

Controlor de gestiune

FF05 Finanțe, control și administrare · ISCO-08 2411 · CBS 0412 Specialiști financiari și economiști · vechime senior · Cunoscut și ca: Partener de afaceri în domeniul financiar, Controlor comercial

Face legătura între analiza financiară și deciziile de afaceri, elaborează studii de fezabilitate și previziuni și oferă consiliere consiliului de administrație și managerilor cu privire la randamente și investiții.

Controlorul de afaceri are o viziune orientată spre viitor și se ocupă mai degrabă de previziuni, scenarii și decizii de investiții decât de raportarea retrospectivă. Spre deosebire de controlorul financiar, accentul se pune pe logica de afaceri și pe alegerile strategice, mai degrabă decât pe acuratețea cifrelor. Procesul de selecție se blochează atunci când se folosește ca unic criteriu un profil analitic puternic, în timp ce rolul nu reușește să îi convingă pe managerii comerciali, care nu vor rafina ipotezele dintr-un studiu de caz.

Cifre cheie pentru acest profil

26 competențe · 5 competențe de evaluat · 5 competențe esențiale · centrul de greutate: Abilități cognitive și rezolvarea problemelor 25%, Operațiuni de afaceri, comerț și antreprenoriat 18%, Domenii de cunoștințe profesionale 17%

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
Precizie și atenție la detalii Competență (cadrul 50): Precizie	■■■■■ N5	Big Fifty, 360 Feedback	Chestionar de personalitate	Stabilește standardele privind exhaustivitatea și corectitudinea, verifică eșantioanele și atrage atenția echipelor asupra neglijențelor structurale.
Raționament numeric	■■■■■ N5	Ability Scan	Test de abilități cognitive	Identifică, în serii complexe de numere, care sunt ipotezele care determină rezultatul și stabilește logica de calcul pe care o urmează ceilalți membri ai organizației.
integritate și fiabilitate Competență (cadrul 50): Integritate	■■■■■ N5	Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat	Chestionar de personalitate	Stabilește standardele de integritate ale organizației, le aplică și în relația cu părțile influente și explică public deciziile rezultate.
Disciplina și respectarea angajamentelor Competență (cadrul 50): Domeniu	■■■■■ N4	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.
Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă Competență (cadrul 50): Rezistența la stres	■■■■■ N4	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.

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	Interpretare cantitativă Stabilește indicatorii-cheie care ghidează organizația, identifică capcanele din procesul de măsurare și corectează utilizarea incorectă a cifrelor.	■■■■■ N5	5	da	Testul cu probe de lucru	Ability Scan, Testul cu probe de lucru
G	Precizie și atenție la detalii Stabilește standardele privind exhaustivitatea și corectitudinea, verifică eșantioanele și atrage atenția echipelor asupra neglijențelor structurale.	■■■■■ N5	5	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 360 Feedback
V	Competențe de consiliere Oferă consiliul de administrație consultanță cu privire la situațiile de conflict de interese, pune sub semnul întrebării ipotezele stabilite și garantează calitatea consultanței la nivelul întregii organizații.	■■■■■ N5	5	da	Centru de evaluare	Competency Check, Interviu structurat
V	Bugetare și controlul costurilor Stabilește cadrul bugetar al organizației, decide cu privire la realocarea resurselor și raportează consiliului de administrație cu privire la aceasta.	■■■■■ N5	5	da	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	Informații privind controlul și managementul Stabilește informațiile de orientare ale organizației, elaborează setul de instrumente de planificare și control și evaluează viabilitatea propunerilor de investiții.	■■■■■ N5	5	da	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Analiza de afaceri și analiza investițiilor Elaborează un studiu de fezabilitate propriu cu scenarii, prezintă în mod explicit ipotezele și susține rezultatul în cadrul ședinței.	■■■■■ N4	5	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
A	Răționament numeric Identifică, în serii complexe de numere, care sunt ipotezele care determină rezultatul și stabilește logica de calcul pe care o urmează ceilalți membri ai organizației.	■■■■■ N5	4	nu	Test de abilități cognitive	Ability Scan
V	Gândirea scenaristică și alfabetizarea în domeniul viitorului Elaborează scenarii pentru organizație pe un orizont de ani și le corelează cu momentele de decizie și cu valorile indicatorilor măsurabili.	■■■■■ N5	4	nu	Centru de evaluare	Competency Check, Interviu structurat

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Comunicare vizuală și prezentarea datelor sub formă de poveste Stabilește liniile directoare privind vizualizarea și utilizarea tablourilor de bord la nivelul întregii organizații și evaluează dacă cifrele afișate reflectă corect realitatea.	■■■■■ N5	4	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Portofoliu
G	integritate și fiabilitate Stabilește standardele de integritate ale organizației, le aplică și în relația cu părțile influente și explică public deciziile rezultate.	■■■■■ N5	4	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat
T	Foi de calcul și fișe de lucru Stabilește standardele pentru modelele de calcul din cadrul organizației și evaluează dacă aceste modele sunt suficient de fiabile pentru luarea deciziilor.	■■■■■ N5	4	da	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
V	Analiza datelor Stabilește standardele de analiză ale organizației, evaluează analizele realizate de alții și elaborează noi metode de analiză în cadrul profesiei.	■■■■■ N5	4	nu	Testul cu probe de lucru	Ability Scan, Testul cu probe de lucru

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
K	Citirea și interpretarea rapoartelor financiare Evaluează conturile anuale și rapoartele de gestiune ale organizației, stabilește standardul de raportare și oferă consiliul de administrație recomandări în acest sens.	■■■■■ N5	4	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Raportare de afaceri Elaborează un raport de la întrebare până la concluzie, face distincția între fapte și interpretări și formulează recomandări atribuind responsabilitatea acestora unei persoane anume.	■■■■■ N4	4	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Competency Check
V	Întocmirea conturilor anuale Întocmește în mod independent conturile anuale ale unei entități de dimensiuni medii și justifică opțiunile de evaluare în fața auditorului.	■■■■■ N4	4	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului), Portofoliu
V	Analiza problemelor Analizează o plângere recurentă în funcție de cauzele posibile, le verifică pe baza datelor proprii și identifică cauza cea mai probabilă.	■■■■■ N4	3	nu	Centru de evaluare	Competency Check, Ability Scan

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Modul de lucru metodic Alege o metodă adecvată pentru o sarcină nouă, notează pașii și îi respectă chiar și sub presiunea timpului.	 N4	3	nu	Observarea la locul de muncă	Competency Check, Testul cu probe de lucru
V	Gestionarea riscurilor Elaborează o listă de riscuri cu probabilitatea, impactul și măsurile corespunzătoare fiecărui risc și o revizuieste periodic împreună cu persoanele implicate.	 N4	3	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului), Competency Check
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.	 N4	3	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback
V	Raportare și crearea de tablouri de bord Proiectează un tablou de bord împreună cu utilizatorul, alege indicatorii și definițiile și integrează feedback-ul utilizatorilor în versiunile noi.	 N4	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Portofoliu
K	Aplicarea cunoștințelor de bază în domeniul fiscal Întocmește declarația periodică de TVA, verifică concordanța cu registrul contabil și corectează înregistrările eronate.	 N4	3	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Audit și control intern Elaborează în mod independent o abordare de audit pentru un proces cu risc ridicat, evaluează probele și formulează concluzii fundamentate.	 N4	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Administrație financiară Finalizează în mod independent operațiunile administrative lunare, explică diferențele dintre registrul auxiliar și registrul general și corectează înregistrările eronate.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
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.	 N4	2	nu	Interviu structurat	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
V	Automatizarea proceselor Describe un proces pas cu pas, automatizează etapele repetabile și integrează verificări privind erorile și excepțiile.	 N3	2	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Portofoliu

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
K	Gestionarea trezoreriei și a capitalului circulant Elaborează în mod independent o prognoză a lichidităților, gestionează termenele de plată și semnalează din timp necesarul de finanțare.	 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
Interpretare cantitativă	N4	N5
Precizie și atenție la detalii	N4	N5
Competențe de consiliere	N5	N5
Bugetare și controlul costurilor	N4	N5
Informații privind controlul și managementul	N5	N5
Analiza de afaceri și analiza investițiilor	N4	N4
Raționament numeric	N4	N5
Gândirea scenaristică și alfabetizarea în domeniul viitorului	N4	N5
Comunicare vizuală și prezentarea datelor sub formă de poveste	N4	N5
integritate și fiabilitate	N4	N5
Foi de calcul și fișe de lucru	N4	N5
Analiza datelor	N4	N5
Citirea și interpretarea rapoartelor financiare	N4	N5
Raportare de afaceri	N3	N4
Întocmirea conturilor anuale	N3	N4
Analiza problemelor	N3	N4
Modul de lucru metodic	N3	N4
Gestionarea riscurilor	N3	N4
Disciplina și respectarea angajamentelor	N3	N4
Raportare și crearea de tablouri de bord	N3	N4
Aplicarea cunoștințelor de bază în domeniul fiscal	N3	N4
Audit și control intern	N3	N4
Administrație financiară	N3	N3

Competență	medior	senior
Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă	N3	N4
Automatizarea proceselor	N2	N3
Gestionarea trezoreriei și a capitalului circulant	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 interpolează între ele, urmând convenția O*NET.

Competență	N1	N3	N5
Interpretare cantitativă Explică semnificația cifrelor, graficelor și indicatorilor-cheie pentru problema în cauză și precizează ce nu arată acestea.	Citește un raport standard și identifică valorile care se situează peste sau sub norma convenită.	Transformă cifrele lunare în trei concluzii concrete, identifică incertitudinea de măsurare și avertizează atunci când valorile sunt prea mici.	Stabilește indicatorii-cheie care ghidează organizația, identifică capcanele din procesul de măsurare și corectează utilizarea incorectă a cifrelor.

Competență	N1	N3	N5
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.
Competențe de consiliere Precizarea întrebării unui client și formularea unei recomandări bine fundamentate, astfel încât destinatarul să o adopte și să o pună în practică.	Furnizează informațiile solicitate și explică o recomandare standard, respectând structura stabilită utilizată de echipă.	Reformulează întrebarea din spatele întrebării, oferă două opțiuni argumentate, împreună cu consecințele acestora, și stabilește un moment de luare a deciziei.	Oferă consiliului de administrație consultanță cu privire la situațiile de conflict de interese, pune sub semnul întrebării ipotezele stabilite și garantează calitatea consultanței la nivelul întregii organizații.
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.
Informații privind controlul și managementul Elaborează bugete, previziuni și rapoarte, analizează diferențele dintre buget și rezultatele reale și le explică conducerii.	Completează raportul cu cifrele din sistem, sub îndrumare, și verifică dacă totalurile se potrivesc.	Analizează în mod independent abaterile bugetare, le identifică cauzele operaționale și oferă recomandări managerului cu privire la ajustări.	Stabilește informațiile de orientare ale organizației, elaborează setul de instrumente de planificare și control și evaluează viabilitatea propunerilor de investiții.
Analiza de afaceri și analiza investițiilor Fundamentează o propunere cu costuri, beneficii, ipoteze și riscuri și calculează perioada de recuperare a investiției și randamentul pentru factorii de decizie.	Completează un șablon standard de analiză de afaceri cu cifrele și numele furnizate, indicând datele care încă lipsesc.	Elaborează un studiu de fezabilitate propriu cu scenarii, prezintă în mod explicit ipotezele și susține rezultatul în cadrul ședinței.	Stabilește regulile de calcul și valorile prag pentru investiții și evaluează întregul portofoliu de investiții al organizației.

Competență	N1	N3	N5
Raționament numeric Lucrează cu numere, rapoarte și tabele și trage concluzii din acestea cu privire la cantități, tendințe și relații în materialul numeric.	Citește un tabel simplu, identifică valoarea cea mai mare și cea mai mică și calculează un procent folosind un calculator.	Combină două surse de date, calculează evoluția în timp și explică care etapă de calcul conduce la fiecare rezultat.	Identifică, în serii complexe de numere, care sunt ipotezele care determină rezultatul și stabilește logica de calcul pe care o urmează ceilalți membri ai organizației.
Gândirea scenariască 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.
Comunicare vizuală și prezentarea datelor sub formă de poveste 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 denumeste 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.
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.

Competență	N1	N3	N5
Foi de calcul și fișe de lucru Creează foi de calcul cu formule, referințe și tabele pivot, verifică rezultatele și prezintă cifrele într-un mod ușor de înțeles, sub formă de tabele și diagrame.	Introduce date într-o foaie de calcul existentă și utilizează formule simple, precum suma și media, conform instrucțiunilor.	Creează o foaie de calcul cu formule interconectate și tabele pivot, verifică dacă există erori și explică logica de calcul colegilor.	Stabilește standardele pentru modelele de calcul din cadrul organizației și evaluează dacă aceste modele sunt suficient de fiabile pentru luarea deciziilor.
Analiza datelor Pregătește și analizează seturi de date pentru a identifica tipare, relații și valori aberante și corelează rezultatele cu întrebarea inițială.	Efectuează o etapă de analiză predefinită pe un set de date furnizat și înregistrează rezultatul în formatul convenit.	Selectează metode de analiză pentru o întrebare deschisă, transformă datele brute într-un fișier de lucru și susține fiecare concluzie cu cifre.	Stabilește standardele de analiză ale organizației, evaluează analizele realizate de alții și elaborează noi metode de analiză în cadrul profesiei.
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.
Raportare de afaceri Reunirea concluziilor, a cifrelor și a recomandărilor într-un raport care îl ghidează pe cititor către o decizie sau către următorul pas încă de la prima lectură.	Completează un șablon de raport existent cu cifrele corecte și descrie, pentru fiecare secțiune, ce s-a realizat.	Elaborează un raport de la întrebare până la concluzie, face distincția între fapte și interpretări și formulează recomandări atribuind responsabilitatea acestora unei persoane anume.	Stabilește structura ierarhică pentru întreaga organizație, evaluează calitatea informațiilor de coordonare și prezintă rezultatele consiliului de administrație și autorităților de reglementare.
Întocmirea conturilor anuale Întocmește conturile anuale, incluzând bilanțul, contul de profit și pierdere și notele explicative, în conformitate cu normele de raportare, și justifică evaluările și provizioanele.	Colectează justificările pentru posturile din bilanț conform instrucțiunilor și prelucrează înregistrările de corecție furnizate.	Întocmește în mod independent conturile anuale ale unei entități de dimensiuni medii și justifică opțiunile de evaluare în fața auditorului.	Stabilește politica de raportare a organizației, ia decizii cu privire la chestiuni complexe de evaluare și le susține în fața autorităților de reglementare.

Competență	N1	N3	N5
Analiza problemelor Descompune o problemă în părți, separă cauzele de efecte și precizează ce informații sunt necesare pentru a avansa.	Precizează exact ce anume nu funcționează corect și ce date lipsesc, și aduce aceste informații la cunoștința superiorului.	Analizează o plângere recurentă în funcție de cauzele posibile, le verifică pe baza datelor proprii și identifică cauza cea mai probabilă.	Identifică câteva cauze fundamentale ale problemelor organizaționale persistente și stabilește metoda de analiză pe care o vor utiliza celelalte echipe.
Modul de lucru metodic Urmează o metodă fixă și trasabilă pentru sarcini, cu pași, documentație și verificări, astfel încât și alții să poată repeta activitatea.	Parcurge etapele unei proceduri prestabilite în ordinea corectă și înregistrează rezultatul.	Alege o metodă adecvată pentru o sarcină nouă, notează pașii și îi respectă chiar și sub presiunea timpului.	Elaborează metodele de lucru pentru domeniul respectiv, le testează în practică și le revizuește la intervale fixe.
Gestionarea riscurilor Identificarea riscurilor la locul de muncă, în cadrul proiectelor sau al politicilor, evaluarea probabilității și a impactului acestora, alegerea măsurilor de control și testarea periodică a eficacității acestor măsuri.	Raportează situațiile nesigure sau riscante din propria activitate prin canalul de raportare convenit.	Elaborează o listă de riscuri cu probabilitatea, impactul și măsurile corespunzătoare fiecărui risc și o revizuește periodic împreună cu persoanele implicate.	Elaborează cadrul de risc al organizației, stabilește apetitul la risc împreună cu echipa executivă și prezintă rapoarte în acest sens organismului de supraveghere.
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.
Raportare și crearea de tablouri de bord Creează rapoarte și tablouri de bord recurente care prezintă indicatorii relevanți pentru un public țintă stabilit și menține definițiile acestora actualizate.	Completează un tablou de bord sau un șablon de raport existent cu cifre actuale și verifică afișarea pentru a depista eventualele erori.	Proiectează un tablou de bord împreună cu utilizatorul, alege indicatorii și definițiile și integrează feedback-ul utilizatorilor în versiunile noi.	Stabilește ce informații de management utilizează organizația și asigură claritatea definițiilor în toate rapoartele.

Competență	N1	N3	N5
Aplicarea cunoștințelor de bază în domeniul fiscal Cunoaște principalele reguli privind taxa pe valoarea adăugată, impozitul pe salarii și impozitul pe profit și le aplică în cazul facturilor, declarațiilor fiscale și întrebărilor simple de natură fiscală.	Aplică cota corectă de TVA pe factură și redirecționează întrebările privind cazurile excepționale către departamentul financiar.	Întocmește declarația periodică de TVA, verifică concordanța cu registrul contabil și corectează înregistrările eronate.	Stabilește strategia fiscală a organizației, se consultă cu autoritatea fiscală și oferă consiliului de administrație recomandări privind riscurile fiscale.
Audit și control intern Verifică dacă procesele și înregistrările respectă regulile și controalele interne, colectează dovezi și raportează constatările împreună cu recomandări.	Efectuează etapele de control sub supraveghere, în conformitate cu programul de audit, și înregistrează probele găsite într-o manieră ordonată.	Elaborează în mod independent o abordare de audit pentru un proces cu risc ridicat, evaluează probele și formulează concluzii fundamentate.	Stabilește planul anual de audit al organizației și standardele de control și prezintă rezultatele consiliului de administrație sau consiliului de conducere.
Administrație financiară Procesează înregistrările privind achizițiile, vânzările și tranzacțiile bancare în sistemul contabil, reconciliază conturile din registrul contabil și asigură o administrare care poate fi supusă auditului.	Înregistrează facturile de achiziție în contul contabil corespunzător, sub supraveghere, și sesizează contabilul cu privire la elementele neclare.	Finalizează în mod independent operațiunile administrative lunare, explică diferențele dintre registrul auxiliar și registrul general și corectează înregistrările eronate.	Proiectează structura administrativă și planul de conturi și stabilește liniile directoare pentru procesare și control.
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.

Competență	N1	N3	N5
Automatizarea proceselor Analizează un proces de lucru recurent, creează sau comandă automatizarea etapelor acestuia și verifică dacă rezultatul rămâne fiabil.	Execută un proces de automatizare existent și generează rapoarte atunci când rezultatul diferă de cel așteptat.	Descrie un proces pas cu pas, automatizează etapele repetabile și integrează verificări privind erorile și excepțiile.	Stabilește agenda de automatizare a organizației și decide care procese sunt automatizate și care nu.
Gestionarea trezoreriei și a capitalului circulant Gestionează lichiditățile, finanțarea și plățile, coordonează creanțele, datoriile și stocurile și limitează riscul de rată a dobânzii și cel valutar.	Pregătește situația generală zilnică a lichidităților sub îndrumare și semnalează plățile care depășesc marja disponibilă.	Elaborează în mod independent o prognoză a lichidităților, gestionează termenele de plată și semnalează din timp necesarul de finanțare.	Stabilește politica de trezorerie a organizației, alege structura de finanțare și acoperă riscul de dobândă și cel valutar cu instrumente justificate.

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
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 hrmforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”.
Centru de evaluare	0.29	0.09	Exerciții multiple, evaluatori multipli, notare pe dimensiuni.
Test de abilități cognitive	0.41	0.14	Test standardizat de raționament verbal, numeric sau abstract.
Test de cunoștințe	0.40	0.13	Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.
Observarea la locul de muncă	-	-	Observarea structurată a locului de muncă cu ajutorul unui formular bazat pe repere comportamentale.
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 hrmforce	Competențe	Ce măsoară
Testul cu probe de lucru	13	Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate
Test de cunoștințe (specific clientului)	11	Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client
Competency Check	7	Evaluarea competențelor la nivel comportamental
Ability Scan	4	Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract
Portofoliu	4	Evaluarea activității anterioare în raport cu criterii prestabilite

Instrument hrmforce	Competențe	Ce măsoară
Big Fifty	3	Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori
360 Feedback	3	Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale
Interviu structurat	3	Interviu comportamental cu structură fixă
Big Fifty (Scala de integritate)	1	
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.