

Director operațional

FF01 Management general și conducere executivă · ISCO-08 1120 · CBS 0511 Directori generali · vechime lead · Cunoscut și ca: Director operațional (COO), Director de operațiuni, Șef de operațiuni

Poartă responsabilitatea finală pentru operațiuni, optimizează procesele, capacitatea și calitatea în conformitate cu strategia și asigură echilibrul între costuri și fiabilitatea livrărilor la nivelul întregii companii.

Directorul operațional face parte din consiliul executiv alături de directorul general și gestionează lanțul de livrare, de la producție și logistică până la servicii și planificare. Diferența față de un manager de operațiuni constă în faptul că deciziile sale acoperă mai multe locații și investiții în capacitate. Selecția eșuează adesea deoarece se testează doar îmbunătățirea proceselor, în timp ce această funcție trebuie să intervină în stabilirea efectivelor de personal și în agenda de investiții, uneori împotriva dorințelor managerilor de unitate.

Cifre cheie pentru acest profil

27 competențe · 10 competențe de evaluat · 5 competențe esențiale · centrul de greutate: Conducere și organizare 31%, Operațiuni de afaceri, comerț și antreprenoriat 27%, Abilități cognitive și rezolvarea problemelor 12%

1 Competențe de măsurat

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

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrnforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
Capacitatea de a lua decizii Competență (cadrul 50): Capacitatea de luare a deciziilor Eliminatoriu	■■■■■ N5	Big Fifty, 360 Feedback	Situational Judgement Test	la decizii cu privire la chestiuni ireversibile cu consecințe majore, consemnează compromisurile și stabilește ce decizii pot lua alții pe cont propriu.
integritate și fiabilitate Competență (cadrul 50): Integritate Eliminatoriu	■■■■■ 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.
Dezvoltarea viziunii Competență (cadrul 50): Viziune Eliminatoriu	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	Formulează o viziune pe mai mulți ani pentru întreaga organizație, o susține cu scenarii și o utilizează ca criteriu de evaluare a investițiilor.
Puterea de convingere Competență (cadrul 50): Puterea de convingere	■■■■■ 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.
conștientizare organizațională Competență (cadrul 50): Sensibilitate organizațională	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Înțelege relațiile dintre unitățile organizaționale și părțile externe și orientează procesul decizional prin organizarea sprijinului încă dintr-o etapă timpurie.

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrnforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
Antreprenoriat Competență (cadru 50): Antreprenoriat	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, Career Interest, 360 Feedback	Centru de evaluare	Inițiază noi activități sau proiecte pentru organizație și își asumă responsabilitatea pentru investiții și rezultate.
Luarea unor decizii dificile privind personalul Competență (cadru 50): Capacitatea de luare a deciziilor	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	la decizii privind cazurile de reorganizare și concediere cu impact semnificativ, evaluează consecințele juridice și umane și prezintă justificarea alegerii făcute consiliului de administrație și comitetului de întreprindere.
Toleranța la stres Competență (cadru 50): Rezistența la stres	■■■■■ N5	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Chestionar de personalitate	Asigură funcționarea organizației în situații de criză, ia decizii în condiții de incertitudine ridicată și stabilește standardul pentru acțiuni calme sub presiune.
Orientarea către piață Competență (cadru 50): Orientarea către piață	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	Transpune evoluțiile pieței în agenda strategică a organizației și re poziționează oferta pe termen lung.
Gestionarea ambiguității Competență (cadru 50): Flexibilitate	■■■■■ N5	Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check	Situational Judgement Test	Stabilește direcția în condiții de incertitudine ridicată, face explicită incertitudinea rămasă și menține organizația în mișcare până când se poate lua o decizie.

2 Profil complet al competențelor

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

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
G	Capacitatea de a lua decizii la decizii cu privire la chestiuni ireversibile cu consecințe majore, consemnează compromisurile și stabilește ce decizii pot lua alții pe cont propriu.	■■■■■ N5	5	da	Situational Judgement Test	Big Fifty, 360 Feedback
V	Gestionarea părților interesate Menține o rețea care ajunge la organismele de guvernare și politice, face legătura între părți cu interese diferite și apără poziția organizației.	■■■■■ N5	5	nu	Centru de evaluare	Competency Check, 360 Feedback
G	integritate și fiabilitate Stabilește standardele de integritate ale organizației, le aplică și în relația cu părțile influente și explică public deciziile rezultate.	■■■■■ N5	5	da	Chestionar de personalitate	Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat
G	Dezvoltarea viziunii Formulează o viziune pe mai mulți ani pentru întreaga organizație, o susține cu scenarii și o utilizează ca criteriu de evaluare a investițiilor.	■■■■■ N5	5	da	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Gestionarea și optimizarea proceselor Definește arhitectura proceselor organizației, stabilește standarde pentru gestionarea proceselor și coordonează programele de îmbunătățire de-a lungul lanțurilor valorice.	■■■■■ N5	5	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
K	Citirea și interpretarea rapoartelor financiare Evaluează conturile anuale și rapoartele de gestiune ale organizației, stabilește standardul de raportare și oferă consiliului de administrație recomandări în acest sens.	■■■■■ N5	5	da	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Evaluarea riscurilor Stabilește apetitul la risc și metoda de evaluare pentru organizație și ține cont de riscurile reziduale acceptate.	■■■■■ N5	4	nu	Testul cu probe de lucru	Competency Check, Testul cu probe de lucru
G	Puterea de convingere Convinge consiliul de administrație și părțile externe să accepte o schimbare de direcție de anvergură și menține acest sprijin atunci când rezistența crește.	■■■■■ N5	4	nu	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrnforce
G	conștientizare organizațională Înțelege relațiile dintre unitățile organizaționale și părțile externe și orientează procesul decizional prin organizarea sprijinului încă dintr-o etapă timpurie.	■■■■■ N5	4	nu	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Managementul schimbării Conduce programele de schimbare la nivelul întregii organizații, colaborează cu comitetul de întreprindere și cu supervizorii și stabilește strategia de schimbare a organizației.	■■■■■ N5	4	nu	Centru de evaluare	Competency Check, 360 Feedback
V	Îmbunătățire continuă Integrează îmbunătățirea continuă ca mod de lucru la nivelul întregii organizații, formează consilieri în îmbunătățire și raportează rezultatele obținute echipei executive.	■■■■■ N5	4	nu	Testul cu probe de lucru	Competency Check, Pulse Survey
G	Antreprenoriat Inițiază noi activități sau proiecte pentru organizație și își asumă responsabilitatea pentru investiții și rezultate.	■■■■■ N5	4	nu	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, Career Interest, 360 Feedback

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Planificarea proceselor operaționale Stabilește modelul de planificare pentru mai multe departamente și ia decizii privind extinderea capacității sau externalizarea activităților.	■■■■■ N5	4	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Competency Check
V	Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță Stabilește sistemul de niveluri de servicii pentru organizație și le negociază cu clienții și furnizorii.	■■■■■ N5	4	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Competency Check
V	Gândire strategică Prezintă cifre, semnale din partea clienților și tendințe una lângă alta și identifică două sau trei opțiuni strategice, precum și consecințele acestora.	■■■■■ N4	4	da	Centru de evaluare	Ability Scan, Competency Check
V	Bugetare și controlul costurilor Elaborează bugetul pentru un proiect propriu, urmărește realizarea acestuia pe perioade și propune măsuri în cazul unor abateri.	■■■■■ N4	4	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
V	Gândirea scenariistică 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	3	nu	Centru de evaluare	Competency Check, Interviu structurat

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrnforce
G	Luarea unor decizii dificile privind personalul la decizii privind cazurile de reorganizare și concediere cu impact semnificativ, evaluează consecințele juridice și umane și prezintă justificarea alegerii făcute consiliului de administrație și comitetului de întreprindere.	■■■■■ N5	3	nu	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Procesul decizional în cadrul organelor de conducere Conduce procesul de luare a deciziilor la nivel executiv, evaluează în mod explicit interesele conflictuale și stabilește cui revine luarea deciziilor în cadrul organizației.	■■■■■ N5	3	nu	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Toleranța la stres Asigură funcționarea organizației în situații de criză, ia decizii în condiții de incertitudine ridicată și stabilește standardul pentru acțiuni calme sub presiune.	■■■■■ N5	3	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
G	Orientarea către piață Transpune evoluțiile pieței în agenda strategică a organizației și re poziționează oferta pe termen lung.	■■■■■ N5	3	nu	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrnforce
V	Elaborarea modelelor de afaceri Revizuieste modelul de afaceri al organizației sau al lanțului și determină care fluxuri de venituri sunt consolidate sau reduse.	■■■■■ N5	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Dezvoltarea talentelor și succesiunea Evaluează, pe baza unor criterii fixe, cine este pregătit pentru următorul pas și elaborează un plan de dezvoltare individual pentru fiecare persoană.	■■■■■ N4	3	nu	Interviu structurat	Career Orientations, Competency Check, Development Review
V	Automatizarea proceselor Describe un proces pas cu pas, automatizează etapele repetabile și integrează verificări privind erorile și excepțiile.	■■■■■ N4	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Portofoliu
V	Strategie și transformare digitală Transformă un obiectiv organizațional în îmbunătățiri digitale concrete, asigură sprijinul necesar și monitorizează dacă efectele dorite se produc.	■■■■■ N4	3	nu	Interviu structurat	Interviu structurat, Portofoliu
G	Gestionarea ambiguității Stabilește direcția în condiții de incertitudine ridicată, face explicită incertitudinea rămasă și menține organizația în mișcare până când se poate lua o decizie.	■■■■■ N5	2	nu	Situational Judgement Test	Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
K	Cunoștințe de bază în domeniul IA Evaluează, pentru fiecare sarcină de lucru, dacă IA este adecvată, identifică principalele limitări și explică colegilor modul în care funcționează aceasta.		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	lead
Capacitatea de a lua decizii	N5
Gestionarea părților interesate	N5
integritate și fiabilitate	N5
Dezvoltarea viziunii	N5
Gestionarea și optimizarea proceselor	N5
Citirea și interpretarea rapoartelor financiare	N5
Evaluarea riscurilor	N5
Puterea de convingere	N5
conștientizare organizațională	N5
Managementul schimbării	N5
Îmbunătățire continuă	N5
Antreprenoriat	N5
Planificarea proceselor operaționale	N5
Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță	N5
Gândire strategică	N4
Bugetare și controlul costurilor	N4
Gândirea scenaristică și alfabetizarea în domeniul viitorului	N5
Luarea unor decizii dificile privind personalul	N5
Procesul decizional în cadrul organelor de conducere	N5
Toleranța la stres	N5
Orientarea către piață	N5
Elaborarea modelelor de afaceri	N5
Dezvoltarea talentelor și succesiunea	N4

Competență	lead
Automatizarea proceselor	N4
Strategie și transformare digitală	N4
Gestionarea ambiguității	N5
Cunoștințe de bază în domeniul IA	N4

4 Scala de competență

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

5 Repere comportamentale pentru fiecare competență

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

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

Competență	N1	N3	N5
Gestionarea părților interesate Identificarea persoanelor interesate de o inițiativă și menținerea contactului cu acestea, astfel încât deciziile să beneficieze în continuare de sprijinul lor.	Menține o listă a persoanelor implicate și le informează cu privire la progresul înregistrat, conform ritmului convenit.	Evaluează influența și interesul fiecărei părți, alege o formă adecvată de contact și discută dorințele contradictorii înainte de luarea unei decizii.	Menține o rețea care ajunge la organisme de guvernare și politice, face legătura între părți cu interese diferite și apără poziția organizației.
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.
Dezvoltarea viziunii Crearea unei viziuni coerente asupra poziției pe care organizația sau echipa o va ocupa peste câțiva ani, pe baza tendințelor, a semnalelor și a propriului raționament.	Exprimă în propriile cuvinte unde dorește echipa să ajungă peste un an și ce activități sunt necesare pentru a atinge acest obiectiv.	Corelează tendințele de pe piață și din domeniul profesional într-o imagine de ansamblu pentru propria echipă și o verifică împreună cu colegii.	Formulează o viziune pe mai mulți ani pentru întreaga organizație, o susține cu scenarii și o utilizează ca criteriu de evaluare a investițiilor.
Gestionarea și optimizarea proceselor Descrierea, măsurarea și îmbunătățirea proceselor de lucru prin analiza pierderilor, a timpilor de execuție și a momentelor de predare-preluare, precum și prin înregistrarea noilor moduri de lucru.	Lucrează conform etapelor de proces înregistrate și semnalează etapele care nu corespund practicii zilnice.	Planifică un proces împreună cu persoanele implicate, măsoară durata de execuție și implementează îmbunătățiri cu efect măsurabil.	Definește arhitectura proceselor organizației, stabilește standarde pentru gestionarea proceselor și coordonează programele de îmbunătățire de-a lungul lanțurilor valorice.
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.

Competență	N1	N3	N5
Evaluarea riscurilor Identifică potențialele probleme, estimează probabilitatea și impactul acestora și le asociază cu măsuri de control sau cu o acceptare deliberată a acestora.	Identifică situațiile nesigure sau care se abat de la normă în cadrul propriului loc de muncă și le raportează conform procedurii aplicabile.	Evaluează principalele riscuri pentru propriul proces, le ordonează în funcție de probabilitate și impact și ia măsuri.	Stabilește apetitul la risc și metoda de evaluare pentru organizație și ține cont de riscurile reziduale acceptate.
Puterea de convingere A-i determina pe ceilalți să adopte o poziție, o decizie sau un comportament la care inițial s-au opus, folosind argumente solide, exemple și prezența personală.	Prezintă o propunere proprie în cadrul unei ședințe și o susține cu un exemplu concret din practică.	Alege, pentru fiecare interlocutor, argumentul care corespunde interesului acestuia și verifică pe parcurs dacă acordul este sincer.	Convinge consiliul de administrație și părțile externe să accepte o schimbare de direcție de anvergură și menține acest sprijin atunci când rezistența crește.
conștientizare organizațională Recunoașterea modului în care funcționează relațiile formale și informale, interesele și procesul decizional în cadrul organizației și luarea acestora în considerare în propriile acțiuni.	Se întreabă cine trebuie să fie implicat într-un subiect înainte ca o propunere să fie comunicată celorlalți.	Evaluează ce interese vizează o propunere, implică din timp persoanele potrivite și alege momentul potrivit pentru a o prezenta.	Înțelege relațiile dintre unitățile organizaționale și părțile externe și orientează procesul decizional prin organizarea sprijinului încă dintr-o etapă timpurie.
Managementul schimbării Planificarea și ghidarea schimbării prin implicarea părților interesate, etapizarea demersurilor, influențarea comportamentului și monitorizarea rezultatelor pe care schimbarea urmează să le genereze.	Își adaptează propriul mod de lucru la o schimbare anunțată și solicită explicații atunci când pașii nu sunt clari.	Elaborează o strategie de schimbare pentru echipă împreună cu persoanele implicate, alege intervențiile pentru fiecare grup și urmărește punerea în aplicare a acestora.	Conduce programele de schimbare la nivelul întregii organizații, colaborează cu comitetul de întreprindere și cu supervisorii și stabilește strategia de schimbare a organizației.
Îmbunătățire continuă Identificarea, testarea, măsurarea și menținerea unor mici îmbunătățiri în activitatea zilnică, împreună cu persoanele care desfășoară acea activitate.	Prezintă idei de îmbunătățire în cadrul ședințelor de lucru și pune în practică o mică schimbare propusă în propria activitate.	Organizează cicluri scurte de îmbunătățire în cadrul echipei, măsoară efectul unei schimbări și integrează în instrucțiunile de lucru ceea ce funcționează.	Integrează îmbunătățirea continuă ca mod de lucru la nivelul întregii organizații, formează consilieri în îmbunătățire și raportează rezultatele obținute echipei executive.

Competență	N1	N3	N5
Antreprenoriat la inițiativa de a crea valoare nouă, caută resurse și sprijin în acest sens și își asumă responsabilitatea pentru rezultat.	Prezintă o idee proprie pentru îmbunătățirea sau introducerea unor noi metode de lucru în cadrul ședinței de echipă și solicită un răspuns.	Inițiază o acțiune din proprie inițiativă, stabilind obiectivul, planificarea și bugetul, și o menține în derulare până când rezultatul devine vizibil.	Inițiază noi activități sau proiecte pentru organizație și își asumă responsabilitatea pentru investiții și rezultate.
Planificarea proceselor operaționale Distribuie sarcinile, personalul și resursele în timp, astfel încât rezultatul sau serviciul solicitat să fie obținut cu capacitatea disponibilă.	Completează programul zilnic respectând regulile fixe de planificare și raportează planificatorului problemele legate de personal.	Elaborează planificarea săptămânală pentru o echipă, ia în considerare vârfurile de încărcare și absențele și replanifică atunci când apar perturbări.	Stabilește modelul de planificare pentru mai multe departamente și ia decizii privind extinderea capacității sau externalizarea activităților.
Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță Stabilește standarde măsurabile de servicii și performanță, măsoară rezultatele efective și ia măsuri atunci când nivelurile convenite nu sunt atinse.	Citește sinteza performanțelor și raportează care dintre obiectivele stabilite nu au fost îndeplinite în ultima săptămână.	Elaborează indicatori și standarde pentru un serviciu, întocmește rapoarte periodice și ia măsuri de îmbunătățire în cazul abaterilor.	Stabilește sistemul de niveluri de servicii pentru organizație și le negociază cu clienții și furnizorii.
Gândire strategică Analizarea evoluțiilor din mediul de afaceri, de pe piață și din domeniul tehnologic și deducerea din acestea a opțiunilor și alternativelor strategice pe termen lung pentru o organizație sau o unitate.	Colectează date despre piață și concurenți la cerere și sintetizează principalele evoluții pentru manager.	Prezintă cifre, semnale din partea clienților și tendințe una lângă alta și identifică două sau trei opțiuni strategice, precum și consecințele acestora.	Elaborează scenarii pentru întreaga organizație, evaluează în mod explicit incertitudinile și stabilește agenda strategică împreună cu consiliul de administrație.

Competență	N1	N3	N5
Bugetare și controlul costurilor Elaborează un buget pentru o sarcină, o echipă sau un proiect, monitorizează cheltuielile în raport cu bugetul respectiv și intervine atunci când există riscul depășirii bugetului.	Urmărește cheltuielile în sinteza furnizată și raportează abaterile peste limita convenită.	Elaborează bugetul pentru un proiect propriu, urmărește realizarea acestuia pe perioade și propune măsuri în cazul unor abateri.	Stabilește cadrul bugetar al organizației, decide cu privire la realocarea resurselor și raportează consiliului de administrație cu privire la aceasta.
Gândirea scenariistică și alfabetizarea în domeniul viitorului Explorează mai multe scenarii posibile pentru o anumită problemă, descrie consecințele fiecărui scenariu și identifică semnalele care indică un anumit scenariu.	Enumeră două rezultate posibile ale unui plan și precizează ce ar trebui să se schimbe în activitatea proprie.	Elaborează trei scenarii pentru propriul proces, cu ipoteze și consecințe, și identifică primele semnale pentru fiecare scenariu.	Elaborează scenarii pentru organizație pe un orizont de ani și le corelează cu momentele de decizie și cu valorile indicatorilor măsurabili.
Luarea unor decizii dificile privind personalul Luarea deciziilor privind planurile de perfecționare, transferul sau încetarea contractului de muncă, însoțite de o documentare minuțioasă și de o explicație clară adresată persoanelor implicate.	Semnalează, în timp util și cu exemple, managerului responsabil, preocupările legate de performanța unui coleg.	Ia o decizie fundamentată după parcurgerea unui proces de îmbunătățire, o discută personal și consemnează motivele în dosar.	Ia decizii privind cazurile de reorganizare și concediere cu impact semnificativ, evaluează consecințele juridice și umane și prezintă justificarea alegerii făcute consiliului de administrație și comitetului de întreprindere.
Procesul decizional în cadrul organelor de conducere Pregătirea, prezentarea și luarea deciziilor în cadrul unor organisme precum o echipă de conducere sau un grup de coordonare, cu opțiuni clare, argumentare și consemnarea deciziei.	Furnizează documentele solicitate la timp pentru o ședință și rezumă corect decizia luată.	Redactează o notă de decizie cu opțiuni și consecințe, susține propunerea în cadrul ședinței și consemnează decizia.	Conduce procesul de luare a deciziilor la nivel executiv, evaluează în mod explicit interesele conflictuale și stabilește cui revine luarea deciziilor în cadrul organizației.

Competență	N1	N3	N5
Toleranța la stres Continuă să furnizeze rezultate de aceeași calitate chiar și sub presiunea timpului, în fața opoziției sau a unor situații neprevăzute și menține un ton profesional în relațiile cu ceilalți.	Continuă să lucreze la sarcina curentă pe măsură ce presiunea crește și îl întreabă pe superior care dintre sarcini poate aștepta.	Lucrează în mod structurat chiar și în perioadele de vârf, menține claritate în acordurile cu clienții și semnalează din timp care rezultate sunt expuse riscului.	Asigură funcționarea organizației în situații de criză, ia decizii în condiții de incertitudine ridicată și stabilește standardul pentru acțiuni calme sub presiune.
Orientarea către piață Urmărește evoluțiile de pe piață, ale clienților și ale concurenților și include aceste informații în propriile alegeri și propuneri.	Citește buletinul informativ destinat clienților și știrile din sector și semnalează aspectele semnificative în cadrul ședinței de echipă.	Face legătura între semnalele primite de la clienți și concurenți și propria ofertă și propune ajustări pe această bază.	Transpune evoluțiile pieței în agenda strategică a organizației și repoziționează oferta pe termen lung.
Elaborarea modelelor de afaceri Descrie modul în care o activitate creează, generează și captează valoare și aliniază grupurile de clienți, canalele, costurile și fluxurile de venituri.	Completează un model pe o pagină de lucru existentă cu datele referitoare la un serviciu cunoscut al organizației.	Elaborează un model de afaceri pentru un serviciu nou, calculează structura costurilor și îl testează împreună cu părțile implicate.	Revizuieste modelul de afaceri al organizației sau al lanțului și determină care fluxuri de venituri sunt consolidate sau reduse.
Dezvoltarea talentelor și succesiunea Identificarea talentelor și a potențialului, stabilirea traseelor de dezvoltare și pregătirea succesiunii pentru posturile-cheie, astfel încât rolurile critice să rămână ocupate pe termen lung.	Notează pentru fiecare membru al echipei ce sarcini îi plac și transmite aceste informații managerului.	Evaluează, pe baza unor criterii fixe, cine este pregătit pentru următorul pas și elaborează un plan de dezvoltare individual pentru fiecare persoană.	Elaborează un plan de succesiune pentru toate rolurile-cheie din organizație și discută anual riscurile cu consiliul de administrație și cu supervizorii.
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.

Competență	N1	N3	N5
Strategie și transformare digitală Face legătura între posibilitățile tehnologice și obiectivele organizaționale, stabilește un plan de schimbare și coordonează introducerea unor noi modalități digitale de lucru.	Oferă informații utile pentru elaborarea unui plan de digitalizare prin descrierea obiectivă a blocajelor din propriul proces de lucru.	Transformă un obiectiv organizațional în îmbunătățiri digitale concrete, asigură sprijinul necesar și monitorizează dacă efectele dorite se produc.	Stabilește strategia digitală a organizației, prioritizează investițiile și prezintă deciziile luate în fața consiliului de administrație și a acționarilor.
Gestionarea ambiguității Funcționează atunci când sarcina, informațiile sau repartizarea rolurilor sunt incomplete sau contradictorii; formulează ipoteze plauzibile și le verifică odată ce situația devine mai clară.	Întreabă ce se înțelege atunci când o sarcină nu este clară și apoi acționează în conformitate cu răspunsul primit.	Formulează ipoteze explicite atunci când lipsesc informații, acționează pe această bază și își revizuieste abordarea odată ce apar date noi.	Stabilește direcția în condiții de incertitudine ridicată, face explicită incertitudinea rămasă și menține organizația în mișcare până când se poate lua o decizie.
Cunoștințe de bază în domeniul IA Cunoaște modul de funcționare al sistemelor de IA, ce pot și ce nu pot face acestea, identifică situațiile în care sunt adecvate sau nu și utilizează terminologia corectă.	Explică în propriile cuvinte faptul că un model lingvistic face predicții pe baza unor tipare și, prin urmare, poate genera rezultate incorecte.	Evaluează, pentru fiecare sarcină de lucru, dacă IA este adecvată, identifică principalele limitări și explică colegilor modul în care funcționează aceasta.	Definește ce înseamnă alfabetizarea în domeniul IA în cadrul organizației, măsoară nivelul acesteia și o corelează cu politica de formare și implementare.

6 Metode de evaluare și validitate

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

Metodă de măsurare	rho	SD	Ce este
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scenariu cu opțiuni de răspuns, notat în funcție de cunoștințe sau de tendințe comportamentale.
Centru de evaluare	0.29	0.09	Exerciții multiple, evaluatori multipli, notare pe dimensiuni.
Chestionar de personalitate	0.40	0.15	Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrnforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”.
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.
Interviu structurat	0.42	0.19	Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.

7 Instrumente de evaluare pentru acest post

Instrument hrnforce	Competențe	Ce măsoară
Competency Check	17	Evaluarea competențelor la nivel comportamental
360 Feedback	11	Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale
Big Fifty	10	Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori
Testul cu probe de lucru	7	Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate
Test de cunoștințe (specific clientului)	5	Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client
Interviu structurat	3	Interviu comportamental cu structură fixă
Mental Resilience (4C)	2	Reziliența mentală conform modelului 4C

Instrument hrmforce	Competențe	Ce măsoară
Portofoliu	2	Evaluarea activității anterioare în raport cu criterii prestabilite
Big Fifty (Scala de integritate)	1	
Pulse Survey	1	Măsurare periodică la nivel de echipă și la nivel organizațional
Career Interest	1	Interese profesionale, aliniate la cadrul RIASEC
Ability Scan	1	Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract
15PF	1	Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty
Career Orientations	1	Ancore de carieră și valori profesionale
Development Review	1	Interviu structurat de dezvoltare

8 Cum se utilizează acest profil

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

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