

Director de sucursală

FF18 Sectorul ospitalității, comerțul cu amănuntul și serviciile pentru oaspeți · ISCO-08 5222 · CBS 0331
Manageri de magazine de vânzare cu amănuntul și șefi de echipă · vechime medior · Cunoscut și ca:
Director de sucursală, Șef de echipă în magazin

Conduce echipa de vânzări a unei filiale, monitorizează veniturile, stocurile și prezentarea produselor și este responsabil(ă) pentru rezultatele zilnice ale magazinului.

Managerul de sucursală conduce un singur magazin dintr-un lanț și transpune politica națională a conceptului în practica locală în ceea ce privește personalul, stocul și experiența clienților. Spre deosebire de un manager de magazin, care conduce adesea o unitate mai mare sau care funcționează independent, acesta lucrează în cadrul unui concept strict definit, cu o marjă limitată de manevră în ceea ce privește politicile. Testele de selecție evaluează bine rezultatele comerciale, dar capacitatea de a menține motivată o echipă mică, cu perspective limitate de dezvoltare profesională, rămâne adesea netestată.

Cifre cheie pentru acest profil

27 competențe · 11 competențe de evaluat · 4 competențe esențiale · centrul de greutate: Domenii de cunoștințe profesionale 23%, Autogestionare, motivație și reziliență 16%, Comunicare și influență 15%

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
Conducerea și coordonarea oamenilor Competență (cadrul 50): Management Eliminatoriu	 N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	Stabilește așteptările și limitele pentru fiecare membru al echipei, abordează direct comportamentele care se abat de la normă și consemnează în scris înțelegerile.
Orientarea către client Competență (cadrul 50): Orientarea către client Eliminatoriu	 N3	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Feedback la 360 de grade	Identifică nevoia reală care stă la baza întrebării unui client, formulează o propunere adecvată și verifică, după livrare, dacă aceasta funcționează.
Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă Competență (cadrul 50): Rezistența la stres	 N3	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey	Interviu structurat	Reduc sau redistribuie sarcinile în mod independent atunci când este ocupat, în funcție de importanța acestora, înregistrează acest lucru și discută consecințele cu clienții.
Comportamentul profesional și reprezentarea Competență (cadrul 50): Sensibilitate organizațională	 N3	360 Feedback, Competency Check	Observarea la locul de muncă	Reprezintă echipa în fața clienților și a părților externe, alege un limbaj adecvat și atrage atenția colegilor asupra comportamentelor inadecvate.
Disciplina și respectarea angajamentelor Competență (cadrul 50): Domeniu	 N3	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback	Chestionar de personalitate	Își asumă doar ceea ce este fezabil, își monitorizează propriile angajamente și informează persoanele implicate imediat ce un termen limită este pus sub presiune.

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrnforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
Improvizarea în limitele stabilite Competență (cadrul 50): Creativitate	 N3	Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Alege o soluție provizorie în conformitate cu regulile atunci când ceva nu funcționează sau apare o solicitare neașteptată și consemnează ulterior ce a deviat de la normă.
Forța fizică și rezistența Competență (cadrul 50): Energie	 N3	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru	Deplasează sarcini grele în mod independent, cu ajutorul unor dispozitive, împarte efortul pe durata turei și menține ritmul convenit.
Menținerea ritmului în activitățile repetitive Competență (cadrul 50): Domeniu	 N3	Big Fifty, Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru	Menține ritmul pe durata întregii ture, își stabilește propriul ritm și momente scurte de recuperare și respectă standardul de calitate.
Conștientizarea aspectelor legate de siguranță Competență (cadrul 50): Domeniu	 N3	Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement Test	Recunoaște situațiile nesigure din cadrul propriului proces, intervine și se adresează colegilor fără a întrerupe desfășurarea activității.
Precizie și atenție la detalii Competență (cadrul 50): Precizie	 N2	Big Fifty, 360 Feedback	Chestionar de personalitate	Verifică propria muncă cu ajutorul unei liste de verificare și corectează erorile găsite înainte ca lucrarea să fie predată.
Capacitate comercială Competență (cadrul 50): Simț comercial	 N2	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	Raportează managerului de cont care dintre dorințele clienților ar putea duce la o misiune suplimentară.

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	Conducerea și coordonarea oamenilor Stabilește așteptările și limitele pentru fiecare membru al echipei, abordează direct comportamentele care se abat de la normă și consemnează în scris înțelegerile.	 N4	5	da	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Orientarea către client Identifică nevoia reală care stă la baza întrebării unui client, formulează o propunere adecvată și verifică, după livrare, dacă aceasta funcționează.	 N3	5	da	Feedback la 360 de grade	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Servicii de ospitalitate Răspunde în mod autonom la dorințele și reclamațiile oaspeților, oferă sfaturi cu privire la oferta hotelului și remediază situația după o greșeală.	 N3	5	da	Observarea la locul de muncă	Testul cu probe de lucru, Competency Check

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
K	Aplicarea normelor de siguranță alimentară și igienă Evaluează în mod independent riscurile legate de pregătire și depozitare, intervine în cazul abaterilor și elimină cauza din cadrul procesului.	 N3	5	da	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
V	lucrul în echipă Își împarte sarcinile cu colegii, împărtășește informațiile de care au nevoie ceilalți fără a i se cere acest lucru și își adaptează propria planificare pentru a se alinia la obiectivele echipei.	 N3	4	nu	Feedback la 360 de grade	Big Fifty, 360 Feedback, Competency Check
G	Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă Reduc sau redistribuie sarcinile în mod independent atunci când este ocupat, în funcție de importanța acestora, înregistrează acest lucru și discută consecințele cu clienții.	 N3	4	nu	Interviu structurat	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
G	Comportamentul profesional și reprezentarea Reprezintă echipa în fața clienților și a părților externe, alege un limbaj adecvat și atrage atenția colegilor asupra comportamentelor inadecvate.	 N3	4	nu	Observarea la locul de muncă	360 Feedback, Competency Check

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Lucrul în ture și programul de lucru neregulat Își planifică propria activitate pe parcursul turelor variabile, își alocă sarcinile în momentul zilei care i se potrivește cel mai bine și face schimburi cu atenție.	 N3	4	nu	Interviu structurat	Big Fifty, Interviu structurat
V	Exprimare orală clară Transformă o explicație verbală improvizată în ideea principală, context și pasul următor și adaptează ritmul la ascultător.	 N3	3	nu	Centru de evaluare	Communication Styles, Competency Check
V	Gestionarea reclamațiilor Calmează un client supărat, separă emoțiile de fapte și oferă o soluție cu un termen limită în cadrul propriului mandat.	 N3	3	nu	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Testul cu probe de lucru
V	dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor Precizează care limită este depășită atunci când comportamentul este nedorit, care este consecința și încheie conversația atunci când este necesar.	 N3	3	nu	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Recrutare și selecție Stabilește criteriile de selecție, desfășoară interviuri structurate cu aceleași întrebări pentru fiecare candidat și înregistrează procesul de evaluare în mod trasabil.	 N3	3	nu	Interviu structurat	Interviu structurat, Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
G	Disciplina și respectarea angajamentelor Își asumă doar ceea ce este fezabil, își monitorizează propriile angajamente și informează persoanele implicate imediat ce un termen limită este pus sub presiune.	 N3	3	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback
G	Improvizarea în limitele stabilite Alege o soluție provizorie în conformitate cu regulile atunci când ceva nu funcționează sau apare o solicitare neașteptată și consemnează ulterior ce a deviat de la normă.	 N3	3	nu	Situational Judgement Test	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.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Punct de vânzare și gestionarea plăților Închide în mod independent casa de marcat, explică diferențele de numerar și gestionează returnările și reducerile în limita competențelor proprii.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Gestionarea activităților din atelier și a prezentărilor Adaptează în mod independent expunerea produselor în funcție de promoții și cifrele de vânzări și împarte sarcinile de lucru din magazin pe durata turei.	 N3	3	nu	Observarea la locul de muncă	Testul cu probe de lucru, Competency Check
A	Forță fizică și rezistența Deplasează sarcini grele în mod independent, cu ajutorul unor dispozitive, împarte efortul pe durata turei și menține ritmul convenit.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru
G	Menținerea ritmului în activitățile repetitive Menține ritmul pe durata întregii ture, își stabilește propriul ritm și momente scurte de recuperare și respectă standardul de calitate.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Big Fifty, Testul cu probe de lucru

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
G	Conștientizarea aspectelor legate de siguranță Recunoaște situațiile nesigure din cadrul propriului proces, intervine și se adresează colegilor fără a întrerupe desfășurarea activității.	 N3	3	nu	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check
G	Precizie și atenție la detalii Verifică propria muncă cu ajutorul unei liste de verificare și corectează erorile găsite înainte ca lucrarea să fie predată.	 N2	3	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 360 Feedback
G	Capacitate comercială Raportează managerului de cont care dintre dorințele clienților ar putea duce la o misiune suplimentară.	 N2	3	nu	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Controlul stocurilor și al pierderilor Înregistrează produsele casate conform procedurii și raportează pierderile semnificative superiorului.	 N2	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
K	Cunoașterea limbii engleze la nivel profesional Schimbă mesaje scurte și urmărește conversații simple în limba engleză la nivelurile A2–B1, cu ajutorul unui dicționar.	 N2	2	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Îndrumare la locul de muncă Lucrează alături de un nou coleg, semnalează abaterile de la procedurile operaționale și raportează progresele înregistrate formatorului de practică.	 N2	2	nu	Observarea la locul de muncă	360 Feedback, Competency Check
V	Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale Deschide și utilizează aplicațiile prescrise pentru sarcinile proprii și solicită ajutor ori de câte ori apare un mesaj necunoscut.	 N2	2	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
V	Organizarea de evenimente și servicii de catering Amenajează sala conform programului și raportează gazdei eventualele abateri privind numărul de participanți sau solicitările acestora.	 N2	1	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Competency Check

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
Conducerea și coordonarea oamenilor	N4	N5
Orientarea către client	N3	N4
Servicii de ospitalitate	N3	N4
Aplicarea normelor de siguranță alimentară și igienă	N3	N4
lucrul în echipă	N3	N4
Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă	N3	N4
Comportamentul profesional și reprezentarea	N3	N4
Lucrul în ture și programul de lucru neregulat	N3	N4
Exprimare orală clară	N3	N4
Gestionarea reclamațiilor	N3	N4
dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor	N3	N4
Recrutare și selecție	N3	N4
Disciplina și respectarea angajamentelor	N3	N4
Improvizarea în limitele stabilite	N3	N4
Bugetare și controlul costurilor	N3	N4
Punct de vânzare și gestionarea plăților	N3	N4
Gestionarea activităților din atelier și a prezentărilor	N3	N4
Forța fizică și rezistența	N3	N4
Menținerea ritmului în activitățile repetitive	N3	N4
Conștientizarea aspectelor legate de siguranță	N3	N4
Precizie și atenție la detalii	N2	N3
Capacitate comercială	N2	N3
Controlul stocurilor și al pierderilor	N2	N3

Competență	medior	senior
Cunoașterea limbii engleze la nivel profesional	N2	N3
Îndrumare la locul de muncă	N2	N3
Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale	N2	N3
Organizarea de evenimente și servicii de catering	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
Conducerea și coordonarea oamenilor Explicarea clară a așteptărilor față de angajați, atribuirea sarcinilor, stabilirea limitelor și intervenția atunci când munca sau comportamentul se abat de la ceea ce s-a convenit.	Îi atribuie unui coleg o sarcină concretă, cu rezultatul așteptat și termenul de execuție, și verifică dacă sarcina a fost înțeleasă.	Stabilește așteptările și limitele pentru fiecare membru al echipei, abordează direct comportamentele care se abat de la normă și consemnează în scris înțelegerile.	Elaborează linia de management pentru întreaga organizație, abordează managerii cu privire la stilul lor de conducere și definește ce înseamnă o bună conducere în acest context.

Competență	N1	N3	N5
Orientarea către client Acționarea pornind de la întrebările și interesele clientului, respectarea angajamentelor asumate și orientarea vizibilă a propriei activități către a fi de folos pentru acel client.	Răspunde la întrebările clienților în termenul convenit și redirecționează întrebările atunci când răspunsul nu ține de atribuțiile proprii.	Identifică nevoia reală care stă la baza întrebării unui client, formulează o propunere adecvată și verifică, după livrare, dacă aceasta funcționează.	Transformă semnalele clienților în modificări ale serviciilor și politicilor și asigură responsabilitatea organizației pentru experiența promisă clienților.
Servicii de ospitalitate Întâmpină și deservește oaspeții, le identifică dorințele, oferă sfaturi cu privire la oferta disponibilă și gestionează reclamațiile în mod adecvat, pe loc.	Întâmpină oaspeții în conformitate cu stilul casei, preia comanda și redirecționează întrebările referitoare la ofertă către un coleg.	Răspunde în mod autonom la dorințele și reclamațiile oaspeților, oferă sfaturi cu privire la oferta hotelului și remediază situația după o greșeală.	Stabilește standardul de ospitalitate al organizației, evaluează experiența oaspeților și instruește personalul cu privire la normele de serviciu convenite.
Aplicarea normelor de siguranță alimentară și igienă Aplică normele privind igiena, controlul temperaturii și termenul de valabilitate la prepararea și depozitarea alimentelor și înregistrează rezultatele verificărilor.	Înregistrează temperaturile în conformitate cu codul de igienă și raportează imediat abaterile persoanei responsabile.	Evaluează în mod independent riscurile legate de pregătire și depozitare, intervine în cazul abaterilor și elimină cauza din cadrul procesului.	Elaborează planul de igienă al organizației, îl prezintă în timpul inspecției și instruește personalul cu privire la metoda de lucru.
lucrul în echipă Contribuția la rezultatul echipei prin împărțirea sarcinilor, schimbul de informații, respectarea angajamentelor și implicarea colegilor în activitatea curentă.	Își îndeplinește propria sarcină în cadrul echipei, conform celor convenite, și raportează șefului de echipă atunci când ceva nu funcționează.	Își împarte sarcinile cu colegii, împărtășește informațiile de care au nevoie ceilalți fără a i se cere acest lucru și își adaptează propria planificare pentru a se alinia la obiectivele echipei.	Elaborează acorduri de colaborare pentru mai multe echipe din cadrul organizației, le evaluează în raport cu rezultatele obținute și le revizuieste pe baza datelor.

Competență	N1	N3	N5
Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă Păstrează o imagine de ansamblu atunci când volumul de muncă crește, alege ce trebuie să se realizeze și ce nu, și prezintă consecințele părților interesate.	Îi comunică superiorului că activitatea nu se încadrează în timpul disponibil și respectă decizia luată.	Reduc sau redistribuie sarcinile în mod independent atunci când este ocupat, în funcție de importanța acestora, înregistrează acest lucru și discută consecințele cu clienții.	Redistribuie sarcinile și capacitatea între departamente în cazurile de suprasolicitare structurală și stabilește norme pentru o distribuție sustenabilă a volumului de muncă.
Comportamentul profesional și reprezentarea Se comportă în relația cu clienții, colegii și părțile externe în conformitate cu standardele de conduită și de ținută ale organizației, inclusiv în afara propriului loc de muncă.	Respectă regulile interne privind conduita, limbajul și ținuta vestimentară și solicită îndrumarea superiorului ierarhic în caz de îndoială.	Reprezintă echipa în fața clienților și a părților externe, alege un limbaj adecvat și atrage atenția colegilor asupra comportamentelor inadecvate.	Reprezintă organizația în spațiul public și stabilește standardele de conduită care se aplică în acest context.
Lucrul în ture și programul de lucru neregulat Își organizează propria activitate în funcție de schimburile variabile și programul neregulat, asigură predarea completă a sarcinilor și coordonează planificarea și disponibilitatea împreună cu echipa.	Lucrează conform graficului de serviciu, ajunge la timp și predă sarcinile restante la sfârșitul turei.	Își planifică propria activitate pe parcursul turelor variabile, își alocă sarcinile în momentul zilei care i se potrivește cel mai bine și face schimburi cu atenție.	Elaborează modele de liste de serviciu pentru organizație, evaluează raportul dintre continuitate și fezabilitate și încheie acorduri cu echipa și reprezentanții.
Exprimare orală clară Formularea mesajelor în limbaj colocvial, astfel încât ideea principală, structura și acțiunea solicitată să fie imediat clare pentru ascultător.	Reformulează cu propriile cuvinte ceea ce s-a convenit și repetă esența instrucțiunii pentru a verifica înțelegerea.	Transformă o explicație verbală improvizată în ideea principală, context și pasul următor și adaptează ritmul la ascultător.	Stabilește standardul la nivel de organizație privind claritatea exprimării verbale, explică opțiunile strategice complexe într-un mod ușor de înțeles și îi îndrumă pe ceilalți în alegerea cuvintelor.

Competență	N1	N3	N5
Gestionarea reclamațiilor Primirea unei reclamații, identificarea cauzei acesteia și găsirea unei soluții acceptabile pentru client, care să prevină repetarea erorii.	Înregistrează o plângere în întregime în sistem, își prezintă scuzele și predă dosarul conform procedurii.	Calmează un client supărat, separă emoțiile de fapte și oferă o soluție cu un termen limită în cadrul propriului mandat.	Gestionează cazurile escaladate care prezintă riscuri juridice sau de imagine și utilizează analiza reclamațiilor pentru a modifica procesele la nivel structural.
dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor Reducerea tensiunilor crescânde sau a comportamentelor nedorite prin păstrarea calmului, stabilirea clară a limitelor și orientarea sau încheierea conversației.	Își păstrează calmul atunci când se confruntă cu o reacție furioasă, lasă cealaltă persoană să vorbească și apelează la un coleg sau la un manager.	Precizează care limită este depășită atunci când comportamentul este nedorit, care este consecința și încheie conversația atunci când este necesar.	Stabilește acorduri la nivel de organizație privind comportamentul neconform, organizează sprijinul și urmărirea cazurilor și asigură respectarea acestor reguli de către manageri.
Recrutare și selecție Definirea clară a posturilor vacante, atragerea candidaților și efectuarea unei selecții fundamentate pe baza unor criterii fixe, interviuri structurate și instrumente de evaluare.	Desfășoară activități de recrutare, cum ar fi publicarea unui anunț de post vacant și programarea interviurilor conform procedurii.	Stabilește criteriile de selecție, desfășoară interviuri structurate cu aceleași întrebări pentru fiecare candidat și înregistrează procesul de evaluare în mod trasabil.	Stabilește politica de selecție a organizației, alege instrumentele de evaluare a validității și a egalității de șanse și monitorizează calitatea numirilor în funcții.
Disciplina și respectarea angajamentelor Respectă acordurile, procedurile și angajamentele chiar și fără supraveghere și raportează în timp util atunci când un angajament se dovedește a fi imposibil de îndeplinit.	Sosește la ora stabilită cu munca convenită și raportează orice întârziere superiorului.	Își asumă doar ceea ce este fezabil, își monitorizează propriile angajamente și informează persoanele implicate imediat ce un termen limită este pus sub presiune.	Stabilește standardul pentru respectarea consecventă a acordurilor de lucru și se adresează oricărei persoane, de la orice nivel, care nu respectă acest standard.
Improvizarea în limitele stabilite Elaborează pe loc o soluție viabilă într-o situație neprevăzută, respectând regulile aplicabile, cerințele de siguranță și acordurile în vigoare.	Raportează imediat o situație neprevăzută și pune în aplicare soluția oferită de superiorul ierarhic.	Alege o soluție provizorie în conformitate cu regulile atunci când ceva nu funcționează sau apare o solicitare neașteptată și consemnează ulterior ce a deviat de la normă.	Stabilește cât spațiu de improvizație permite organizația și consemnează limitele care nu trebuie niciodată depășite.

Competență	N1	N3	N5
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.
Punct de vânzare și gestionarea plăților Procează plățile la casă sau la terminalul de carduri, gestionează corect chitanțele și returnările și închide casa la sfârșitul turei.	Procesează plățile în numerar și cu cardul conform instrucțiunilor și semnalează discrepanțele de la casă către supervisor.	Închide în mod independent casa de marcat, explică diferențele de numerar și gestionează returnările și reducerile în limita competențelor proprii.	Stabilește procedurile privind casa de marcat și plățile pentru toate sucursalele, limitează riscul legat de numerar și verifică respectarea regulilor prin controale inopinate.
Gestionarea activităților din atelier și a prezentărilor Aranjează spațiul de vânzare conform ghidurilor de prezentare, menține rafturile aprovizionate și ordonate și adaptează expunerea produselor în funcție de promoții și de sezon.	Reaprovizionează rafturile conform planogramei și menține spațiul de vânzare curat și accesibil pentru clienți.	Adaptează în mod independent expunerea produselor în funcție de promoții și cifrele de vânzări și împarte sarcinile de lucru din magazin pe durata turei.	Stabilește formula de prezentare pentru magazine, testează punerea în aplicare la nivel de filială și o îmbunătățește pe baza datelor privind vânzările.
Forța fizică și rezistența Oferă forța și rezistența necesare pentru a ridica, transporta și muta sarcini pe parcursul unei zile de lucru.	Ridică și transportă sarcini ușoare pe distanțe scurte, utilizând tehnica prescrisă în cadrul sarcinilor proprii.	Deplasează sarcini grele în mod independent, cu ajutorul unor dispozitive, împarte efortul pe durata turei și menține ritmul convenit.	Stabilește, pentru întregul proces, modul în care este distribuită munca grea și care sunt mijloacele de sprijin standard, și justifică această alegere.
Menținerea ritmului în activitățile repetitive Menține un ritm constant și o calitate constantă în operațiunile recurente pe parcursul turei și împarte efortul pe durata timpului disponibil.	Duce la bun sfârșit seria de operațiuni atribuite în ritmul indicat și raportează atunci când apare un volum de lucru restant.	Menține ritmul pe durata întregii ture, își stabilește propriul ritm și momente scurte de recuperare și respectă standardul de calitate.	Stabilește standarde de ritm de lucru realizabile pentru echipă și organizează activitatea astfel încât calitatea să fie menținută la un nivel ridicat, chiar și la un volum mare de muncă.

Competență	N1	N3	N5
Conștientizarea aspectelor legate de siguranță Este mereu atent la situațiile și acțiunile nesigure la locul de muncă, le semnalează celorlalți și alege metoda de lucru sigură chiar și sub presiunea timpului.	Respectă regulile de siguranță la locul de muncă și solicită confirmare atunci când are îndoieli cu privire la o operațiune.	Recunoaște situațiile nesigure din cadrul propriului proces, intervine și se adresează colegilor fără a întrerupe desfășurarea activității.	Stabilește standardul de siguranță pentru organizație, face ca siguranța să fie un subiect de discuție la toate nivelurile și orientează comportamentul și cultura organizațională.
Precizie și atenție la detalii Lucrează cu atenție, își verifică propria muncă pentru a depista eventualele erori și respectă angajamentele privind exhaustivitatea și corectitudinea datelor.	Verifică propria muncă cu ajutorul unei liste de verificare și corectează erorile găsite înainte ca lucrarea să fie predată.	Include momente de verificare în propriul proces, ține evidența erorilor și previne repetarea acestora prin ajustarea metodei.	Stabilește standardele privind exhaustivitatea și corectitudinea, verifică eșantioanele și atrage atenția echipelor asupra neglijențelor structurale.
Capacitate comercială Identifică oportunitățile de venituri și marjă în interacțiunile cu clienții și piața și acționează în consecință, prin oferte și acorduri.	Raportează managerului de cont care dintre dorințele clienților ar putea duce la o misiune suplimentară.	Discută din proprie inițiativă despre servicii suplimentare cu clienții existenți și înregistrează oportunitatea de venit în dosarul clientului.	Stabilește strategia comercială a organizației, alege piețele pe care să activeze și prezintă aceste alegeri consiliului de administrație.
Controlul stocurilor și al pierderilor Comandă și înregistrează stocurile într-un magazin sau într-o bucătărie, limitează pierderile și spargerea produselor și explică diferențele dintre stocul preconizat și cel real.	Înregistrează produsele casate conform procedurii și raportează pierderile semnificative superiorului.	Analizează în mod independent cifrele privind pierderile pe grupe de produse, ajustează cantitățile comandate și discută cu colegii despre risipă.	Stabilește norme privind reducerea pierderilor și linii directe privind procesul de comandă pentru toate sucursalele și orientează eforturile către o reducere măsurabilă a deșeurilor.
Cunoașterea limbii engleze la nivel profesional Utilizarea limbii engleze în vorbire și scriere în contexte profesionale, la un nivel din Cadrul European Comun de Referință, corespunzător cerințelor postului.	Schimbă mesaje scurte și urmărește conversații simple în limba engleză la nivelurile A2–B1, cu ajutorul unui dicționar.	Conduce ședințe în limba engleză cu clienții, redactează mesaje și rapoarte clare la nivelul B2 și solicită confirmări atunci când are îndoieli.	Negociază și publică texte în limba engleză la nivel C1–C2 și verifică traducerile realizate de alții din punct de vedere al tonului și al sensului.

Competență	N1	N3	N5
Îndrumare la locul de muncă Îndrumă un coleg sau un stagiar în timpul activității reale, oferă feedback specific cu privire la ceea ce a fost observat și dezvoltă independența pas cu pas.	Lucrează alături de un nou coleg, semnalează abaterile de la procedurile operaționale și raportează progresele înregistrate formatorului de practică.	Se pune de acord cu persoana îndrumată asupra sarcinilor care pot fi îndeplinite individual, observă cu atenție și discută ulterior două puncte concrete de învățare.	Elaborează ghiduri privind mediul de lucru pentru organizație, asigură formarea îndrumătorilor și monitorizează calitatea îndrumării oferite de aceștia.
Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale Utilizează calculatoare, dispozitive mobile și aplicații standard pentru a îndeplini sarcinile de serviciu, ajustează setările și rezolvă probleme simple de utilizare fără ajutor.	Deschide și utilizează aplicațiile prescrise pentru sarcinile proprii și solicită ajutor ori de câte ori apare un mesaj necunoscut.	Alege dispozitivul și aplicația potrivite pentru fiecare sarcină și remediază problemele obișnuite fără ajutorul altora.	Stabilește la nivel de organizație ce facilități ale mediului de lucru digital sunt utilizate și ghidează implementarea acestora în toate echipele.
Organizarea de evenimente și servicii de catering Pregătește sala, meniul și personalul pentru un eveniment de grup, coordonează desfășurarea acestuia și ajustează programul pe parcursul zilei.	Amenajează sala conform programului și raportează gazdei eventualele abateri privind numărul de participanți sau solicitările acestora.	Organizează în mod independent un eveniment conform programului stabilit, împarte sarcinile și rezolvă pe loc modificările survenite în program.	Elaborează conceptul de organizare a banchetelor și standardele privind derularea evenimentelor și gestionează marja de profit și experiența oaspeților la evenimente de amploare.

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
Centru de evaluare	0.29	0.09	Exerciții multiple, evaluatori multipli, notare pe dimensiuni.
Feedback la 360 de grade	-	-	Mai mulți evaluatori din anturajul persoanei respective evaluează comportamentul în raport cu repere comportamentale.
Observarea la locul de muncă	-	-	Observarea structurată a locului de muncă cu ajutorul unui formular bazat pe repere comportamentale.
Test de cunoștințe	0.40	0.13	Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.
Interviu structurat	0.42	0.19	Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scenariu cu opțiuni de răspuns, notat în funcție de cunoștințe sau de tendințe comportamentale.
Chestionar de personalitate	0.40	0.15	Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrmsforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”.
Testul cu probe de lucru	0.33	0.09	Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.

7 Instrumente de evaluare pentru acest post

Instrument hrmsforce	Competențe	Ce măsoară
Competency Check	13	Evaluarea competențelor la nivel comportamental
Testul cu probe de lucru	12	Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate
Big Fifty	11	Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori
360 Feedback	9	Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale

Instrument hrmforce	Competențe	Ce măsoară
Test de cunoștințe (specific clientului)	7	Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client
Interviu structurat	2	Interviu comportamental cu structură fixă
Conflict Styles	2	Stilul preferat în situații de conflict
Pulse Survey	1	Măsurare periodică la nivel de echipă și la nivel organizațional
Communication Styles	1	Stilul preferat de comunicare
Mental Resilience (4C)	1	Reziliența mentală conform modelului 4C
15PF	1	Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty

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.