

Șef de echipă pentru relații cu clienții

FF16 Servicii pentru clienți și administrare · ISCO-08 1439 · CBS 0521 Manageri din domeniul serviciilor comerciale și administrative · vechime medior · Cunoscut și ca: Șef de echipă în domeniul serviciilor pentru clienți

Conduce o echipă de angajați care interacționează cu clienții, monitorizează calitatea și îndeplinirea obiectivelor și îi îndrumă pe angajați în ceea ce privește tehnicile de conversație și rezultatele.

Șeful echipei de relații cu clienții se confruntă cu o încărcătură de muncă care fluctuează zilnic și trebuie atât să coordoneze operațiunile, cât și să dezvolte personalul. Diferența față de un planificator de servicii pentru clienți constă în gestionarea directă a oamenilor, nu doar în planificarea capacității. Adesea, selecția eșuează în cazul candidaților care, deși au ei înșiși un contact excelent cu clienții, nu sunt suficient de capabili să transfere această abilitate altora.

Cifre cheie pentru acest profil

25 competențe · 5 competențe de evaluat · 4 competențe esențiale · centrul de greutate:
Comunicare și influență 28%, Tehnologia digitală, datele și inteligența artificială 17%,
Autogestionare, motivație și reziliență 11%

1 Competențe de măsurat

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

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrmforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
Orientarea către client Competență (cadru 50): Orientarea către client Eliminatoriu	 N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Feedback la 360 de grade	Identifică nevoia reală care stă la baza întrebării unui client, formulează o propunere adecvată și verifică, după livrare, dacă aceasta funcționează.

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrnforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
Precizie și atenție la detalii Competență (cadrul 50): Precizie Eliminatoriu		Big Fifty, 360 Feedback	Chestionar de personalitate	Include momente de verificare în propriul proces, ține evidența erorilor și previne repetarea acestora prin ajustarea metodei.
Conducerea și coordonarea oamenilor Competență (cadrul 50): Management		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	Stabilește așteptările și limitele pentru fiecare membru al echipei, abordează direct comportamentele care se abat de la normă și consemnează în scris înțelegerile.
Toleranța la stres Competență (cadrul 50): Rezistența la stres		Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Chestionar de personalitate	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.
Trecerea de la o sarcină la alta și de la un rol la altul Competență (cadrul 50): Flexibilitate		Big Fifty, Colour Profile (Jung), Competency Check	Observarea la locul de muncă	Trece în mod autonom de la sarcinile de execuție la cele de consultanță, ține note pentru fiecare rol și reia corect activitatea întreruptă.

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	Orientarea către client Identifică nevoia reală care stă la baza întrebării unui client, formulează o propunere adecvată și verifică, după livrare, dacă aceasta funcționează.		5	da	Feedback la 360 de grade	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Precizie și atenție la detalii Include momente de verificare în propriul proces, ține evidența erorilor și previne repetarea acestora prin ajustarea metodei.		5	da	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 360 Feedback
V	Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale Alege dispozitivul și aplicația potrivite pentru fiecare sarcină și remediază problemele obișnuite fără ajutorul altora.		5	da	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
V	Apeluri de service și contact telefonic Rezolvă întrebările neobișnuite într-un singur apel, menține durata apelului sub control și rezumă în mod audibil acordul încheiat.		4	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Communication Styles

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	asigurarea respectării angajamentelor de către ceilalți De asemenea, discută cu colegii din afara echipei proprii despre înțelegeri, precizează consecințele și asigură respectarea noii înțelegeri.	 N4	4	nu	Centru de evaluare	360 Feedback, Competency Check
G	Conducerea și coordonarea oamenilor Stabilește așteptările și limitele pentru fiecare membru al echipei, abordează direct comportamentele care se abat de la normă și consemnează în scris înțelegerile.	 N4	4	nu	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Coaching Desfășoară conversații de coaching folosind întrebări deschise, identifică tipare comportamentale și permite interlocutorului să-și formuleze un obiectiv de învățare.	 N4	4	nu	Simulare	Competency Check, 360 Feedback, Development Review
V	Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță Elaborează indicatori și standarde pentru un serviciu, întocmește rapoarte periodice și ia măsuri de îmbunătățire în cazul abaterilor.	 N4	4	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Competency Check

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
K	Cunoașterea limbii olandeze la nivel profesional Redactează și discută cu fluență documente profesionale la nivelul B2 și își adaptează stilul de exprimare la situații formale și informale.	 N3	4	da	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Gestionarea reclamațiilor Calmează un client supărat, separă emoțiile de fapte și oferă o soluție cu un termen limită în cadrul propriului mandat.	 N3	4	nu	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Testul cu probe de lucru
V	Comunicarea scrisă cu clienții Redactează un răspuns personalizat într-un limbaj simplu, explică motivul respingerii și propune o soluție alternativă.	 N3	4	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru
G	Toleranța la stres 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.	 N3	4	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
V	Colectarea și filtrarea informațiilor Alege în mod independent surse pentru o întrebare deschisă, filtrează datele duplicate și cele învechite și își justifică alegerea.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Competency Check, Testul cu probe de lucru

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Gestionarea așteptărilor Notează de la început ce nu face parte din atribuțiile postului și discută abaterile cu clientul înainte ca acestea să devină vizibile.	 N3	3	nu	Interviu structurat	Competency Check, Interviu structurat
V	dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor Precizează care limită este depășită atunci când comportamentul este nedorit, care este consecința și încheie conversația atunci când este necesar.	 N3	3	nu	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)
V	Gestionarea timpului și stabilirea priorităților 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.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Competency Check, 360 Feedback
G	Trecerea de la o sarcină la alta și de la un rol la altul Trece în mod autonom de la sarcinile de execuție la cele de consultanță, ține note pentru fiecare rol și reia corect activitatea întreruptă.	 N3	3	nu	Observarea la locul de muncă	Big Fifty, Colour Profile (Jung), Competency Check

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Reținerea și aplicarea cunoștințelor Cunoaște pe de rost regulile din propriul domeniu și le aplică fără a consulta materiale de referință în diverse situații.	 N3	3	nu	Test de cunoștințe	Ability Scan, Test de cunoștințe (specific clientului)
T	Procesarea textelor și gestionarea documentelor Elaborează documente folosind stiluri, referințe și un cuprins și menține ordinea versiunilor și a structurii de foldere pentru echipă.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
K	RGPD și confidențialitatea în practică Evaluează în cadrul propriilor procese dacă există un temei juridic, aplică principiul minimizării datelor și gestionează corect solicitările persoanelor vizate.	 N3	3	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Gestionarea și arhivarea informațiilor Evaluează în mod independent perioadele de păstrare a dosarelor, asigură accesibilitatea acestora și efectuează distrugerea în mod verificabil.	 N3	3	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
T	Foi de calcul și fișe de lucru Introduce date într-o foaie de calcul existentă și utilizează formule simple, precum suma și media, conform instrucțiunilor.	 N2	3	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
V	Administrație financiară Înregistrează facturile de achiziție în contul contabil corespunzător, sub supraveghere, și sesizează contabilul cu privire la elementele neclare.	 N2	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Facturare și creanțe Creează facturi în conformitate cu datele misiunii și verifică adresa, suma și termenul de plată înainte de trimitere.	 N2	2	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Generarea de sugestii și delegarea sarcinilor către IA Atribue unui instrument bazat pe inteligență artificială o singură sarcină, cu o întrebare clară și un format specificat, și utilizează rezultatul după ce îl verifică.	 N2	1	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Portofoliu

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
Orientarea către client	N4	N5
Precizie și atenție la detalii	N3	N4
Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale	N3	N4
Apeluri de service și contact telefonic	N4	N4
asigurarea respectării angajamentelor de către ceilalți	N4	N5
Conducerea și coordonarea oamenilor	N4	N5
Coaching	N4	N5
Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță	N4	N5
Cunoașterea limbii olandeze la nivel profesional	N3	N4
Gestionarea reclamațiilor	N3	N4
Comunicarea scrisă cu clienții	N3	N4
Toleranța la stres	N3	N4
Colectarea și filtrarea informațiilor	N3	N4
Gestionarea așteptărilor	N3	N4
dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor	N3	N4
Gestionarea timpului și stabilirea priorităților	N3	N4
Trecerea de la o sarcină la alta și de la un rol la altul	N3	N4
Reținerea și aplicarea cunoștințelor	N3	N4
Procesarea textelor și gestionarea documentelor	N3	N4
RGPD și confidențialitatea în practică	N3	N4
Gestionarea și arhivarea informațiilor	N3	N4
Foi de calcul și fișe de lucru	N2	N3
Administrație financiară	N2	N3

Competență	medior	senior
Facturare și creanțe	N2	N3
Generarea de sugestii și delegarea sarcinilor către IA	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 interpoolează între ele, urmând convenția O*NET.

Competență	N1	N3	N5
Orientarea către client Acționarea pornind de la întrebările și interesele clientului, respectarea angajamentelor asumate și orientarea vizibilă a propriei activități către a fi de folos pentru acel client.	Răspunde la întrebările clienților în termenul convenit și redirecționează întrebările atunci când răspunsul nu ține de atribuțiile proprii.	Identifică nevoia reală care stă la baza întrebării unui client, formulează o propunere adecvată și verifică, după livrare, dacă aceasta funcționează.	Transformă semnalele clienților în modificări ale serviciilor și politicilor și asigură responsabilitatea organizației pentru experiența promisă clienților.

Competență	N1	N3	N5
Precizie și atenție la detalii Lucrează cu atenție, își verifică propria muncă pentru a depista eventualele erori și respectă angajamentele privind exhaustivitatea și corectitudinea datelor.	Verifică propria muncă cu ajutorul unei liste de verificare și corectează erorile găsite înainte ca lucrarea să fie predată.	Include momente de verificare în propriul proces, ține evidența erorilor și previne repetarea acestora prin ajustarea metodei.	Stabilește standardele privind exhaustivitatea și corectitudinea, verifică eșantioanele și atrage atenția echipelor asupra neglijențelor structurale.
Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale Utilizează calculatoare, dispozitive mobile și aplicații standard pentru a îndeplini sarcinile de serviciu, ajustează setările și rezolvă probleme simple de utilizare fără ajutor.	Deschide și utilizează aplicațiile prescrise pentru sarcinile proprii și solicită ajutor ori de câte ori apare un mesaj necunoscut.	Alege dispozitivul și aplicația potrivite pentru fiecare sarcină și remediază problemele obișnuite fără ajutorul altora.	Stabilește la nivel de organizație ce facilități ale mediului de lucru digital sunt utilizate și ghidează implementarea acestora în toate echipele.
Apeluri de service și contact telefonic Gestionarea contactelor cu clienții prin telefon și chat, urmând o structură fixă, cu întrebări controlate și o încheiere care include un acord concret.	Răspunde conform scenariului, înregistrează întrebarea în sistem și transferă apelantul către colegul potrivit.	Rezolvă întrebările neobișnuite într-un singur apel, menține durata apelului sub control și rezumă în mod audibil acordul încheiat.	Elaborează modele de conversație și standarde de calitate pentru centrul de contact și analizează înregistrările pentru a sprijini procesul de coaching și alegerile legate de sistem.
asigurarea respectării angajamentelor de către ceilalți 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.
Conducerea și coordonarea oamenilor Explicarea clară a așteptărilor față de angajați, atribuirea sarcinilor, stabilirea limitelor și intervenția atunci când munca sau comportamentul se abat de la ceea ce s-a convenit.	Îi atribuie unui coleg o sarcină concretă, cu rezultatul așteptat și termenul de execuție, și verifică dacă sarcina a fost îndeplinită.	Stabilește așteptările și limitele pentru fiecare membru al echipei, abordează direct comportamentele care se abat de la normă și consemnează în scris înțelegerile.	Elaborează linia de management pentru întreaga organizație, abordează managerii cu privire la stilul lor de conducere și definește ce înseamnă o bună conducere în acest context.

Competență	N1	N3	N5
Coaching Ajutarea angajaților să reflecteze asupra propriului comportament și a propriilor alegeri prin întrebări, oglindire și feedback, astfel încât aceștia să facă singuri următorul pas în activitatea lor.	Îl întreabă pe un coleg, după finalizarea unei sarcini, ce a mers bine și ce ar face altfel data viitoare.	Desfășoară conversații de coaching folosind întrebări deschise, identifică tipare comportamentale și permite interlocutorului să-și formuleze un obiectiv de învățare.	Oferă instruire managerilor în ceea ce privește comportamentul de coaching, coordonează grupurile de supervizare între colegi și stabilește modul în care se implementează coaching-ul la nivelul întregii organizații.
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.
Cunoașterea limbii olandeze la nivel profesional Stăpânirea limbii olandeze, atât în vorbire, cât și în scris, la un nivel din Cadrul European Comun de Referință care corespunde cerințelor postului.	Poate gestiona conversații simple legate de muncă și poate citi instrucțiuni scurte la nivelul A2-B1 din Cadrul european de referință.	Redactează și discută cu fluență documente profesionale la nivelul B2 și își adaptează stilul de exprimare la situații formale și informale.	Stăpânește limba olandeză la nivelul C1-C2, editează publicații scrise de alții și utilizează cu precizie formulările profesionale și juridice.
Gestionarea reclamațiilor Primirea unei reclamații, identificarea cauzei acesteia și găsirea unei soluții acceptabile pentru client, care să prevină repetarea erorii.	Înregistrează o plângere în întregime în sistem, își prezintă scuzele și predă dosarul conform procedurii.	Calmează un client supărat, separă emoțiile de fapte și oferă o soluție cu un termen limită în cadrul propriului mandat.	Gestionează cazurile escaladate care prezintă riscuri juridice sau de imagine și utilizează analiza reclamațiilor pentru a modifica procesele la nivel structural.
Comunicarea scrisă cu clienții Răspunsul în scris către clienți prin e-mail, chat și scrisoare, cu un răspuns care acoperă întrebarea și previne întrebările ulterioare.	Utilizează șabloane de răspuns aprobate, completează corect datele clientului și solicită verificarea cazurilor dubioase înainte de trimitere.	Redactează un răspuns personalizat într-un limbaj simplu, explică motivul respingerii și propune o soluție alternativă.	Stabilește tonul de redactare și biblioteca de răspunsuri pentru comunicarea cu clienții și verifică dacă textele trimise sunt conforme din punct de vedere juridic.

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.
Colectarea și filtrarea informațiilor Caută în mod intenționat date din mai multe surse, selectează ceea ce este relevant pentru întrebare și omite celelalte informații.	Caută datele solicitate în sursele desemnate și le furnizează integral, împreună cu referințele surselor.	Alege în mod independent surse pentru o întrebare deschisă, filtrează datele duplicate și cele învechite și își justifică alegerea.	Proiectează fluxurile de informații pentru întregul domeniu, decide care surse sunt de referință și elimină raportările redundante.
Gestionarea așteptărilor Precizarea clară, dinainte, a ceea ce clientul va primi și a ceea ce nu va primi, precum și a momentului în care se va întâmpla acest lucru, și informarea la timp, imediat ce promisiunea respectivă devine nerealistă.	Precizează termenul și condițiile de livrare așa cum au fost înregistrate și raportează imediat orice întârziere managerului direct.	Notează de la început ce nu face parte din atribuțiile postului și discută abaterile cu clientul înainte ca acestea să devină vizibile.	Stabilește acordurile privind nivelul de servicii pentru organizație, evaluează fezabilitatea în raport cu interesul comercial și justifică abaterile față de clienții importanți.
dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor Reducerea tensiunilor crescânde sau a comportamentelor nedorite prin păstrarea calmului, stabilirea clară a limitelor și orientarea sau încheierea conversației.	Își păstrează calmul atunci când se confruntă cu o reacție furioasă, lasă cealaltă persoană să vorbească și apelează la un coleg sau la un manager.	Precizează care limită este depășită atunci când comportamentul este nedorit, care este consecința și încheie conversația atunci când este necesar.	Stabilește acorduri la nivel de organizație privind comportamentul neconform, organizează sprijinul și urmărirea cazurilor și asigură respectarea acestor reguli de către manageri.
Gestionarea timpului și stabilirea priorităților 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.	Ieșirile: 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.

Competență	N1	N3	N5
Trecerea de la o sarcină la alta și de la un rol la altul Alternează între sarcini, roluri și interlocutori în cadrul unei zile de lucru și adaptează conținutul, tonul și ritmul la situația respectivă.	Schimbă sarcina atunci când i se solicită acest lucru și urmează instrucțiunile de lucru primite pentru fiecare sarcină, fără a le amesteca cu cele ale sarcinii anterioare.	Trece în mod autonom de la sarcinile de execuție la cele de consultanță, ține note pentru fiecare rol și reia corect activitatea întreruptă.	Ocupă simultan funcții în mai multe organisme cu interese contradictorii și menține claritatea rolurilor la vedere pentru organizație.
Reținerea și aplicarea cunoștințelor Păstrează la îndemână cunoștințele profesionale dobândite, găsește regula sau procedura potrivită în momentul în care este necesară și o aplică corect la locul de muncă.	Caută procedura necesară în manual și o urmează pas cu pas atunci când efectuează o sarcină cu care este familiarizat.	Cunoaște pe de rost regulile din propriul domeniu și le aplică fără a consulta materiale de referință în diverse situații.	Supraveghează baza de cunoștințe a întregului domeniu, decide ce cunoștințe trebuie asigurate și le documentează pentru organizație.
Procesarea textelor și gestionarea documentelor Creează și editează documente în programe de procesare de text, aplică stiluri și șabloane și gestionează versiunile și accesibilitatea fișierelor.	Introduce și editează textul într-un șablon existent și salvează fișierul în locația indicată, folosind denumirea convenită.	Elaborează documente folosind stiluri, referințe și un cuprins și menține ordinea versiunilor și a structurii de foldere pentru echipă.	Elaborează șabloane și convenții de documentare la nivel de organizație și stabilește modul în care documentele sunt înregistrate și arhivate.
RGPD și confidențialitatea în practică Cunoaște cerințele legislației privind protecția datelor cu caracter personal relevante pentru propria activitate, știe care este temeiul juridic și perioada de păstrare aplicabile și recunoaște când este necesară notificarea.	Prelucreză datele cu caracter personal numai în conformitate cu instrucțiunile de lucru aplicabile și sesizează cazurile îndoielnice responsabilului cu protecția datelor.	Evaluează în cadrul propriilor procese dacă există un temei juridic, aplică principiul minimizării datelor și gestionează corect solicitările persoanelor vizate.	Stabilește politica de confidențialitate, ia decizii cu privire la operațiunile de prelucrare cu risc ridicat și reprezintă organizația în fața autorității de supraveghere.

Competență	N1	N3	N5
Gestionarea și arhivarea informațiilor Gestionează documentele și datele în conformitate cu regulile de arhivare și păstrare, asigură accesibilitatea informațiilor și răspunde de distrugerea și transferul acestora.	Înregistrează documentele în sistemul de dosare conform regulilor privind metadatele și semnalează elementele a căror clasificare nu este clară.	Evaluează în mod independent perioadele de păstrare a dosarelor, asigură accesibilitatea acestora și efectuează distrugerea în mod verificabil.	Stabilește politica organizației privind informațiile și calendarul de păstrare a documentelor și răspunde în fața inspectoratului de arhivistică pentru respectarea acesteia.
Foi de calcul și fișe de lucru Creează foi de calcul cu formule, referințe și tabele pivot, verifică rezultatele și prezintă cifrele într-un mod ușor de înțeles, sub formă de tabele și diagrame.	Introduce date într-o foaie de calcul existentă și utilizează formule simple, precum suma și media, conform instrucțiunilor.	Creează o foaie de calcul cu formule interconectate și tabele pivot, verifică dacă există erori și explică logica de calcul colegilor.	Stabilește standardele pentru modelele de calcul din cadrul organizației și evaluează dacă aceste modele sunt suficient de fiabile pentru luarea deciziilor.
Administrație financiară Procesează înregistrările privind achizițiile, vânzările și tranzacțiile bancare în sistemul contabil, reconciliază conturile din registrul contabil și asigură o administrare care poate fi supusă auditului.	Înregistrează facturile de achiziție în contul contabil corespunzător, sub supraveghere, și sesizează contabilul cu privire la elementele neclare.	Finalizează în mod independent operațiunile administrative lunare, explică diferențele dintre registrul auxiliar și registrul general și corectează înregistrările eronate.	Proiectează structura administrativă și planul de conturi și stabilește liniile directe pentru procesare și control.
Facturare și creanțe Elaborează și trimite facturi, urmărește plățile restante și ia măsuri în cazul plăților întârziate, până la predarea dosarului către agenția de recuperare a creanțelor.	Creează facturi în conformitate cu datele misiunii și verifică adresa, suma și termenul de plată înainte de trimitere.	Gestionează plățile restante, urmărește restanțele prin telefon și stabilește planuri de plată în conformitate cu politica stabilită.	Stabilește politica organizației privind creditele și somațiile de plată și ia decizii cu privire la anularea creanțelor și la măsurile legale ulterioare.
Generarea de sugestii și delegarea sarcinilor către IA Împărtește sarcinile între persoană și sistemul de IA, formulează sarcina, contextul și formatul de ieșire necesar și se adaptează în funcție de rezultatul obținut.	Atribue unui instrument bazat pe inteligență artificială o singură sarcină, cu o întrebare clară și un format specificat, și utilizează rezultatul după ce îl verifică.	Împarte o sarcină de lucru în etape, decide care etapă este realizată de IA și care nu, și îmbunătățește instrucțiunile pe baza rezultatelor.	Elaborează practici la nivel de organizație pentru împărțirea sarcinilor cu ajutorul IA și îi instruește pe ceilalți în ceea ce privește oferirea de instrucțiuni în mod eficient și responsabil.

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
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”.
Testul cu probe de lucru	0.33	0.09	Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.
Centru de evaluare	0.29	0.09	Exerciții multiple, evaluatori multipli, notare pe dimensiuni.
Simulare	-	-	Situație de lucru simulată, de obicei în format digital, cu notare standardizată.
Test de cunoștințe	0.40	0.13	Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scenariu cu opțiuni de răspuns, notat în funcție de cunoștințe sau de tendințe comportamentale.
Interviu structurat	0.42	0.19	Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.
Observarea la locul de muncă	-	-	Observarea structurată a locului de muncă cu ajutorul unui formular bazat pe repere comportamentale.

7 Instrumente de evaluare pentru acest post

Instrument hrnforce	Competențe	Ce măsoară
Testul cu probe de lucru	12	Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate
Competency Check	9	Evaluarea competențelor la nivel comportamental
Test de cunoștințe (specific clientului)	9	Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client

Instrument hrmforce	Competențe	Ce măsoară
Big Fifty	6	Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori
360 Feedback	6	Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale
Conflict Styles	2	Stilul preferat în situații de conflict
Mental Resilience (4C)	2	Reziliența mentală conform modelului 4C
Communication Styles	1	Stilul preferat de comunicare
Development Review	1	Interviu structurat de dezvoltare
15PF	1	Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty
Interviu structurat	1	Interviu comportamental cu structură fixă
Colour Profile (Jung)	1	Patru tipuri de culori, corelate cu factorii „Big Fifty”
Ability Scan	1	Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract
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.

