimbării Planificarea și ghidarea schimbării prin implicarea părților interesate, etapizarea demersurilor, influențarea comportamentului și monitorizarea rezultatelor pe care schimbarea urmează să le genereze.	Își adaptează propriul mod de lucru la o schimbare anunțată și solicită explicații atunci când pașii nu sunt clari.	Elaborează o strategie de schimbare pentru echipă împreună cu persoanele implicate, alege intervențiile pentru fiecare grup și urmărește punerea în aplicare a acestora.	Conduce programele de schimbare la nivelul întregii organizații, colaborează cu comitetul de întreprindere și cu supervizorii și stabilește strategia de schimbare a organizației.

Competență	N1	N3	N5
Guvernanță și conformitate Cunoașterea legilor, a codurilor de conduită și a regulilor interne aplicabile propriului domeniu, precum și a modului în care sunt organizate supravegherea, mandatul și responsabilitatea în cadrul organizației.	Identifică principalele reguli care se aplică propriului post și consultă procedura aplicabilă atunci când are îndoieli.	Verifică dacă metodele de lucru respectă legislația și regulile interne și semnalează abaterile, împreună cu justificările corespunzătoare, către responsabilul de serviciu.	Elaborează cadrul de guvernanță al organizației, definește mandatele și mecanismele de supraveghere și răspunde în fața autorităților de supraveghere externe cu privire la respectarea normelor.
Gândirea scenariistică și alfabetizarea în domeniul viitorului Explorează mai multe scenarii posibile pentru o anumită problemă, descrie consecințele fiecărui scenariu și identifică semnalele care indică un anumit scenariu.	Enumeră două rezultate posibile ale unui plan și precizează ce ar trebui să se schimbe în activitatea proprie.	Elaborează trei scenarii pentru propriul proces, cu ipoteze și consecințe, și identifică primele semnale pentru fiecare scenariu.	Elaborează scenarii pentru organizație pe un orizont de ani și le corelează cu momentele de decizie și cu valorile indicatorilor măsurabili.
Luarea unor decizii dificile privind personalul Luarea deciziilor privind planurile de perfecționare, transferul sau încetarea contractului de muncă, însoțite de o documentare minuțioasă și de o explicație clară adresată persoanelor implicate.	Semnalează, în timp util și cu exemple, managerului responsabil, preocupările legate de performanța unui coleg.	la o decizie fundamentată după parcurgerea unui proces de îmbunătățire, o discută personal și consemnează motivele în dosar.	la decizii privind cazurile de reorganizare și concediere cu impact semnificativ, evaluează consecințele juridice și umane și prezintă justificarea alegerii făcute consiliului de administrație și comitetului de întreprindere.
Procesul decizional în cadrul organelor de conducere Pregătirea, prezentarea și luarea deciziilor în cadrul unor organisme precum o echipă de conducere sau un grup de coordonare, cu opțiuni clare, argumentare și consemnarea deciziei.	Furnizează documentele solicitate la timp pentru o ședință și rezumă corect decizia luată.	Redactează o notă de decizie cu opțiuni și consecințe, susține propunerea în cadrul ședinței și consemnează decizia.	Conduce procesul de luare a deciziilor la nivel executiv, evaluează în mod explicit interesele conflictuale și stabilește cui revine luarea deciziilor în cadrul organizației.

Competență	N1	N3	N5
Toleranța la stres Continuă să furnizeze rezultate de aceeași calitate chiar și sub presiunea timpului, în fața opoziției sau a unor situații neprevăzute și menține un ton profesional în relațiile cu ceilalți.	Continuă să lucreze la sarcina curentă pe măsură ce presiunea crește și îl întreabă pe superior care dintre sarcini poate aștepta.	Lucrează în mod structurat chiar și în perioadele de vârf, menține claritate în acordurile cu clienții și semnalează din timp care rezultate sunt expuse riscului.	Asigură funcționarea organizației în situații de criză, ia decizii în condiții de incertitudine ridicată și stabilește standardul pentru acțiuni calme sub presiune.
Orientarea către piață Urmărește evoluțiile de pe piață, ale clienților și ale concurenților și include aceste informații în propriile alegeri și propuneri.	Citește buletinul informativ destinat clienților și știrile din sector și semnalează aspectele semnificative în cadrul ședinței de echipă.	Face legătura între semnalele primite de la clienți și concurenți și propria ofertă și propune ajustări pe această bază.	Transpune evoluțiile pieței în agenda strategică a organizației și repoziționează oferta pe termen lung.
Bugetare și controlul costurilor Elaborează un buget pentru o sarcină, o echipă sau un proiect, monitorizează cheltuielile în raport cu bugetul respectiv și intervine atunci când există riscul depășirii bugetului.	Urmărește cheltuielile în sinteza furnizată și raportează abaterile peste limita convenită.	Elaborează bugetul pentru un proiect propriu, urmărește realizarea acestuia pe perioade și propune măsuri în cazul unor abateri.	Stabilește cadrul bugetar al organizației, decide cu privire la realocarea resurselor și raportează consiliului de administrație cu privire la aceasta.
Elaborarea modelelor de afaceri Descrie modul în care o activitate creează, generează și captează valoare și aliniază grupurile de clienți, canalele, costurile și fluxurile de venituri.	Completează un model pe o pagină de lucru existentă cu datele referitoare la un serviciu cunoscut al organizației.	Elaborează un model de afaceri pentru un serviciu nou, calculează structura costurilor și îl testează împreună cu părțile implicate.	Revizuieste modelul de afaceri al organizației sau al lanțului și determină care fluxuri de venituri sunt consolidate sau reduse.

Competență	N1	N3	N5
Corespondență și ținerea evidențelor Redactarea de scrisori comerciale, e-mailuri și înregistrări ale conversațiilor, precum și arhivarea acestora, astfel încât procesul de gestionare să poată fi urmărit ulterior de către colegi și autoritățile de reglementare.	Trimite scrisori standard din sistem, salvează atașamentele în locația convenită și notează data expedierii.	Formulează în mod independent răspunsuri la întrebări neobișnuite, consemnează pe scurt considerațiile și menține dosarul complet și actualizat.	Elaborează standardul de corespondență și arhivare al organizației, verifică respectarea acestuia și răspunde de calitatea dosarelor în timpul unui audit extern.
Dezvoltarea talentelor și succesiunea Identificarea talentelor și a potențialului, stabilirea traseelor de dezvoltare și pregătirea succesiunii pentru posturile-cheie, astfel încât rolurile critice să rămână ocupate pe termen lung.	Notează pentru fiecare membru al echipei ce sarcini îi plac și transmite aceste informații managerului.	Evaluează, pe baza unor criterii fixe, cine este pregătit pentru următorul pas și elaborează un plan de dezvoltare individual pentru fiecare persoană.	Elaborează un plan de succesiune pentru toate rolurile-cheie din organizație și discută anual riscurile cu consiliul de administrație și cu supervizorii.
Strategie și transformare digitală Face legătura între posibilitățile tehnologice și obiectivele organizaționale, stabilește un plan de schimbare și coordonează introducerea unor noi modalități digitale de lucru.	Oferă informații utile pentru elaborarea unui plan de digitalizare prin descrierea obiectivă a blocajelor din propriul proces de lucru.	Transformă un obiectiv organizațional în îmbunătățiri digitale concrete, asigură sprijinul necesar și monitorizează dacă efectele dorite se produc.	Stabilește strategia digitală a organizației, prioritizează investițiile și prezintă deciziile luate în fața consiliului de administrație și a acționarilor.
Gestionarea ambiguității Funcționează atunci când sarcina, informațiile sau repartizarea rolurilor sunt incomplete sau contradictorii; formulează ipoteze plauzibile și le verifică odată ce situația devine mai clară.	Întreabă ce se înțelege atunci când o sarcină nu este clară și apoi acționează în conformitate cu răspunsul primit.	Formulează ipoteze explicite atunci când lipsesc informații, acționează pe această bază și își revizuieste abordarea odată ce apar date noi.	Stabilește direcția în condiții de incertitudine ridicată, face explicită incertitudinea rămasă și menține organizația în mișcare până când se poate lua o decizie.

Competență	N1	N3	N5
Cunoștințe de bază în domeniul dreptului contractual Cunoaște principalele norme privind oferta, acceptarea, încălcarea contractului și clauzele generale și recunoaște momentele în care este necesară consultarea juridică.	Utilizează acordul standard al organizației și trimite clauzele care se abat de la acesta către un consilier juridic.	Evaluează contractele din perspectiva răspunderii, a rezilierii și a plăților și propune modificări în limita propriului mandat.	Stabilește modelele de contract și cadrele juridice ale organizației și ia decizii cu privire la abaterile care implică riscuri majore.
Cunoștințe de bază în domeniul IA Cunoaște modul de funcționare al sistemelor de IA, ce pot și ce nu pot face acestea, identifică situațiile în care sunt adecvate sau nu și utilizează terminologia corectă.	Explică în propriile cuvinte faptul că un model lingvistic face predicții pe baza unor tipare și, prin urmare, poate genera rezultate incorecte.	Evaluează, pentru fiecare sarcină de lucru, dacă IA este adecvată, identifică principalele limitări și explică colegilor modul în care funcționează aceasta.	Definește ce înseamnă alfabetizarea în domeniul IA în cadrul organizației, măsoară nivelul acesteia și o corelează cu politica de formare și implementare.

6 Metode de evaluare și validitate

Validitățile sunt estimările meta-analitice corectate ale lui Sackett, Zhang, Berry și Lievens (2022) din Journal of Applied Psychology, care înlocuiesc cifrele mai vechi ale lui Schmidt și Hunter (1998). Dispersia este la fel de importantă ca media: cu o deviație standard ridicată, validitatea variază puternic în funcție de context.

Metodă de măsurare	rho	SD	Ce este
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scenariu cu opțiuni de răspuns, notat în funcție de cunoștințe sau de tendințe comportamentale.
Centru de evaluare	0.29	0.09	Exerciții multiple, evaluatori multipli, notare pe dimensiuni.
Chestionar de personalitate	0.40	0.15	Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrnforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”.
Test de cunoștințe	0.40	0.13	Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.
Testul cu probe de lucru	0.33	0.09	Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.
Interviu structurat	0.42	0.19	Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.

7 Instrumente de evaluare pentru acest post

Instrument hrnforce	Competențe	Ce măsoară
Competency Check	13	Evaluarea competențelor la nivel comportamental
360 Feedback	10	Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale
Big Fifty	9	Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori
Test de cunoștințe (specific clientului)	6	Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client
Testul cu probe de lucru	4	Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate
Interviu structurat	3	Interviu comportamental cu structură fixă
Mental Resilience (4C)	2	Reziliența mentală conform modelului 4C

Instrument hrmforce	Competențe	Ce măsoară
Ability Scan	1	Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract
Big Fifty (Scala de integritate)	1	
15PF	1	Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty
Career Orientations	1	Ancore de carieră și valori profesionale
Development Review	1	Interviu structurat de dezvoltare
Portofoliu	1	Evaluarea activității anterioare în raport cu criterii prestabilite

8 Cum se utilizează acest profil

1. Conveniți asupra profilului cu managerul de recrutare înainte de evaluarea primului candidat. Modificările de ponderare efectuate ulterior fac ca rezultatul să fie de nejustificat.
2. Alegeți metoda de evaluare pentru fiecare competență din coloana „Metoda de evaluare”. Combinați cel mult trei metode pentru fiecare candidat.
3. Calibrați evaluatorii într-o sesiune de două ore, utilizând punctele de referință din capitolul 5. Punctele de referință fără instruirea evaluatorilor au un efect redus.
4. Completați calculatorul de compatibilitate și discutați lacunele în cadrul conversației privind dezvoltarea profesională. Tipurile A și G sunt criterii de selecție, nu obiective de dezvoltare trimestriale.

Sursă: hrmforce Skills Framework 2.0, versiunea 2.0.0, creată la 2026-09-08. Corelații cu ESCO v1.2.1, O*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, AILit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 și clasificarea ocupațională olandeză CBS BRC 2014, ediția 2025. Acest profil reprezintă un punct de plecare, nu un standard: adaptați-l la propria organizație înainte de a-l utiliza ca bază pentru selecție.