

# Manager de canal

FF03 Vânzări și gestionarea conturilor · ISCO-08 1221 · CBS 0522 Manageri de vânzări și marketing · vechime senior · Cunoscut și ca: Manager de parteneriate, Manager de vânzări prin canale de distribuție

Generă venituri prin intermediul partenerilor, revânzătorilor sau distribuitorilor, stabilește condițiile și marjele canalelor de distribuție și le permite partenerilor să vândă oferta în mod independent.

Managerul de canal nu vinde direct clienților finali, ci construiește și menține o rețea de parteneri care se ocupă de acest lucru. Spre deosebire de un manager de cont, partenerul este atât client, cât și canal de vânzare, având propriile interese și propriul portofoliu. Selecția evaluează candidații pe baza rezultatelor personale de vânzări, în timp ce acest rol presupune vânzarea prin intermediul altora, elaborarea planurilor pentru parteneri și asigurarea responsabilității acestora fără a deține autoritate ierarhică.

## Cifre cheie pentru acest profil

28 competențe · 8 competențe de evaluat · 5 competențe esențiale · centrul de greutate:

Operațiuni de afaceri, comerț și antreprenoriat 45%, Comunicare și influență 21%, Colaborare și eficacitate interpersonală 16%

## 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                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Puterea de convingere</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Puterea de convingere<br><b>Eliminatoriu</b>     | ■■■■■ N5    | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Centru de evaluare          | Convinge consiliul de administrație și părțile externe să accepte o schimbare de direcție de anvergură și menține acest sprijin atunci când rezistența crește. |
| <b>Orientarea către client</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Orientarea către client<br><b>Eliminatoriu</b> | ■■■■■ N5    | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Feedback la 360 de grade    | Transformă semnalele clienților în modificări ale serviciilor și politicilor și asigură responsabilitatea organizației pentru experiența promisă clienților.   |
| <b>Orientarea către rezultate</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Orientarea către rezultate                  | ■■■■■ N5    | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Chestionar de personalitate | Stabilește obiectivele privind rezultatele și indicatorii de performanță pentru organizație și le respectă atunci când interesele implicate sunt conflictuale. |
| <b>Capacitate comercială</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Simț comercial<br><b>Eliminatoriu</b>            | ■■■■■ N5    | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Centru de evaluare          | Stabilește strategia comercială a organizației, alege piețele pe care să activeze și prezintă aceste alegeri consiliului de administrație.                     |
| <b>Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Ascultați     | ■■■■■ N5    | Big Fifty, 360 Feedback                   | Feedback la 360 de grade    | Detectează semnale subtile în conversațiile cu directorii și supervisorii și le utilizează pentru a ajusta politica organizațională în timp util.              |
| <b>Perseverență</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Perseverență                                              | ■■■■■ N5    | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)   | Chestionar de personalitate | Menține programele multianuale pe drumul cel bun, în ciuda opoziției susținute, și asigură menținerea organizației pe direcția aleasă chiar și după eșecuri.   |

| Competențe de măsurat                                                              | Nivel-țintă                                                                          | Instrument hrnforce                             | Metodă de măsurare          | Ancoră comportamentală la nivelul-țintă                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientarea către piață</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Orientarea către piață |  N5 | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback       | Centru de evaluare          | Transpune evoluțiile pieței în agenda strategică a organizației și repoziționează oferta pe termen lung.                                                                  |
| <b>Recuperarea după eșecuri</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Rezistența la stres  |  N4 | Big Fifty, Mental Resilience (4C), 360 Feedback | Chestionar de personalitate | După eșecul unei inițiative, analizează ce a mers greșit, discută acest aspect cu persoanele implicate și pune în aplicare o abordare revizuită în decurs de o săptămână. |

## 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 | Puterea de convingere<br>Convinge consiliul de administrație și părțile externe să accepte o schimbare de direcție de anvergură și menține acest sprijin atunci când rezistența crește.      | ■■■■■ N5    | 5       | da           | Centru de evaluare          | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |
| G | Orientarea către client<br>Transformă semnalele clienților în modificări ale serviciilor și politicilor și asigură responsabilitatea organizației pentru experiența promisă clienților.      | ■■■■■ N5    | 5       | da           | Feedback la 360 de grade    | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |
| V | colaborarea în cadrul lanțurilor și alianțelor<br>Stabilește alianțe cu părți care au interese diferite și încheie acorduri privind guvernanța și rezultatele pentru întregul lanț.          | ■■■■■ N5    | 5       | nu           | Centru de evaluare          | Competency Check, 360 Feedback            |
| G | Orientarea către rezultate<br>Stabilește obiectivele privind rezultatele și indicatorii de performanță pentru organizație și le respectă atunci când interesele implicate sunt conflictuale. | ■■■■■ N5    | 5       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |

| T | Competență                                                                                                                                                                                       | Nivel-țintă | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare  | Instrument hrmforce                                      |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------|---------------------|----------------------------------------------------------|
| G | Capacitate comercială<br>Stabilește strategia comercială a organizației, alege piețele pe care să activeze și prezintă aceste alegeri consiliului de administrație.                              | ■■■■■ N5    | 5       | da           | Centru de evaluare  | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                |
| V | Vânzarea consultativă<br>Coordonează procese complexe de vânzare care implică mai mulți factori de decizie, elaborează strategia de comunicare și îi instruește pe colegi în aplicarea acesteia. | ■■■■■ N5    | 5       | da           | Centru de evaluare  | Competency Check, 360 Feedback, Testul cu probe de lucru |
| V | Gestionarea conturilor<br>Elaborează în mod independent un plan de conturi pentru propriul portofoliu de clienți și discută anual cu clientul rezultatele și planurile.                          | ■■■■■ N4    | 5       | da           | Interviu structurat | Competency Check, 360 Feedback                           |
| V | Gestionarea conversațiilor<br>Conduce discuții cu părți cu interese opuse la nivel de consiliu de administrație, elaborează modele de dialog pentru organizație și le testează în practică.      | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Centru de evaluare  | Communication Styles, Competency Check                   |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                                                         | Nivel-țintă | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare       | Instrument hrmforce               |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------|--------------------------|-----------------------------------|
| G | <p>Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare</p> <p>Detectează semnale subtile în conversațiile cu directorii și supervizorii și le utilizează pentru a ajusta politica organizațională în timp util.</p>                           | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Feedback la 360 de grade | Big Fifty, 360 Feedback           |
| V | <p>Negocierea</p> <p>Conduce negocierile privind contractele pe mai mulți ani sau condițiile de angajare, stabilește mandatul și definește linia de negociere pentru organizație.</p>                                                              | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Centru de evaluare       | Conflict Styles, Competency Check |
| V | <p>asigurarea respectării angajamentelor de către ceilalți</p> <p>Se adresează directorilor executivi și partenerilor cu privire la respectarea acordurilor și a principiilor fundamentale care stau la baza modului de lucru al organizației.</p> | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Centru de evaluare       | 360 Feedback, Competency Check    |
| V | <p>rețele de contacte</p> <p>Construiește o rețea la nivelul profesiei și al lanțului valoric, reunește părțile implicate și o utilizează în beneficiul organizației.</p>                                                                          | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Interviu structurat      | Big Fifty, Competency Check       |

| T | Competență                                                                                                                                                                   | Nivel-țintă | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare          | Instrument hrmforce                       |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------|-----------------------------|-------------------------------------------|
| V | managementul relațiilor<br>Stabilește modul în care organizația menține relațiile strategice, atribuie responsabilitățile și evaluează valoarea portofoliului de relații.    | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Interviu structurat         | Competency Check, 360 Feedback            |
| G | Perseverență<br>Menține programele multianuale pe drumul cel bun, în ciuda opoziției susținute, și asigură menținerea organizației pe direcția aleasă chiar și după eșecuri. | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)   |
| V | Instruire și explicare<br>Stabilește standardul de instruire pentru întregul domeniu și îi formează pe alții să transmită conținut complex într-un mod ușor de înțeles.      | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, 360 Feedback    |
| V | Negocierea prețului<br>Stabilește politica de prețuri și reduceri a organizației și negociază personal contractele-cadru cu cei mai mari parteneri.                          | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Centru de evaluare          | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |
| G | Orientarea către piață<br>Transpune evoluțiile pieței în agenda strategică a organizației și re poziționează oferta pe termen lung.                                          | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Centru de evaluare          | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                                     | Nivel-țintă | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare          | Instrument hrmforce                                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| V | Segmentarea și țintirea clienților<br>Stabilește modelul de segmentare pentru organizație, îl corelează cu oferta și canalele de distribuție și îl revizuieste atunci când piețele se schimbă.                                 | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru                                           |
| V | Gestionarea contractelor<br>Stabilește modul în care este organizată gestionarea contractelor și ia decizii privind escaladarea și rezilierea contractelor majore.                                                             | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| V | Previziuni de vânzări și gestionarea portofoliului de oportunități<br>Își fundamentează propria previziune lunară pe etapele oportunităților și pe istoricul conversiilor și explică abaterile față de previziunea anterioară. | ■■■■■ N4    | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| G | Recuperarea după eșecuri<br>După eșecul unei inițiative, analizează ce a mers greșit, discută acest aspect cu persoanele implicate și pune în aplicare o abordare revizuită în decurs de o săptămână.                          | ■■■■■ N4    | 3       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, Mental Resilience (4C), 360 Feedback                    |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                                | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare       | Instrument hrmforce                                                |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| V | Încheierea și finalizarea contractelor<br>Recunoaște semnalele de cumpărare, identifică obiecția rămasă și prezintă o propunere gata de semnare, în limita propriilor competențe.                                         |  N4   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Competency Check, 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   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Competency Check                         |
| V | Gestionarea valorii și fidelizării clienților<br>Analizează rata de abandon și valoarea clienților din propriul portofoliu și desfășoară acțiuni de fidelizare țintite, cu rezultate măsurabile.                          |  N4 | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| V | Achiziție și generare de clienți potențiali<br>Își creează propria listă de potențiali clienți pe baza informațiilor din piață și din rețeaua sa de contacte și programează săptămânal noi întâlniri inițiale cu aceștia. |  N3 | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Competency Check, Testul cu probe de lucru, 360 Feedback           |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                                                         | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare       | Instrument hrmforce                      |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|--------------------------|------------------------------------------|
| V | Gestionarea timpului și stabilirea priorităților<br>leșirile: Își ierarhizează propriile sarcini în funcție de urgență și importanță, include un interval de timp de rezervă și le explică celorlalți de ce o sarcină va fi finalizată mai târziu. |  N4   | 2       | nu           | Testul cu probe de lucru | Competency Check, 360 Feedback           |
| V | Raportare și crearea de tablouri de bord<br>Proiectează un tablou de bord împreună cu utilizatorul, alege indicatorii și definițiile și integrează feedback-ul utilizatorilor în versiunile noi.                                                   |  N3   | 2       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Portofoliu     |
| K | Cunoștințe de bază în domeniul dreptului contractual<br>Evaluează contractele din perspectiva răspunderii, a rezilierii și a plăților și propune modificări în limita propriului mandat.                                                           |  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 |
|--------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Puterea de convingere                                              | N4     | N5     |
| Orientarea către client                                            | N4     | N5     |
| colaborarea în cadrul lanțurilor și alianțelor                     | N4     | N5     |
| Orientarea către rezultate                                         | N4     | N5     |
| Capacitate comercială                                              | N4     | N5     |
| Vânzarea consultativă                                              | N4     | N5     |
| Gestionarea conturilor                                             | N4     | N4     |
| Gestionarea conversațiilor                                         | N4     | N5     |
| Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare           | N4     | N5     |
| Negocierea                                                         | N4     | N5     |
| asigurarea respectării angajamentelor de către ceilalți            | N4     | N5     |
| rețele de contacte                                                 | N4     | N5     |
| managementul relațiilor                                            | N4     | N5     |
| Perseverență                                                       | N4     | N5     |
| Instruire și explicare                                             | N4     | N5     |
| Negocierea prețului                                                | N4     | N5     |
| Orientarea către piață                                             | N4     | N5     |
| Segmentarea și țintirea clienților                                 | N4     | N5     |
| Gestionarea contractelor                                           | N4     | N5     |
| Previziuni de vânzări și gestionarea portofoliului de oportunități | N3     | N4     |
| Recuperarea după eșecuri                                           | N3     | N4     |
| Încheierea și finalizarea contractelor                             | N3     | N4     |
| Elaborarea propunerii de valoare                                   | N3     | N4     |

| Competență                                           | medior | senior |
|------------------------------------------------------|--------|--------|
| Gestionarea valorii și fidelizării clienților        | N3     | N4     |
| Achiziție și generare de clienți potențiali          | N3     | N3     |
| Gestionarea timpului și stabilirea priorităților     | N3     | N4     |
| Raportare și crearea de tablouri de bord             | N2     | N3     |
| Cunoștințe de bază în domeniul dreptului contractual | 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                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Puterea de convingere</b><br>A-i determina pe ceilalți să adopte o poziție, o decizie sau un comportament la care inițial s-au opus, folosind argumente solide, exemple și prezența personală. | Prezintă o propunere proprie în cadrul unei ședințe și o susține cu un exemplu concret din practică. | Alege, pentru fiecare interlocutor, argumentul care corespunde interesului acestuia și verifică pe parcurs dacă acordul este sincer. | Convinge consiliul de administrație și părțile externe să accepte o schimbare de direcție de anvergură și menține acest sprijin atunci când rezistența crește. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                     | N5                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientarea către client</b><br>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.            |
| <b>colaborarea în cadrul lanțurilor și alianțelor</b><br>Colaborarea cu părți externe în vederea obținerii unui rezultat comun, prin stabilirea și monitorizarea rolurilor, a schimbului de informații și a responsabilităților între organizații. | Își îndeplinește propria sarcină în cadrul unui acord de lanț și raportează persoanei de contact aspectele care nu corespund.                | Armonizează metodele de lucru și momentele de predare-preluare cu organizațiile partenere și rezolvă blocajele apărute în cooperarea cu acestea.       | Stabilește alianțe cu părți care au interese diferite și încheie acorduri privind guvernanta și rezultatele pentru întregul lanț.                                       |
| <b>Orientarea către rezultate</b><br>Își orientează acțiunile către rezultatele convenite, urmărește progresul în direcția atingerii acestor rezultate și alege activități care contribuie la atingerea obiectivului.                              | Îndeplinește sarcina atribuită în conformitate cu standardele stabilite și raportează superiorului ce a fost realizat.                       | Transformă o sarcină în obiective intermediare măsurabile, evaluează progresul și renunță la activitățile care nu contribuie la rezultat.              | Stabilește obiectivele privind rezultatele și indicatorii de performanță pentru organizație și le respectă atunci când interesele implicate sunt conflictuale.          |
| <b>Capacitate comercială</b><br>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.                              |
| <b>Vânzarea consultativă</b><br>Analizează problema care stă la baza întrebării unui client, o corelează cu o soluție adecvată și susține propunerea evidențiind beneficiile pentru client.                                                        | Pune întrebările deschise pregătite în cadrul unei conversații de vânzare și rezumă cu voce tare nevoile clientului.                         | Descoperă interesele ascunse ale mai multor interlocutori prin întrebări și adaptează propunerea la acestea pe parcursul conversației.                 | Coordonează procese complexe de vânzare care implică mai mulți factori de decizie, elaborează strategia de comunicare și îi instruește pe colegi în aplicarea acesteia. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                                                    | N1                                                                                                                                        | N3                                                                                                                                                                        | N5                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestionarea conturilor</b><br>Menține relația cu clienții alocăți, planifică momentele de contact, asigură urmărirea acordurilor și se asigură că interesele clienților sunt luate în considerare în cadrul organizației.                                                  | Menține la zi în sistem datele de contact ale clienților și acordurile încheiate și îi reamintește managerului de cont acțiunile în curs. | Elaborează în mod independent un plan de conturi pentru propriul portofoliu de clienți și discută anual cu clientul rezultatele și planurile.                             | Stabilește strategia privind clienții strategici ai organizației și participă la ședințele consiliului de administrație pentru a discuta cooperarea pe termen lung. |
| <b>Gestionarea conversațiilor</b><br>Inițierea, orientarea și încheierea unei conversații în mod intenționat, prin adresarea de întrebări, sintetizarea discuției și stabilirea unor acorduri concrete cu privire la pașii următori.                                          | Urmează o listă pregătită de întrebări, le pune în ordinea indicată și consemnează acordurile la care s-a ajuns.                          | Alege un tip de întrebare adecvat pentru fiecare etapă, face rezumate pe parcurs și readuce conversația la obiectivul inițial atunci când aceasta se abate de la subiect. | Conduce discuții cu părți cu interese opuse la nivel de consiliu de administrație, elaborează modele de dialog pentru organizație și le testează în practică.       |
| <b>Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare</b><br>Înțelegerea pe deplin a mesajului celeilalte părți, verificarea dacă acesta a fost înțeles corect și utilizarea unor întrebări specifice pentru a scoate la iveală interesele și presupunerile subiacente. | Îi permite interlocutorului să-și termine ideea, ia notițe și, ulterior, întreabă despre orice aspect care a rămas neclar.                | Rezumează atât conținutul, cât și sentimentul celeilalte părți și pune întrebări până când devine vizibil adevăratul interes din spatele cererii.                         | Detectează semnale subtile în conversațiile cu directorii și supervizorii și le utilizează pentru a ajusta politica organizațională în timp util.                   |
| <b>Negocierea</b><br>Ajungerea la un acord cu una sau mai multe părți prin explorarea intereselor, utilizarea compromisurilor și respectarea conștientă a limitelor convenite.                                                                                                | Negociază termenul de livrare sau prețul în cadrul unor marje fixe și raportează orice abatere managerului.                               | Pregătește din timp o gamă de opțiuni și o opțiune de rezervă, negociază aspecte cu pondere diferită și încheie cu o confirmare scrisă.                                   | Conduce negocierile privind contractele pe mai mulți ani sau condițiile de angajare, stabilește mandatul și definește linia de negociere pentru organizație.        |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>asigurarea respectării angajamentelor de către ceilalți</b><br>Abordarea celorlalți atunci când acordurile sau standardele nu sunt respectate, identificarea discrepanței și stabilirea unui nou acord împreună cu aceștia.                 | Se adresează unui coleg direct cu privire la o înțelegere care nu a fost respectată și întreabă când va fi îndeplinită. | De asemenea, discută cu colegii din afara echipei proprii despre înțelegeri, precizează consecințele și asigură respectarea noii înțelegeri.                   | Se adresează directorilor executivi și partenerilor cu privire la respectarea acordurilor și a principiilor fundamentale care stau la baza modului de lucru al organizației. |
| <b>rețele de contacte</b><br>Stabilirea de noi contacte în interiorul și în afara organizației, evidențierea beneficiilor reciproce și menținerea activă a legăturii după aceea.                                                               | Se prezintă participanților necunoscuți la un eveniment și notează cu cine au discutat.                                 | Stabilește ce contacte sunt necesare pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu, le stabilește în mod activ și le menține la intervale regulate.               | Construiește o rețea la nivelul profesiei și al lanțului valoric, reunește părțile implicate și o utilizează în beneficiul organizației.                                     |
| <b>managementul relațiilor</b><br>Menținerea relațiilor existente cu clienții, colegii sau partenerii prin planificarea momentelor de contact, respectarea acordurilor și sesizarea semnalelor în timp util.                                   | Menține la zi datele de contact și acordurile cu partenerii și răspunde la întrebări în termenul convenit.              | Planifică momentele de contact pentru propriul portofoliu de relații, discută despre satisfacție și inițiază acțiuni de îmbunătățire atunci când apar semnale. | Stabilește modul în care organizația menține relațiile strategice, atribuie responsabilitățile și evaluează valoarea portofoliului de relații.                               |
| <b>Perseverență</b><br>Continuă să lucreze în vederea atingerii unui obiectiv chiar și atunci când munca întâmpină rezistență, implică repetiții sau duce la rezultate intermediare dezamăgitoare și caută o altă cale către același obiectiv. | Reia o sarcină după o încercare eșuată, odată ce supervisorul îi arată cum poate fi realizată în mod diferit.           | Caută în permanență soluții alternative pentru un caz blocat și îi implică pe ceilalți în această căutare din proprie inițiativă.                              | Menține programele multianuale pe drumul cel bun, în ciuda opoziției susținute, și asigură menținerea organizației pe direcția aleasă chiar și după eșecuri.                 |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                    | N1                                                                                                                                         | N3                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Instruire și explicare</b><br>Explică o sarcină sau un subiect astfel încât interlocutorul să o poată îndeplini în mod independent, adaptează explicația la nivelul de pregătire al acestuia și verifică dacă explicația a fost înțeleasă. | Demonstrează o operațiune simplă urmând fișa cu instrucțiuni și întreabă dacă cealaltă persoană o poate reproduce.                         | Construiește o explicație pas cu pas, folosește exemple din activitatea altora și utilizează îndeplinirea sarcinii ca mijloc de verificare.                                 | Stabilește standardul de instruire pentru întregul domeniu și îi formează pe alții să transmită conținut complex într-un mod ușor de înțeles.            |
| <b>Negocierea prețului</b><br>Stabilește dinainte marja de manevră și limitele privind prețul și condițiile, face concesii pe parcursul discuției și încheie tranzacția în cadrul marjei proprii.                                             | Respectă lista de prețuri și regulile de reduceri stabilite și transmite solicitările clienților care se abat de la acestea către manager. | Pregătește o gamă de oferte și elemente de negociere pentru fiecare negociere și se menține la limita inferioară convenită chiar și sub presiune.                           | Stabilește politica de prețuri și reduceri a organizației și negociază personal contractele-cadru cu cei mai mari parteneri.                             |
| <b>Orientarea către piață</b><br>Urmărește evoluțiile de pe piață, ale clienților și ale concurenților și include aceste informații în propriile alegeri și propuneri.                                                                        | Citește buletinul informativ destinat clienților și știrile din sector și semnalează aspectele semnificative în cadrul ședinței de echipă. | Face legătura între semnalele primite de la clienți și concurenți și propria ofertă și propune ajustări pe această bază.                                                    | Transpune evoluțiile pieței în agenda strategică a organizației și re poziționează oferta pe termen lung.                                                |
| <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. |
| <b>Gestionarea contractelor</b><br>Gestionează contractele în curs în ceea ce privește performanța, termenele și costurile, organizează întâlniri cu furnizorul și reînnoiește, modifică sau reziliază contractele la timp.                   | Păstrează datele contractuale și performanțele convenite în registrul contractelor și semnalează apropierea datelor de expirare.           | Organizează întâlniri periodice cu furnizorii pe baza indicatorilor de performanță și înregistrează acordurile și modificările într-un mod care permite urmărirea acestora. | Stabilește modul în care este organizată gestionarea contractelor și ia decizii privind escaladarea și rezilierea contractelor majore.                   |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                                        | N5                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Previziuni de vânzări și gestionarea portofoliului de oportunități</b><br>Înregistrează oportunitățile de vânzări în curs pe etape, estimează probabilitatea și veniturile și transformă aceste date într-o prognoză pentru perioada următoare. | Actualizează starea propriilor oportunități de vânzare în sistemul de gestionare a clienților și raportează oportunitățile care au expirat. | Își fundamentează propria previziune lunară pe etapele oportunităților și pe istoricul conversiilor și explică abaterile față de previziunea anterioară.                  | Stabilește metoda de prognoză pentru întreaga organizație de vânzări și utilizează rezultatele pentru a lua decizii privind capacitatea și investițiile. |
| <b>Recuperarea după eșecuri</b><br>Se reia activitatea la scurt timp după un refuz, o greșală sau un proiect eșuat, se identifică lecția învățată din acel eșec și se ajustează abordarea în consecință.                                           | Procesul reîncepe după un rezultat respins, imediat ce supervisorul a indicat ce trebuie modificat.                                         | După eșecul unei inițiative, analizează ce a mers greșit, discută acest aspect cu persoanele implicate și pune în aplicare o abordare revizuită în decurs de o săptămână. | Repune organizația pe picioare după o pierdere majoră și se asigură că lecțiile învățate din eșecuri sunt puse în practică la nivel structural.          |
| <b>Încheierea și finalizarea contractelor</b><br>Transformă o înțelegere verbală într-o ofertă și un contract valabile, elimină obiecțiile rămase și convinge clientul să semneze.                                                                 | Completează un contract standard cu detaliile convenite și verifică dacă toate anexele sunt prezente.                                       | Recunoaște semnalele de cumpărare, identifică obiecția rămasă și prezintă o propunere gata de semnare, în limita propriilor competențe.                                   | Elaborează formularele de contract și mandatele pentru organizație și ia decizii cu privire la excepții în tranzacțiile cu impact financiar major.       |
| <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.                                                            | Descrie 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>Gestionarea valorii și fidelizării clienților</b><br>Măsoară veniturile, marja și rata de pierdere a clienților pe grupuri de clienți și implementează măsuri pentru a-i păstra pe clienții valoroși și a le permite să se dezvolte.            | Semnalează clienții care cumpără mai puțin decât de obicei și raportează acest lucru colegului responsabil.                                 | Analizează rata de abandon și valoarea clienților din propriul portofoliu și desfășoară acțiuni de fidelizare țintite, cu rezultate măsurabile.                           | Stabilește politica de fidelizare a organizației, definește standardele privind valoarea pentru client și ia decizii privind investițiile în fidelizare. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                           | N1                                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Achiziție și generare de clienți potențiali</b><br>Identifică și abordează clienți noi prin intermediul rețelei de contacte, al telefonului, al e-mailului și al canalelor online și transformă interesul manifestat într-o conversație concretă. | Contactează o listă furnizată de clienți potențiali, urmând un scenariu de conversație prestabilit, și înregistrează rezultatul fiecărui contact. | Își creează propria listă de potențiali clienți pe baza informațiilor din piață și din rețeaua sa de contacte și programează săptămânal noi întâlniri inițiale cu aceștia.                     | Elaborează strategia de recrutare pentru întreaga organizație, alege canalele și mesajele și le evaluează în funcție de rata de conversie obținută.                                                               |
| <b>Gestionarea timpului și stabilirea priorităților</b><br>Alocă timpul disponibil între sarcini în funcție de urgență și importanță, stabilește o ordine de execuție și o ajustează atunci când apar sarcini noi în cursul perioadei respective.    | Urmează o listă de sarcini furnizată de alții și întreabă care sarcină are prioritate ori de câte ori apar cereri noi.                            | Leșirile: Își ierarhizează propriile sarcini în funcție de urgență și importanță, include un interval de timp de rezervă și le explică celorlalți de ce o sarcină va fi finalizată mai târziu. | Stabilește acorduri privind stabilirea priorităților și standarde de planificare la nivelul întregii organizații și decide care fluxuri de lucru beneficiază de timp și resurse atunci când ambele sunt limitate. |
| <b>Raportare și crearea de tablouri de bord</b><br>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.                                                                                             |
| <b>Cunoștințe de bază în domeniul dreptului contractual</b><br>Cunoaște principalele norme privind oferta, acceptarea, încălcarea contractului și clauzele generale și recunoaște momentele în care este necesară consultarea juridică.              | Utilizează acordul standard al organizației și trimite clauzele care se abat de la acesta către un consilier juridic.                             | Evaluează contractele din perspectiva răspunderii, a rezilierii și a plăților și propune modificări în limita propriului mandat.                                                               | Stabilește modelele de contract și cadrele juridice ale organizației și ia decizii cu privire la abaterile care implică riscuri majore.                                                                           |

## 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. |
| Chestionar de personalitate | 0.40 | 0.15 | Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrnforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”.              |
| Interviu structurat         | 0.42 | 0.19 | Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.                    |
| Testul cu probe de lucru    | 0.33 | 0.09 | Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.                                      |
| 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                                                          |
|------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------|
| Competency Check                         | 18         | Evaluarea competențelor la nivel comportamental                     |
| 360 Feedback                             | 16         | Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale                  |
| Big Fifty                                | 10         | Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori            |
| Testul cu probe de lucru                 | 10         | Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate           |
| Test de cunoștințe (specific clientului) | 4          | Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client |
| Mental Resilience (4C)                   | 2          | Reziliența mentală conform modelului 4C                             |
| Communication Styles                     | 1          | Stilul preferat de comunicare                                       |

| Instrument hrmforce | Competențe | Ce măsoară                                                          |
|---------------------|------------|---------------------------------------------------------------------|
| Conflict Styles     | 1          | Stilul preferat în situații de conflict                             |
| 15PF                | 1          | Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty  |
| Portofoliu          | 1          | Evaluarea activității anterioare în raport cu criterii prestabilite |

## 8 Cum se utilizează acest profil

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

Sursă: hrmforce Skills Framework 2.0, versiunea 2.0.0, creată la 2026-09-08. Corelații cu ESCO v1.2.1, O\*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, 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.