

# Manager financiar

FF05 Finanțe, control și administrare · ISCO-08 1211 · CBS 0521 Manageri din domeniul serviciilor comerciale și administrative · vechime senior · Cunoscut și ca: Director financiar, Responsabil financiar

Conduce departamentul financiar, este responsabil de raportare, buget, lichidități și conformitate și oferă consiliului de administrație consultanță privind politica financiară.

Managerul financiar conduce activitățile de administrare și control și este persoana de contact a consiliului de administrație pentru toate aspectele financiare. Spre deosebire de controlorul financiar, această funcție implică responsabilități legate de personal și buget și, prin urmare, o componentă de conducere. Procesul de selecție se blochează la alegerea candidaților cu cunoștințe financiare aprofundate, în timp ce, în practică, persoana care ocupă această funcție eșuează în a conduce o echipă administrativă și în a impune un calendar de închidere a exercițiului financiar de care nimeni altcineva nu se simte obligat să se țină.

## Cifre cheie pentru acest profil

27 competențe · 6 competențe de evaluat · 4 competențe esențiale · centrul de greutate:  
Operațiuni de afaceri, comerț și antreprenoriat 22%, Abilități cognitive și rezolvarea problemelor 21%, Domenii de cunoștințe profesionale 20%

## 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>Precizie și atenție la detalii</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Precizie          |  N5   | Big Fifty, 360 Feedback                                             | Chestionar de personalitate | Stabilește standardele privind exhaustivitatea și corectitudinea, verifică eșantioanele și atrage atenția echipelor asupra neglijențelor structurale.                             |
| <b>Raționament numeric</b>                                                            |  N5   | Ability Scan                                                        | Test de abilități cognitive | Identifică, în serii complexe de numere, care sunt ipotezele care determină rezultatul și stabilește logica de calcul pe care o urmează ceilalți membri ai organizației.          |
| <b>integritate și fiabilitate</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Integritate           |  N5   | Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat | Chestionar de personalitate | Stabilește standardele de integritate ale organizației, le aplică și în relația cu părțile influente și explică public deciziile rezultate.                                       |
| <b>Conducerea și coordonarea oamenilor</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Management   |  N5 | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                           | Centru de evaluare          | 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. |
| <b>Disciplina și respectarea angajamentelor</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Domeniu |  N4 | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                                       | Chestionar de personalitate | Își asumă doar ceea ce este fezabil, își monitorizează propriile angajamente și informează persoanele implicate imediat ce un termen limită este pus sub presiune.                |

| Competențe de măsurat                                                                                       | Nivel-țintă                                                                       | Instrument hrmforce                       | Metodă de măsurare  | Ancoră comportamentală la nivelul-țintă                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Rezistența la stres |  | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey | Interviu structurat | Reduc sau redistribuie sarcinile în mod independent atunci când este ocupat, în funcție de importanța acestora, înregistrează acest lucru și discută consecințele cu clienții. |

## 2 Profil complet al competențelor

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

| T | Competență                                                                                                                                                                                    | Nivel-țintă | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare          | Instrument hrmforce                                                |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| V | Interpretare cantitativă<br>Stabilește indicatorii-cheie care ghidează organizația, identifică capcanele din procesul de măsurare și corectează utilizarea incorectă a cifrelor.              | ■■■■■ N5    | 5       | da           | Testul cu probe de lucru    | Ability Scan, Testul cu probe de lucru                             |
| G | Precizie și atenție la detalii<br>Stabilește standardele privind exhaustivitatea și corectitudinea, verifică eșantioanele și atrage atenția echipelor asupra neglijențelor structurale.       | ■■■■■ N5    | 5       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, 360 Feedback                                            |
| V | Bugetare și controlul costurilor<br>Stabilește cadrul bugetar al organizației, decide cu privire la realocarea resurselor și raportează consiliului de administrație cu privire la aceasta.   | ■■■■■ N5    | 5       | da           | Testul cu probe de lucru    | Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru |
| V | Informații privind controlul și managementul<br>Analizează în mod independent abaterile bugetare, le identifică cauzele operaționale și oferă recomandări managerului cu privire la ajustări. | ■■■■■ N4    | 5       | da           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                                      | Nivel-țintă | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare          | Instrument hrmforce                                                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| A | <b>Raționament numeric</b><br>Identifică, în serii complexe de numere, care sunt ipotezele care determină rezultatul și stabilește logica de calcul pe care o urmează ceilalți membri ai organizației.                          | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Test de abilități cognitive | Ability Scan                                                        |
| G | <b>integritate și fiabilitate</b><br>Stabilește standardele de integritate ale organizației, le aplică și în relația cu părțile influente și explică public deciziile rezultate.                                                | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat |
| G | <b>Conducerea și coordonarea oamenilor</b><br>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. | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Centru de evaluare          | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                           |
| V | <b>Buget și responsabilitate financiară</b><br>Stabilește bugetul multianual al organizației, evaluează propunerile de investiții și asigură transparența în conturile anuale și față de superiori.                             | ■■■■■ N5    | 4       | 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<br>Stabilește standardele pentru modelele de calcul din cadrul organizației și evaluează dacă aceste modele sunt suficient de fiabile pentru luarea deciziilor.                                | ■■■■■ N5    | 4       | da           | Testul cu probe de lucru | Test de cunoștințe (specific clientului),<br>Testul cu probe de lucru |
| K | Citirea și interpretarea rapoartelor financiare<br>Evaluează conturile anuale și rapoartele de gestiune ale organizației, stabilește standardul de raportare și oferă consiliului de administrație recomandări în acest sens. | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Test de cunoștințe       | Test de cunoștințe (specific clientului)                              |
| V | Raportare de afaceri<br>Elaborează un raport de la întrebare până la concluzie, face distincția între fapte și interpretări și formulează recomandări atribuind responsabilitatea acestora unei persoane anume.               | ■■■■■ N4    | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru,<br>Competency Check                         |
| V | Competențe de consiliere<br>Reformulează întrebarea din spatele întrebării, oferă două opțiuni argumentate, împreună cu consecințele acestora, și stabilește un moment de luare a deciziei.                                   | ■■■■■ N4    | 4       | nu           | Centru de evaluare       | Competency Check,<br>Interviu structurat                              |

| T | Competență                                                                                                                                                                                              | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare           | Instrument hrmforce                                                |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| V | Administrație financiară<br>Finalizează în mod independent operațiunile administrative lunare, explică diferențele dintre registrul auxiliar și registrul general și corectează înregistrările eronate. |  N4   | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru     | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| V | Întocmirea conturilor anuale<br>Întocmește în mod independent conturile anuale ale unei entități de dimensiuni medii și justifică opțiunile de evaluare în fața auditorului.                            |  N4   | 4       | nu           | Test de cunoștințe           | Test de cunoștințe (specific clientului), Portofoliu               |
| V | Analiza problemelor<br>Analizează o plângere recurentă în funcție de cauzele posibile, le verifică pe baza datelor proprii și identifică cauza cea mai probabilă.                                       |  N4 | 3       | nu           | Centru de evaluare           | Competency Check, Ability Scan                                     |
| V | Modul de lucru metodic<br>Alege o metodă adecvată pentru o sarcină nouă, notează pașii și îi respectă chiar și sub presiunea timpului.                                                                  |  N4 | 3       | nu           | Observarea la locul de muncă | Competency Check, Testul cu probe de lucru                         |
| V | Gestionarea riscurilor<br>Elaborează o listă de riscuri cu probabilitatea, impactul și măsurile corespunzătoare fiecărui risc și o revizuieste periodic împreună cu persoanele implicate.               |  N4 | 3       | nu           | Test de cunoștințe           | Test de cunoștințe (specific clientului), Competency Check         |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                     | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare          | Instrument hrmforce                                                |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| G | Disciplina și respectarea angajamentelor<br>Își asumă doar ceea ce este fezabil, își monitorizează propriile angajamente și informează persoanele implicate imediat ce un termen limită este pus sub presiune. |  N4   | 3       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                                      |
| V | Raportare și crearea de tablouri de bord<br>Proiectează un tablou de bord împreună cu utilizatorul, alege indicatorii și definițiile și integrează feedback-ul utilizatorilor în versiunile noi.               |  N4   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, Portofoliu                               |
| V | Analiza de afaceri și analiza investițiilor<br>Elaborează un studiu de fezabilitate propriu cu scenarii, prezintă în mod explicit ipotezele și susține rezultatul în cadrul ședinței.                          |  N4 | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| V | Facturare și creanțe<br>Gestionează plățile restante, urmărește restanțele prin telefon și stabilește planuri de plată în conformitate cu politica stabilită.                                                  |  N4 | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| K | Aplicarea cunoștințelor de bază în domeniul fiscal<br>Întocmește declarația periodică de TVA, verifică concordanța cu registrul contabil și corectează înregistrările eronate.                                 |  N4 | 3       | nu           | Test de cunoștințe          | Test de cunoștințe (specific clientului)                           |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                                           | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare       | Instrument hrmforce                                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| V | Gestionarea contractelor<br>Organizează întâlniri periodice cu furnizorii pe baza indicatorilor de performanță și înregistrează acordurile și modificările într-un mod care permite urmărirea acestora.                              |  N4   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| V | Audit și control intern<br>Elaborează în mod independent o abordare de audit pentru un proces cu risc ridicat, evaluează probele și formulează concluzii fundamentate.                                                               |  N4   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| K | Gestionarea trezoreriei și a capitalului circulant<br>Elaborează în mod independent o prognoză a lichidităților, gestionează termenele de plată și semnalează din timp necesarul de finanțare.                                       |  N3  | 3       | nu           | Test de cunoștințe       | Test de cunoștințe (specific clientului)                           |
| G | Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă<br>Reduc sau redistribuie sarcinile în mod independent atunci când este ocupat, în funcție de importanța acestora, înregistrează acest lucru și discută consecințele cu clienții. |  N4 | 2       | nu           | Interviu structurat      | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey                          |
| V | Automatizarea proceselor<br>Describe un proces pas cu pas, automatizează etapele repetabile și integrează verificări privind erorile și excepțiile.                                                                                  |  N3 | 2       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Portofoliu                               |

### 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                                         | senior | lead |
|----------------------------------------------------|--------|------|
| Interpretare cantitativă                           | N5     | N5   |
| Precizie și atenție la detalii                     | N5     | N5   |
| Bugetare și controlul costurilor                   | N5     | N5   |
| Informații privind controlul și managementul       | N4     | N4   |
| Raționament numeric                                | N5     | N5   |
| integritate și fiabilitate                         | N5     | N5   |
| Conducerea și coordonarea oamenilor                | N5     | N5   |
| Buget și responsabilitate financiară               | N5     | N5   |
| Foi de calcul și fișe de lucru                     | N5     | N5   |
| Citirea și interpretarea rapoartelor financiare    | N5     | N5   |
| Raportare de afaceri                               | N4     | N4   |
| Competențe de consiliere                           | N4     | N4   |
| Administrație financiară                           | N4     | N4   |
| Întocmirea conturilor anuale                       | N4     | N4   |
| Analiza problemelor                                | N4     | N4   |
| Modul de lucru metodic                             | N4     | N4   |
| Gestionarea riscurilor                             | N4     | N4   |
| Disciplina și respectarea angajamentelor           | N4     | N4   |
| Raportare și crearea de tablouri de bord           | N4     | N4   |
| Analiza de afaceri și analiza investițiilor        | N4     | N4   |
| Facturare și creanțe                               | N4     | N4   |
| Aplicarea cunoștințelor de bază în domeniul fiscal | N4     | N4   |
| Gestionarea contractelor                           | N4     | N4   |

| Competență                                         | senior | lead |
|----------------------------------------------------|--------|------|
| Audit și control intern                            | N4     | N4   |
| Gestionarea trezoreriei și a capitalului circulant | N3     | N3   |
| Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă | N4     | N4   |
| Automatizarea proceselor                           | N3     | N3   |

## 4 Scala de competență

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

## 5 Repere comportamentale pentru fiecare competență

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

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

| Competență                                                                                                                                                                                                                      | N1                                                                                                                           | N3                                                                                                                                            | N5                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Precizie și atenție la detalii</b><br>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.                    |
| <b>Bugetare și controlul costurilor</b><br>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.                  |
| <b>Informații privind controlul și managementul</b><br>Elaborează bugete, previziuni și rapoarte, analizează diferențele dintre buget și rezultatele reale și le explică conducerii.                                            | Completează raportul cu cifrele din sistem, sub îndrumare, și verifică dacă totalurile se potrivesc.                         | Analizează în mod independent abaterile bugetare, le identifică cauzele operaționale și oferă recomandări managerului cu privire la ajustări. | Stabilește informațiile de orientare ale organizației, elaborează setul de instrumente de planificare și control și evaluează viabilitatea propunerilor de investiții.   |
| <b>Raționament numeric</b><br>Lucrează cu numere, rapoarte și tabele și trage concluzii din acestea cu privire la cantități, tendințe și relații în materialul numeric.                                                         | Citește un tabel simplu, identifică valoarea cea mai mare și cea mai mică și calculează un procent folosind un calculator.   | Combină două surse de date, calculează evoluția în timp și explică care etapă de calcul conduce la fiecare rezultat.                          | Identifică, în serii complexe de numere, care sunt ipotezele care determină rezultatul și stabilește logica de calcul pe care o urmează ceilalți membri ai organizației. |
| <b>Integritate și fiabilitate</b><br>Acționarea în conformitate cu standardele și acordurile aplicabile, chiar și fără supraveghere, precum și transparența cu privire la propriile interese, greșeli și cazuri îndoielnice.    | Respectă acordurile și regulile de conduită stabilite și raportează propriile greșeli managerului.                           | Raportează din proprie inițiativă un posibil conflict de interese și solicită o analiză înainte de luarea unei decizii.                       | Stabilește standardele de integritate ale organizației, le aplică și în relația cu părțile influente și explică public deciziile rezultate.                              |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                              | N1                                                                                                                                            | N3                                                                                                                                                                   | N5                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conducerea și coordonarea oamenilor</b><br>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 înțeleasă.         | 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. |
| <b>Buget și responsabilitate financiară</b><br>Elaborarea unui buget, urmărirea cheltuielilor în raport cu planul, explicarea abaterilor și justificarea deciziilor financiare în fața unui sponsor, a echipei executive sau a controlorului financiar. | Urmărește cheltuielile în cadrul unui buget dat și depune chitanțele și justificările conform procedurii.                                     | Elaborează bugetul echipei, explică abaterile lunare cu ajutorul cifrelor și face ajustări pentru a se încadra în bugetul anual.                                     | Stabilește bugetul multianual al organizației, evaluează propunerile de investiții și asigură transparența în conturile anuale și față de superiori.                              |
| <b>Foi de calcul și fișe de lucru</b><br>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.                      |
| <b>Citirea și interpretarea rapoartelor financiare</b><br>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                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Raportare de afaceri</b><br>Reunirea concluziilor, a cifrelor și a recomandărilor într-un raport care îl ghidează pe cititor către o decizie sau către următorul pas încă de la prima lectură.                                                 | Completează un șablon de raport existent cu cifrele corecte și descrie, pentru fiecare secțiune, ce s-a realizat.                                  | Elaborează un raport de la întrebare până la concluzie, face distincția între fapte și interpretări și formulează recomandări atribuind responsabilitatea acestora unei persoane anume. | Stabilește structura ierarhică pentru întreaga organizație, evaluează calitatea informațiilor de coordonare și prezintă rezultatele consiliului de administrație și autorității de reglementare.                      |
| <b>Competențe de consiliere</b><br>Precizarea întrebării unui client și formularea unei recomandări bine fundamentate, astfel încât destinatarul să o adopte și să o pună în practică.                                                            | Furnizează informațiile solicitate și explică o recomandare standard, respectând structura stabilită utilizată de echipă.                          | Reformulează întrebarea din spatele întrebării, oferă două opțiuni argumentate, împreună cu consecințele acestora, și stabilește un moment de luare a deciziei.                         | Oferă consiliului de administrație consultanță cu privire la situațiile de conflict de interese, pune sub semnul întrebării ipotezele stabilite și garantează calitatea consultanței la nivelul întregii organizații. |
| <b>Administrație financiară</b><br>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.                                                                                                  |
| <b>Întocmirea conturilor anuale</b><br>Întocmește conturile anuale, incluzând bilanțul, contul de profit și pierdere și notele explicative, în conformitate cu normele de raportare, și justifică evaluările și provizioanele.                    | Colectează justificările pentru posturile din bilanț conform instrucțiunilor și prelucrează înregistrările de corecție furnizate.                  | Întocmește în mod independent conturile anuale ale unei entități de dimensiuni medii și justifică opțiunile de evaluare în fața auditorului.                                            | Stabilește politica de raportare a organizației, ia decizii cu privire la chestiuni complexe de evaluare și le susține în fața autorităților de reglementare.                                                         |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                                   | N1                                                                                                                                       | N3                                                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Analiza problemelor</b><br>Descompune o problemă în părți, separă cauzele de efecte și precizează ce informații sunt necesare pentru a avansa.                                                                                                            | Precizează exact ce anume nu funcționează corect și ce date lipsesc, și aduce aceste informații la cunoștința superiorului.              | Analizează o plângere recurentă în funcție de cauzele posibile, le verifică pe baza datelor proprii și identifică cauza cea mai probabilă.                         | Identifică câteva cauze fundamentale ale problemelor organizaționale persistente și stabilește metoda de analiză pe care o vor utiliza celelalte echipe.             |
| <b>Modul de lucru metodic</b><br>Urmează o metodă fixă și trasabilă pentru sarcini, cu pași, documentație și verificări, astfel încât și alții să poată repeta activitatea.                                                                                  | Parcurge etapele unei proceduri prestabilite în ordinea corectă și înregistrează rezultatul.                                             | Alege o metodă adecvată pentru o sarcină nouă, notează pașii și îi respectă chiar și sub presiunea timpului.                                                       | Elaborează metodele de lucru pentru domeniul respectiv, le testează în practică și le revizuește la intervale fixe.                                                  |
| <b>Gestionarea riscurilor</b><br>Identificarea riscurilor la locul de muncă, în cadrul proiectelor sau al politicilor, evaluarea probabilității și a impactului acestora, alegerea măsurilor de control și testarea periodică a eficacității acestor măsuri. | Raportează situațiile nesigure sau riscante din propria activitate prin canalul de raportare convenit.                                   | Elaborează o listă de riscuri cu probabilitatea, impactul și măsurile corespunzătoare fiecărui risc și o revizuește periodic împreună cu persoanele implicate.     | Elaborează cadrul de risc al organizației, stabilește apetitul la risc împreună cu echipa executivă și prezintă rapoarte în acest sens organismului de supraveghere. |
| <b>Disciplina și respectarea angajamentelor</b><br>Respectă acordurile, procedurile și angajamentele chiar și fără supraveghere și raportează în timp util atunci când un angajament se dovedește a fi imposibil de îndeplinit.                              | Sosește la ora stabilită cu munca convenită și raportează orice întârziere superiorului.                                                 | Își asumă doar ceea ce este fezabil, își monitorizează propriile angajamente și informează persoanele implicate imediat ce un termen limită este pus sub presiune. | Stabilește standardul pentru respectarea consecventă a acordurilor de lucru și se adresează oricărei persoane, de la orice nivel, care nu respectă acest standard.   |
| <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.                                                |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                                                 | N1                                                                                                                                              | N3                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Analiza de afaceri și analiza investițiilor</b><br>Fundamentează o propunere cu costuri, beneficii, ipoteze și riscuri și calculează perioada de recuperare a investiției și randamentul pentru factorii de decizie.                                                    | Completează un șablon standard de analiză de afaceri cu cifrele și numele furnizate, indicând datele care încă lipsesc.                         | Elaborează un studiu de fezabilitate propriu cu scenarii, prezintă în mod explicit ipotezele și susține rezultatul în cadrul ședinței.                                      | Stabilește regulile de calcul și valorile prag pentru investiții și evaluează întregul portofoliu de investiții al organizației.                              |
| <b>Facturare și creanțe</b><br>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.    |
| <b>Aplicarea cunoștințelor de bază în domeniul fiscal</b><br>Cunoaște principalele reguli privind taxa pe valoarea adăugată, impozitul pe salarii și impozitul pe profit și le aplică în cazul facturilor, declarațiilor fiscale și întrebărilor simple de natură fiscală. | Aplică cota corectă de TVA pe factură și redirecționează întrebările privind cazurile excepționale către departamentul financiar.               | Întocmește declarația periodică de TVA, verifică concordanța cu registrul contabil și corectează înregistrările eronate.                                                    | Stabilește strategia fiscală a organizației, se consultă cu autoritatea fiscală și oferă consiliului de administrație recomandări privind riscurile fiscale.  |
| <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.                        |
| <b>Audit și control intern</b><br>Verifică dacă procesele și înregistrările respectă regulile și controalele interne, colectează dovezi și raportează constatările împreună cu recomandări.                                                                                | Efectuează etapele de control sub supraveghere, în conformitate cu programul de audit, și înregistrează probele găsite într-o manieră ordonată. | Elaborează în mod independent o abordare de audit pentru un proces cu risc ridicat, evaluează probele și formulează concluzii fundamentate.                                 | Stabilește planul anual de audit al organizației și standardele de control și prezintă rezultatele consiliului de administrație sau consiliului de conducere. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                 | N1                                                                                                                         | N3                                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestionarea trezoreriei și a capitalului circulant</b><br>Gestionează lichiditățile, finanțarea și plățile, coordonează creanțele, datoriile și stocurile și limitează riscul de rată a dobânzii și cel valutar.        | Pregătește situația generală zilnică a lichidităților sub îndrumare și semnalează plățile care depășesc marja disponibilă. | Elaborează în mod independent o prognoză a lichidităților, gestionează termenele de plată și semnalează din timp necesarul de finanțare.                                       | Stabilește politica de trezorerie a organizației, alege structura de finanțare și acoperă riscul de dobândă și cel valutar cu instrumente justificate.                         |
| <b>Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă</b><br>Păstrează o imagine de ansamblu atunci când volumul de muncă crește, alege ce trebuie să se realizeze și ce nu, și prezintă consecințele părților interesate. | Îi comunică superiorului că activitatea nu se încadrează în timpul disponibil și respectă decizia luată.                   | Reduc sau redistribuie sarcinile în mod independent atunci când este ocupat, în funcție de importanța acestora, înregistrează acest lucru și discută consecințele cu clienții. | Redistribuie sarcinile și capacitatea între departamente în cazurile de suprasolicitare structurală și stabilește norme pentru o distribuție sustenabilă a volumului de muncă. |
| <b>Automatizarea proceselor</b><br>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.            | Descrive 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.                                                                          |

## 6 Metode de evaluare și validitate

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

| Metodă de măsurare           | rho  | SD   | Ce este                                                                                                  |
|------------------------------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Testul cu probe de lucru     | 0.33 | 0.09 | Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.                         |
| Chestionar de personalitate  | 0.40 | 0.15 | Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrnforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”. |
| Test de abilități cognitive  | 0.41 | 0.14 | Test standardizat de raționament verbal, numeric sau abstract.                                           |
| Centru de evaluare           | 0.29 | 0.09 | Exerciții multiple, evaluatori multipli, notare pe dimensiuni.                                           |
| Test de cunoștințe           | 0.40 | 0.13 | Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.     |
| Observarea la locul de muncă | -    | -    | Observarea structurată a locului de muncă cu ajutorul unui formular bazat pe repere comportamentale.     |
| Interviu structurat          | 0.42 | 0.19 | Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.       |

## 7 Instrumente de evaluare pentru acest post

| Instrument hrnforce                      | Competențe | Ce măsoară                                                               |
|------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Testul cu probe de lucru                 | 14         | Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate                |
| Test de cunoștințe (specific clientului) | 14         | Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client      |
| Competency Check                         | 7          | Evaluarea competențelor la nivel comportamental                          |
| Big Fifty                                | 4          | Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori                 |
| 360 Feedback                             | 4          | Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale                       |
| Ability Scan                             | 3          | Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract |

| Instrument hrmforce              | Competențe | Ce măsoară                                                          |
|----------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------|
| Portofoliu                       | 3          | Evaluarea activității anterioare în raport cu criterii prestabilite |
| Interviu structurat              | 2          | Interviu comportamental cu structură fixă                           |
| Big Fifty (Scala de integritate) | 1          |                                                                     |
| 15PF                             | 1          | Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty  |
| Pulse Survey                     | 1          | Măsurare periodică la nivel de echipă și la nivel organizațional    |

## 8 Cum se utilizează acest profil

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

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