

# Manager de marcă

FF04 Marketing, comunicare și conținut · ISCO-08 2431 · CBS 0311 Consultanți în marketing, relații publice și vânzări · vechime medior · Cunoscut și ca: Responsabil de brand, Manager de marketing de brand

Gestionează poziționarea, identitatea și experiența de brand a unei mărci sau a unui portofoliu de mărci și asigură coerența pe toate canalele și în toate formele de exprimare.

Managerul de brand lucrează la dezvoltarea brandului pe un orizont de timp mai îndelungat decât aspectul de performanță al marketingului. Spre deosebire de specialistul în marketing digital, acest rol orientează preferința și semnificația brandului, folosind indicatori care devin vizibili abia după câteva trimestre. Procesul de selecție se blochează deoarece candidații sunt aleși pe baza gustului creativ și a narațiunii de brand, în timp ce rolul presupune respingerea constantă a rezultatelor provenite de la departamentul de vânzări și agenții, care funcționează pe termen scurt, dar diluează brandul.

## Cifre cheie pentru acest profil

24 competențe · 3 competențe de evaluat · 5 competențe esențiale · centrul de greutate:  
Operațiuni de afaceri, comerț și antreprenoriat 45%, Comunicare și influență 36%, Abilități cognitive și rezolvarea problemelor 8%

## 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 hrmforce                  | Metodă de măsurare          | Ancoră comportamentală la nivelul-țintă                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gândire creativă</b><br>Competență<br>(cadrul 50):<br>Creativitate                               |  N4 | Big Fifty,<br>Competency Check       | Chestionar de personalitate | Prezintă în paralel mai multe direcții neobișnuite de soluționare a unei probleme blocate și dezvoltă în continuare direcția cea mai promițătoare.            |
| <b>conștientizare externă</b><br>Competență<br>(cadrul 50):<br>Conștientizarea problemelor de mediu |  N3 | Big Fifty,<br>Competency Check       | Interviu structurat         | Urmărește în mod sistematic surse din afara organizației și utilizează aceste semnale atunci când adaptează metodele de lucru în cadrul echipei.              |
| <b>Flexibilitate</b><br>Competență<br>(cadrul 50):<br>Flexibilitate                                 |  N3 | Big Fifty, 15PF,<br>Competency Check | Chestionar de personalitate | Își adaptează abordarea în mod independent atunci când cerințele se modifică, ține părțile interesate la curent și livrează rezultatul în limitele stabilite. |

## 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                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------|--------------------------|--------------------------------------------|
| V | Aplicarea poziționării mărcii și a identității vizuale<br>Recalibrează poziționarea mărcii organizației și stabilește liniile directoare pe care trebuie să le respecte toate publicațiile.          | ■■■■■ N5    | 5       | da           | Portofoliu sau dovezi    | Testul cu probe de lucru, Portofoliu       |
| V | Exprimare scrisă<br>Redactează în mod independent texte cu introducere, parte principală și concluzie, alege un ton adaptat publicului țintă și utilizează în mod consecvent termenii standardizați. | ■■■■■ N4    | 5       | da           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Competency Check |
| V | Crearea de conținut pentru publicul țintă<br>Stabilește mesajul, forma și canalul de comunicare în funcție de public, elaborează conținutul și îl îmbunătățește pe baza cifrelor privind audiența.   | ■■■■■ N4    | 5       | da           | Portofoliu sau dovezi    | Portofoliu, Testul cu probe de lucru       |
| V | Elaborarea propunerii de valoare<br>Elaborează o propunere pentru un grup țintă pe baza informațiilor despre clienți și o testează în cadrul discuțiilor cu clienții existenți.                      | ■■■■■ N4    | 5       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Competency Check |

| T | Competență                                                                                                                                                                                               | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare          | Instrument hrmforce                                                |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| V | Strategie de marketing<br>Elaborează un plan de marketing pentru un serviciu sau o piață, care include obiective, alegerea canalelor de distribuție și bugetul, și îl ajustează în funcție de rezultate. |  N4   | 5       | da           | Testul cu probe de lucru    | Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru |
| V | Marketingul de conținut<br>Elaborează un calendar de conținut propriu pentru fiecare grup țintă, redactează textele și gestionează indicatorii de acoperire și implicare.                                |  N4   | 5       | da           | Portofoliu sau dovezi       | Testul cu probe de lucru, Portofoliu                               |
| G | Gândire creativă<br>Prezintă în paralel mai multe direcții neobișnuite de soluționare a unei probleme blocate și dezvoltă în continuare direcția cea mai promițătoare.                                   |  N4  | 4       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, Competency Check                                        |
| V | Redactare și limbaj simplu<br>Rescrie o scrisoare formală la un nivel de limbaj simplu B1 și îi explică autorului ce alegeri au fost făcute.                                                             |  N4 | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru                                           |
| V | Povestirea<br>Construiește o poveste cu o situație inițială, un punct de cotitură și un rezultat în jurul unui caz al unui client și o leagă de mesaj.                                                   |  N4 | 4       | nu           | Simulare                    | Testul cu probe de lucru, Competency Check                         |

| T | Competență                                                                                                                                                                                             | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare       | Instrument hrmforce                                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| V | Cercetare de piață și analiză a concurenței<br>Alege în mod independent sursele și metoda pentru o problemă de piață, verifică fiabilitatea acestora și prezintă concluzii fundamentate.               |  N4   | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| V | Segmentarea și țintirea clienților<br>Realizează o segmentare pe baza datelor și comportamentului clienților și explică necesitatea și valoarea fiecărui segment.                                      |  N3   | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru                                           |
| T | Gestionarea campaniilor de publicitate digitală<br>Gestionează simultan mai multe campanii, testează variante de reclame și redirecționează bugetul către combinația cu cele mai bune rezultate.       |  N3 | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Portofoliu                               |
| V | Generarea de idei<br>Conduce o sesiune de generare de idei pentru echipă într-un format adecvat, colectează zeci de idei și le grupează pe teme.                                                       |  N3 | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Competency Check, Testul cu probe de lucru                         |
| V | Comunicare vizuală și prezentarea datelor sub formă de poveste<br>Alege un tip de grafic adecvat pentru fiecare mesaj, elimină elementele de stilizare inutile și scrie concluzia deasupra graficului. |  N3 | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Portofoliu                               |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                         | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare       | Instrument hrmforce                  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|--------------------------|--------------------------------------|
| V | <p>Gestionarea părților interesate</p> <p>Evaluează influența și interesul fiecărei părți, alege o formă adecvată de contact și discută dorințele contradictorii înainte de luarea unei decizii.</p>               |  N3   | 3       | nu           | Centru de evaluare       | Competency Check, 360 Feedback       |
| T | <p>Comunicarea pe rețelele sociale</p> <p>Gestionează un canal în mod independent, răspunde la întrebări în decurs de o oră și utilizează statistici pentru a alege momentele de publicare.</p>                    |  N3   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Portofoliu |
| G | <p>conștientizare externă</p> <p>Urmărește în mod sistematic surse din afara organizației și utilizează aceste semnale atunci când adaptează metodele de lucru în cadrul echipei.</p>                              |  N3 | 3       | nu           | Interviu structurat      | Big Fifty, Competency Check          |
| V | <p>Generarea de sugestii și delegarea sarcinilor către IA</p> <p>Împarte o sarcină de lucru în etape, decide care etapă este realizată de IA și care nu, și îmbunătățește instrucțiunile pe baza rezultatelor.</p> |  N3 | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Portofoliu |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                             | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare          | Instrument hrmforce                                                |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| V | Îmbunătățirea parcursului și a experienței clientului<br>Analizează parcursul clientului în cadrul unui serviciu, identifică cele trei principale blocaje și implementează îmbunătățiri împreună cu părțile implicate. |  N3   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, 360 Feedback                             |
| V | Analiza de marketing și atribuire<br>Creează un tablou de bord pentru fiecare canal, verifică configurarea măsurătorilor și explică ce campanie a generat ce rezultat.                                                 |  N3   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| G | Flexibilitate<br>Își adaptează abordarea în mod independent atunci când cerințele se modifică, ține părțile interesate la curent și livrează rezultatul în limitele stabilite.                                         |  N3 | 2       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, 15PF, Competency Check                                  |
| V | Relații cu mass-media și rolul de purtător de cuvânt<br>Redirecționează întrebările presei către purtătorul de cuvânt, înregistrează întrebarea și utilizează numai informații concrete care au fost făcute publice.   |  N2 | 2       | nu           | Simulare                    | Testul cu probe de lucru, Competency Check                         |
| V | Comunicarea internă și comunicarea privind schimbările<br>Posturile au publicat mesaje pe intranet și verifică dacă grupul țintă a văzut mesajul.                                                                      |  N2 | 2       | nu           | Portofoliu sau dovezi       | Competency Check, Pulse Survey                                     |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                            | Nivel-țintă                                                                          | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare | Instrument hrmforce                      |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|--------------------|------------------------------------------|
| K | RGPD și confidențialitatea în practică<br>Prelucrează datele cu caracter personal numai în conformitate cu instrucțiunile de lucru aplicabile și sesizează cazurile îndoielnice responsabilului cu protecția datelor. |  N2 | 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 |
|----------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Aplicarea poziționării mărcii și a identității vizuale         | N5     | N5     |
| Exprimare scrisă                                               | N4     | N5     |
| Crearea de conținut pentru publicul țintă                      | N4     | N5     |
| Elaborarea propunerii de valoare                               | N4     | N5     |
| Strategie de marketing                                         | N4     | N4     |
| Marketingul de conținut                                        | N4     | N5     |
| Gândire creativă                                               | N4     | N5     |
| Redactare și limbaj simplu                                     | N4     | N5     |
| Povestirea                                                     | N4     | N4     |
| Cercetare de piață și analiză a concurenței                    | N4     | N5     |
| Segmentarea și țintirea clienților                             | N3     | N4     |
| Gestionarea campaniilor de publicitate digitală                | N3     | N4     |
| Generarea de idei                                              | N3     | N4     |
| Comunicare vizuală și prezentarea datelor sub formă de poveste | N3     | N4     |
| Gestionarea părților interesate                                | N3     | N4     |
| Comunicarea pe rețelele sociale                                | N3     | N4     |
| conștientizare externă                                         | N3     | N4     |
| Generarea de sugestii și delegarea sarcinilor către IA         | N3     | N4     |
| Îmbunătățirea parcursului și a experienței clientului          | N3     | N4     |
| Analiza de marketing și atribuire                              | N3     | N3     |
| Flexibilitate                                                  | N3     | N4     |
| Relații cu mass-media și rolul de purtător de cuvânt           | N2     | N3     |
| Comunicarea internă și comunicarea privind schimbările         | N2     | N3     |

| Competență                             | medior | senior |
|----------------------------------------|--------|--------|
| RGPD și confidențialitatea în practică | N2     | N3     |

## 4 Scala de competență

| Nivel     | Etichetă                   | Autonomie                                                          | Complexitate                                     | Domeniul de aplicare                   | Nivelul de cunoștințe                           |
|-----------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>N1</b> | <b>Ghidat</b>              | lucrează sub supraveghere și respectă instrucțiunile               | rutină, câte o variabilă pe rând                 | sarcină proprie                        | înțelegere de bază a terminologiei              |
| <b>N2</b> | <b>Aplicare</b>            | lucrează în mod independent în cadrul unor limite stabilite        | situații familiare, cu variații limitate         | propria funcție                        | cunoștințe practice, aplică o abordare standard |
| <b>N3</b> | <b>Competență avansată</b> | 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 |
| <b>N4</b> | <b>Nivel avansat</b>       | coordonează activitatea altora și decide asupra abordării          | complex, cu interese contradictorii              | mai multe echipe sau un departament    | cunoștințe aprofundate, oferă sfaturi altora    |
| <b>N5</b> | <b>Conducere</b>           | 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                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aplicarea poziționării mărcii și a identității vizuale</b><br>Stabilește sau protejează valorile pe care le reprezintă marca și se asigură că limbajul, imaginile și comportamentul din comunicări sunt în concordanță cu acestea. | Utilizează logo-urile, culorile și șabloanele prescrise și se consultă cu colegii atunci când are îndoieli cu privire la o publicație. | Verifică publicațiile echipei și ale furnizorilor în raport cu principiile mărcii și corectează abaterile, oferind o explicație. | Recalibrează poziționarea mărcii organizației și stabilește liniile directe pe care trebuie să le respecte toate publicațiile. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                                               | N5                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Exprimare scrisă</b><br>Transpunerea gândurilor într-un text corect și ușor de citit, cu o structură logică a paragrafelor, un ton adecvat și o alegere a cuvintelor potrivită pentru cititor.                              | Redactează mesaje scurte și rapoarte fără erori lingvistice, după utilizarea unui instrument de verificare și după o rundă de revizuire efectuată de un coleg. | Redactează în mod independent texte cu introducere, parte principală și concluzie, alege un ton adaptat publicului țintă și utilizează în mod consecvent termenii standardizați. | Elaborează ghidul de redactare și stilul propriu al organizației, aprobă conținutul publicațiilor și dezvoltă abilitățile de redactare ale echipelor.          |
| <b>Crearea de conținut pentru publicul țintă</b><br>Crearea de texte, imagini și videoclipuri destinate unui public și unui canal bine definite, cu un mesaj care să încurajeze citirea, vizionarea sau acțiunea.              | Creează o postare respectând un format existent, selectează o fotografie potrivită și verifică drepturile de autor și accesibilitatea.                         | Stabilește mesajul, forma și canalul de comunicare în funcție de public, elaborează conținutul și îl îmbunătățește pe baza cifrelor privind audiența.                            | Stabilește strategia de conținut și liniile directoare ale mărcii, alocă resursele între canale și raportează rezultatele către echipa executivă.              |
| <b>Elaborarea propunerii de valoare</b><br>Formulează, pentru un grup țintă, problema pe care oferta o rezolvă, ce oferă aceasta și în ce fel se deosebește de alternativele existente.                                        | Describe caracteristicile și avantajele unui produs existent într-un limbaj simplu, accesibil clienților, respectând un format prestabilit.                    | Elaborează o propunere pentru un grup țintă pe baza informațiilor despre clienți și o testează în cadrul discuțiilor cu clienții existenți.                                      | Stabilește portofoliul de oferte al organizației, selectează ofertele care vor fi eliminate și le corelează cu strategia multianuală.                          |
| <b>Strategie de marketing</b><br>Alege grupurile țintă, mesajul, canalele și bugetul pentru o anumită perioadă și corelează aceste alegeri cu obiectivele privind gradul de conștientizare, clienții potențiali și veniturile. | Pune în aplicare anumite părți ale unui plan de marketing existent și raportează, pentru fiecare acțiune, rezultatele obținute.                                | Elaborează un plan de marketing pentru un serviciu sau o piață, care include obiective, alegerea canalelor de distribuție și bugetul, și îl ajustează în funcție de rezultate.   | Stabilește strategia de marketing a organizației, alocă bugetul între canale și prezintă raportul privind rentabilitatea către consiliul de administrație.     |
| <b>Marketingul de conținut</b><br>Concepe, creează și programează conținut text, imagini și video pentru canalele organizației, astfel încât grupul țintă să fie atins și implicat.                                            | Publică postările primite conform calendarului de conținut și verifică limbajul, imaginile și linkurile înainte de publicare.                                  | Elaborează un calendar de conținut propriu pentru fiecare grup țintă, redactează textele și gestionează indicatorii de acoperire și implicare.                                   | Stabilește politica de conținut și tonul de comunicare al organizației și ia decizii privind utilizarea editorilor, a agențiilor și a canalelor de comunicare. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                 | N1                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gândire creativă</b><br>Analizează o problemă din unghiuri neobișnuite, combină elementele existente într-un mod nou și vine cu idei proprii.                                                                                           | Contribuie cu o idee proprie în cadrul unei ședințe pentru o mică îmbunătățire a sarcinii proprii.                                | Prezintă în paralel mai multe direcții neobișnuite de soluționare a unei probleme blocate și dezvoltă în continuare direcția cea mai promițătoare. | Depășește presupunerile obișnuite din domeniu, propune direcții inovatoare de soluționare și le oferă celorlalți spațiu pentru experimentare.                                                  |
| <b>Redactare și limbaj simplu</b><br>Scurtarea, reordonarea și rescrierea textelor existente într-un limbaj mai simplu, fără a pierde conținutul, nuanțele sau sensul juridic.                                                             | Elimină cuvintele redundante și repetițiile dintr-un text și corectează ortografia conform unei liste de verificare prestabilite. | Rescrie o scrisoare formală la un nivel de limbaj simplu B1 și îi explică autorului ce alegeri au fost făcute.                                     | Introduce o abordare bazată pe limbaj simplu la nivelul întregii organizații, măsoară lizibilitatea produselor principale și adaptează standardele pe baza testelor efectuate cu utilizatorii. |
| <b>Povestirea</b><br>Prezentarea unui mesaj sub formă narativă, cu personaje, suspans și un mesaj central, astfel încât ascultătorul să rețină și să redă conținutul.                                                                      | Folosește un exemplu din practică pentru a face o cifră sau o regulă ușor de înțeles pentru colegii din echipă.                   | Construiește o poveste cu o situație inițială, un punct de cotitură și un rezultat în jurul unui caz al unui client și o leagă de mesaj.           | Dezvoltă povestea organizației, o reproduce pe toate canalele și îi învață pe manageri să o relateze ei înșiși.                                                                                |
| <b>Cercetare de piață și analiză a concurenței</b><br>Colectează date privind dimensiunea pieței, tendințele și concurenții din diverse surse și interviuri și le sintetizează în concluzii pentru elaborarea de politici sau a ofertelor. | Caută date publice despre un concurent la cerere și le include în prezentarea generală standard.                                  | Alege în mod independent sursele și metoda pentru o problemă de piață, verifică fiabilitatea acestora și prezintă concluzii fundamentate.          | Elaborează programul de cercetare de piață al organizației, stabilește întrebările relevante și prezintă și susține concluziile în fața consiliului de administrație.                          |
| <b>Segmentarea și țintirea clienților</b><br>Împarte clienții și potențialii clienți în grupuri cu nevoi și valoare comparabile și alege grupurile pe care organizația le va viza.                                                         | Alocă clienții către segmentele existente pe baza caracteristicilor înregistrate și raportează cazurile îndoielnice.              | Realizează o segmentare pe baza datelor și comportamentului clienților și explică necesitatea și valoarea fiecărui segment.                        | Stabilește modelul de segmentare pentru organizație, îl corelează cu oferta și canalele de distribuție și îl revizuieste atunci când piețele se schimbă.                                       |

| Competență                                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                     | N5                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestionarea campaniilor de publicitate digitală</b><br>Configurează campanii pe platformele publicitare, stabilește publicul țintă, suma lăsată și bugetul și gestionează costul pe clic, pe lead sau pe vânzare.     | Elaborează o campanie urmând un plan cu etape prestabilite și verifică dacă bugetul și data de încheiere sunt setate corect. | Gestionează simultan mai multe campanii, testează variante de reclame și redirecționează bugetul către combinația cu cele mai bune rezultate.          | Stabilește standardele pentru achiziționarea și măsurarea publicității și decide asupra alegerii platformei și a bugetului anual.                                                  |
| <b>Generarea de idei</b><br>Generează idei numeroase și variate într-un timp scurt, singur sau în grup, și menține separarea între generarea ideilor și evaluarea acestora.                                              | Oferă mai multe sugestii în cadrul unei sesiuni de brainstorming, fără a le respinge sau a le judeca imediat.                | Conduce o sesiune de generare de idei pentru echipă într-un format adecvat, colectează zeci de idei și le grupează pe teme.                            | Stabilește procese de generare a ideilor la nivelul întregii organizații, implică clienții și partenerii în acestea și asigură că ideile pot fi găsite și reutilizate.             |
| <b>Comunicare vizuală și prezentarea datelor sub formă de poveste</b><br>Prezentarea cifrelor și a proceselor sub formă de tabele, grafice și diagrame care susțin mesajul și îl conduc pe cititor la concluzia corectă. | Creează un grafic într-un șablon existent, adaugă un titlu și denumește unitatea afișată pe axă.                             | Alege un tip de grafic adecvat pentru fiecare mesaj, elimină elementele de stilizare inutile și scrie concluzia deasupra graficului.                   | Stabilește liniile directoare privind vizualizarea și utilizarea tablourilor de bord la nivelul întregii organizații și evaluează dacă cifrele afișate reflectă corect realitatea. |
| <b>Gestionarea părților interesate</b><br>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.                                 |

| Competență                                                                                                                                                                                                                            | N1                                                                                                                                                                        | N3                                                                                                                                                            | N5                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comunicarea pe rețelele sociale</b><br>Gestionarea conturilor de afaceri pe rețelele sociale, publicarea de postări și răspunsul la reacții, respectând regulile organizației și ale platformei.                                   | Publică postări aprobate cu etichetele corecte și raportează reacțiile negative administratorului contului.                                                               | Gestionează un canal în mod independent, răspunde la întrebări în decurs de o oră și utilizează statistici pentru a alege momentele de publicare.             | Stabilește politica de conduită pe rețelele sociale, organizează monitorizarea și coordonează răspunsul atunci când apare o dispută publică.                                                      |
| <b>conștientizare externă</b><br>Urmărirea evoluțiilor la nivelul clienților, al pieței, al tehnologiei și al reglementărilor, precum și identificarea consecințelor acestora asupra muncii proprii și asupra organizației.           | Citește informațiile furnizate despre clienți și reguli și identifică ce înseamnă acestea pentru propriile sarcini.                                                       | Urmărește în mod sistematic surse din afara organizației și utilizează aceste semnale atunci când adaptează metodele de lucru în cadrul echipei.              | Transformă evoluțiile societale și ale pieței în alegeri strategice și poziționează organizația în raport cu părțile externe relevante în timp util.                                              |
| <b>Generarea de sugestii și delegarea sarcinilor către IA</b><br>Împărtește sarcinile între persoană și sistemul de IA, formulează sarcina, contextul și formatul de ieșire necesar și se adaptează în funcție de rezultatul obținut. | Atribuire unui instrument bazat pe inteligență artificială o singură sarcină, cu o întrebare clară și un format specificat, și utilizează rezultatul după ce îl verifică. | Împarte o sarcină de lucru în etape, decide care etapă este realizată de IA și care nu, și îmbunătățește instrucțiunile pe baza rezultatelor.                 | Elaborează practici la nivel de organizație pentru împărțirea sarcinilor cu ajutorul IA și îi instruește pe ceilalți în ceea ce privește oferirea de instrucțiuni în mod eficient și responsabil. |
| <b>Îmbunătățirea parcursului și a experienței clientului</b><br>Cartografiază etapele parcurse de un client, identifică punctele de fricțiune și implementează îmbunătățiri la nivel de proces și de interacțiune.                    | Înregistrează reclamațiile și observațiile clienților în formatul convenit și le transmite responsabilului de proces.                                                     | Analizează parcursul clientului în cadrul unui serviciu, identifică cele trei principale blocaje și implementează îmbunătățiri împreună cu părțile implicate. | Stabilește standardul pentru experiența clienților în cadrul organizației și coordonează programele de îmbunătățire la nivelul tuturor departamentelor.                                           |

| Competență                                                                                                                                                                                                                              | N1                                                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Analiza de marketing și atribuire</b><br>Măsoară efectul eforturilor de marketing cu ajutorul tablourilor de bord și al modelelor și atribuie veniturile și clienții potențiali canalelor și campaniilor.                            | Extrage rapoartele standard din instrumentul de analiză și include cifrele cheie în sinteza săptămânală.                                                     | Creează un tablou de bord pentru fiecare canal, verifică configurarea măsurătorilor și explică ce campanie a generat ce rezultat.                                            | Alege modelul de atribuire pentru organizație, evaluează limitele acestuia și orientează alocarea bugetului în funcție de rezultate.                                                               |
| <b>Flexibilitate</b><br>Își adaptează metoda de lucru, planificarea și comportamentul atunci când situația sau solicitarea se schimbă, menținând în același timp rezultatul convenit.                                                   | Trece la o altă sarcină imediat ce superiorul îi solicită acest lucru și lasă munca pe care o desfășoară într-o stare ordonată.                              | Își adaptează abordarea în mod independent atunci când cerințele se modifică, ține părțile interesate la curent și livrează rezultatul în limitele stabilite.                | Elaborează procese și forme organizaționale care se adaptează rapid la circumstanțele noi și decide când se schimbă direcția generală.                                                             |
| <b>Relații cu mass-media și rolul de purtător de cuvânt</b><br>Comunicarea cu jurnaliștii în numele organizației, menținerea mesajelor cheie chiar și sub presiune și evaluarea consecințelor declarațiilor asupra reputației.          | Redirecționează întrebările presei către purtătorul de cuvânt, înregistrează întrebarea și utilizează numai informații concrete care au fost făcute publice. | Susține în mod independent un interviu despre propriul dosar, se concentrează pe trei mesaje cheie și corectează imediat presupunerile eronate.                              | Acționează în calitate de purtător de cuvânt principal în timpul unei crize, stabilește linia de comunicare cu consiliul de administrație și restabilește încrederea presei și a publicului.       |
| <b>Comunicarea internă și comunicarea privind schimbările</b><br>Informarea și implicarea colegilor din întreaga organizație prin intermediul canalelor interne, astfel încât aceștia să știe ce se schimbă și ce se așteaptă de la ei. | Posturile au publicat mesaje pe intranet și verifică dacă grupul țintă a văzut mesajul.                                                                      | Elaborează un plan de comunicare pentru o schimbare în cadrul echipei, alege canalul și momentul potrivit pentru fiecare grup și organizează un spațiu dedicat întrebărilor. | Stabilește strategia de comunicare pentru o reorganizare, se coordonează cu consiliul de administrație și cu comitetul de întreprindere și măsoară impactul asupra încrederii și comportamentului. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                                                          | N1                                                                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                                | N5                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RGPD și confidențialitatea în practică</b><br>Cunoaște cerințele legislației privind protecția datelor cu caracter personal relevante pentru propria activitate, știe care este temeiul juridic și perioada de păstrare aplicabile și recunoaște când este necesară notificarea. | Prelucrează datele cu caracter personal numai în conformitate cu instrucțiunile de lucru aplicabile și sesizează cazurile îndoielnice responsabilului cu protecția datelor. | Evaluează în cadrul propriilor procese dacă există un temei juridic, aplică principiul minimizării datelor și gestionează corect solicitările persoanelor vizate. | Stabilește politica de confidențialitate, ia decizii cu privire la operațiunile de prelucrare cu risc ridicat și reprezintă organizația în fața autorității de supraveghere. |

## 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                                                                                                  |
|-----------------------------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Portofoliu sau dovezi       | -    | -    | O colecție de lucrări sau rezultate anterioare, evaluate în funcție de criterii prestabilite.            |
| Testul cu probe de lucru    | 0.33 | 0.09 | Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.                         |
| Chestionar de personalitate | 0.40 | 0.15 | Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrnforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”. |
| Simulare                    | -    | -    | Situație de lucru simulată, de obicei în format digital, cu notare standardizată.                        |
| Centru de evaluare          | 0.29 | 0.09 | Exerciții multiple, evaluatori multipli, notare pe dimensiuni.                                           |
| Interviu structurat         | 0.42 | 0.19 | Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.       |
| Test de cunoștințe          | 0.40 | 0.13 | Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.     |

## 7 Instrumente de evaluare pentru acest post

| Instrument hrnforce                      | Competențe | Ce măsoară                                                          |
|------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------|
| Testul cu probe de lucru                 | 18         | Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate           |
| Competency Check                         | 10         | Evaluarea competențelor la nivel comportamental                     |
| Portofoliu                               | 7          | Evaluarea activității anterioare în raport cu criterii prestabilite |
| Test de cunoștințe (specific clientului) | 4          | Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client |
| Big Fifty                                | 3          | Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori            |

| Instrument hrmforce | Competențe | Ce măsoară                                                         |
|---------------------|------------|--------------------------------------------------------------------|
| 360 Feedback        | 2          | Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale                 |
| 15PF                | 1          | Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty |
| Pulse Survey        | 1          | Măsurare periodică la nivel de echipă și la nivel organizațional   |

## 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, ALLit, 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.