

# Asistent în domeniul ospitalității

FF18 Sectorul ospitalității, comerțul cu amănuntul și serviciile pentru oaspeți · ISCO-08 513 · CBS 1113  
Personalul din domeniul serviciilor de alimentație și băuturi și personalul de bar · vechime junior ·  
Cunoscut și ca: Asistent în domeniul ospitalității, Membru al echipei F&B

Desfășoară sarcini variate în domeniul serviciilor, al bucătăriei și al spălării vaselor într-un local din sectorul ospitalității și intervine oriunde este nevoie de personal.

Asistentul în domeniul ospitalității poate fi repartizat în diverse roluri și alternează între serviciul la clienți, casierie și sprijin în bucătărie, în funcție de tura. Spre deosebire de rolurile specializate, precum bucătarul sau barista, nu se așteaptă o pregătire specifică meseriei, ci o flexibilitate în repartizare. Selecția se bazează adesea doar pe disponibilitatea pentru ture variabile, în timp ce capacitatea de a lua inițiativă fără o descriere clară a postului contează cel puțin la fel de mult.

## Cifre cheie pentru acest profil

24 competențe · 11 competențe de evaluat · 3 competențe esențiale · centrul de greutate: Domenii de cunoștințe profesionale 24%, Autogestionare, motivație și reziliență 22%, Comunicare și influență 16%

## 1 Competențe de măsurat

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

| Competențe de măsurat                                                                                      | Nivel-țintă                                                                                   | Instrument hrmforce                             | Metodă de măsurare       | Ancoră comportamentală la nivelul-țintă                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientarea către client</b><br>Competență (cadru 50):<br>Orientarea către client<br><b>Eliminatoriu</b> |  <b>N2</b> | Big Fifty,<br>Competency Check,<br>360 Feedback | Feedback la 360 de grade | Răspunde la întrebările clienților în termenul convenit și redirecționează întrebările atunci când răspunsul nu ține de atribuțiile proprii. |

| Competențe de măsurat                                                                                          | Nivel-țintă                                                                            | Instrument hrnforce                       | 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    |  N2   | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey | Interviu structurat          | Îi comunică superiorului că activitatea nu se încadrează în timpul disponibil și respectă decizia luată.                                     |
| <b>Comportamentul profesional și reprezentarea</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Sensibilitate organizațională |  N2   | 360 Feedback, Competency Check            | Observarea la locul de muncă | Respectă regulile interne privind conduita, limbajul și ținuta vestimentară și solicită îndrumarea superiorului ierarhic în caz de îndoială. |
| <b>Disciplina și respectarea angajamentelor</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Domeniu                          |  N2   | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback             | Chestionar de personalitate  | Sosește la ora stabilită cu munca convenită și raportează orice întârziere superiorului.                                                     |
| <b>Inițiativă</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Inițiativă                                                     |  N2 | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Chestionar de personalitate  | Semnalează din proprie inițiativă că un anumit proces este blocat și sugerează superiorului cu ce ar putea începe.                           |
| <b>Improvizarea în limitele stabilite</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Creativitate                           |  N2 | Competency Check, 360 Feedback            | Situational Judgement Test   | Raportează imediat o situație neprevăzută și pune în aplicare soluția oferită de superiorul ierarhic.                                        |
| <b>Forța fizică și rezistența</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Energie                                        |  N2 | Testul cu probe de lucru                  | Testul cu probe de lucru     | Ridică și transportă sarcini ușoare pe distanțe scurte, utilizând tehnica prescrisă în cadrul sarcinilor proprii.                            |
| <b>Menținerea ritmului în activitățile repetitive</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Domeniu                    |  N2 | Big Fifty, Testul cu probe de lucru       | Testul cu probe de lucru     | Duce la bun sfârșit seria de operațiuni atribuite în ritmul indicat și raportează atunci când apare un volum de lucru restant.               |

| Competențe de măsurat                                                                    | Nivel-țintă                                                                                 | Instrument hrnforce                       | Metodă de măsurare          | Ancoră comportamentală la nivelul-țintă                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conștientizarea aspectelor legate de siguranță</b><br>Competență (cadrul 50): Domeniu |  <b>N2</b> | Big Fifty, Competency Check               | Situational Judgement Test  | Respectă regulile de siguranță la locul de muncă și solicită confirmare atunci când are îndoieli cu privire la o operațiune. |
| <b>Precizie și atenție la detalii</b><br>Competență (cadrul 50): Precizie                |  <b>N1</b> | Big Fifty, 360 Feedback                   | Chestionar de personalitate | Verifică propria muncă cu ajutorul unei liste de verificare și corectează erorile găsite înainte ca lucrarea să fie predată. |
| <b>Capacitate comercială</b><br>Competență (cadrul 50): Simț comercial                   |  <b>N1</b> | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Centru de evaluare          | Raportează managerului de cont care dintre dorințele clienților ar putea duce la o misiune suplimentară.                     |

## 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<br>Răspunde la întrebările clienților în termenul convenit și redirecționează întrebările atunci când răspunsul nu ține de atribuțiile proprii.        |  N2   | 5       | da           | Feedback la 360 de grade     | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                          |
| V | Servicii de ospitalitate<br>Întâmpină oaspeții în conformitate cu stilul casei, preia comanda și redirecționează întrebările referitoare la ofertă către un coleg.             |  N2   | 5       | da           | Observarea la locul de muncă | Testul cu probe de lucru, Competency Check                         |
| K | Aplicarea normelor de siguranță alimentară și igienă<br>Înregistrează temperaturile în conformitate cu codul de igienă și raportează imediat abaterile persoanei responsabile. |  N2 | 5       | da           | Test de cunoștințe           | Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru |
| V | lucrul în echipă<br>Își îndeplinește propria sarcină în cadrul echipei, conform celor convenite, și raportează șefului de echipă atunci când ceva nu funcționează.             |  N2 | 4       | nu           | Feedback la 360 de grade     | Big Fifty, 360 Feedback, Competency Check                          |

| T | Competență                                                                                                                                                                                      | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare           | Instrument hrmforce                                                |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| G | Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă<br>Îi comunică superiorului că activitatea nu se încadrează în timpul disponibil și respectă decizia luată.                                  |  N2   | 4       | nu           | Interviu structurat          | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey                          |
| G | Comportamentul profesional și reprezentarea<br>Respectă regulile interne privind conduita, limbajul și ținuta vestimentară și solicită îndrumarea superiorului ierarhic în caz de îndoială.     |  N2   | 4       | nu           | Observarea la locul de muncă | 360 Feedback, Competency Check                                     |
| V | Lucrul în ture și programul de lucru neregulat<br>Lucrează conform graficului de serviciu, ajunge la timp și predă sarcinile restante la sfârșitul turei.                                       |  N2 | 4       | nu           | Interviu structurat          | Big Fifty, Interviu structurat                                     |
| V | Punct de vânzare și gestionarea plăților<br>Închide în mod independent casa de marcat, explică diferențele de numerar și gestionează returnările și reducerile în limita competențelor proprii. |  N3 | 3       | nu           | 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                                |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-----------------------------|----------------------------------------------------|
| V | Exprimare orală clară<br>Reformulează cu propriile cuvinte ceea ce s-a convenit și repetă esența instrucțiunii pentru a verifica înțelegerea.                                                              |  N2   | 3       | nu           | Centru de evaluare          | Communication Styles, Competency Check             |
| V | Gestionarea reclamațiilor<br>Înregistrează o plângere în întregime în sistem, își prezintă scuzele și predă dosarul conform procedurii.                                                                    |  N2   | 3       | nu           | Situational Judgement Test  | Conflict Styles, Testul cu probe de lucru          |
| V | dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor<br>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. |  N2   | 3       | nu           | Situational Judgement Test  | Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C) |
| G | Disciplina și respectarea angajamentelor<br>Sosește la ora stabilită cu munca convenită și raportează orice întârziere superiorului.                                                                       |  N2 | 3       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                      |
| G | Inițiativă<br>Semnalează din proprie inițiativă că un anumit proces este blocat și sugerează superiorului cu ce ar putea începe.                                                                           |  N2 | 3       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback          |

| T | Competență                                                                                                                                                                                  | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare           | Instrument hrmforce                        |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------|
| G | <p>Improvizarea în limitele stabilite</p> <p>Raportează imediat o situație neprevăzută și pune în aplicare soluția oferită de superiorul ierarhic.</p>                                      |  N2   | 3       | nu           | Situational Judgement Test   | Competency Check, 360 Feedback             |
| V | <p>Gestionarea activităților din atelier și a prezentărilor</p> <p>Reaprovizionează rafturile conform planogramei și menține spațiul de vânzare curat și accesibil pentru clienți.</p>      |  N2   | 3       | nu           | Observarea la locul de muncă | Testul cu probe de lucru, Competency Check |
| A | <p>Forța fizică și rezistența</p> <p>Ridică și transportă sarcini ușoare pe distanțe scurte, utilizând tehnica prescrisă în cadrul sarcinilor proprii.</p>                                  |  N2   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru     | Testul cu probe de lucru                   |
| G | <p>Menținerea ritmului în activitățile repetitive</p> <p>Duce la bun sfârșit seria de operațiuni atribuite în ritmul indicat și raportează atunci când apare un volum de lucru restant.</p> |  N2 | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru     | Big Fifty, Testul cu probe de lucru        |
| G | <p>Conștientizarea aspectelor legate de siguranță</p> <p>Respectă regulile de siguranță la locul de muncă și solicită confirmare atunci când are îndoieli cu privire la o operațiune.</p>   |  N2 | 3       | nu           | Situational Judgement Test   | Big Fifty, Competency Check                |

| T | Competență                                                                                                                                                                                      | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare           | Instrument hrmforce                                                |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| G | <p>Precizie și atenție la detalii</p> <p>Verifică propria muncă cu ajutorul unei liste de verificare și corectează erorile găsite înainte ca lucrarea să fie predată.</p>                       |  N1   | 3       | nu           | Chestionar de personalitate  | Big Fifty, 360 Feedback                                            |
| G | <p>Capacitate comercială</p> <p>Raportează managerului de cont care dintre dorințele clienților ar putea duce la o misiune suplimentară.</p>                                                    |  N1   | 3       | nu           | Centru de evaluare           | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                          |
| V | <p>Controlul stocurilor și al pierderilor</p> <p>Înregistrează produsele casate conform procedurii și raportează pierderile semnificative superiorului.</p>                                     |  N1   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru     | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| K | <p>Cunoașterea limbii engleze la nivel profesional</p> <p>Schimbă mesaje scurte și urmărește conversații simple în limba engleză la nivelurile A2–B1, cu ajutorul unui dicționar.</p>           |  N1 | 2       | nu           | Test de cunoștințe           | Test de cunoștințe (specific clientului)                           |
| V | <p>Îndrumare la locul de muncă</p> <p>Lucrează alături de un nou coleg, semnalează abaterile de la procedurile operaționale și raportează progresele înregistrate formatorului de practică.</p> |  N1 | 2       | nu           | Observarea la locul de muncă | 360 Feedback, Competency Check                                     |

| T | Competență                                                                                                                                                                                    | Nivel-țintă                                                                       | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare       | Instrument hrmforce                                                |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale</p> <p>Deschide și utilizează aplicațiile prescrise pentru sarcinile proprii și solicită ajutor ori de câte ori apare un mesaj necunoscut.</p> |  | 2       | nu           | Testul cu probe de lucru | Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru |

### 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                                               | junior | medior |
|----------------------------------------------------------|--------|--------|
| Orientarea către client                                  | N2     | N3     |
| Servicii de ospitalitate                                 | N2     | N3     |
| Aplicarea normelor de siguranță alimentară și igienă     | N2     | N3     |
| lucrul în echipă                                         | N2     | N3     |
| Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă       | N2     | N3     |
| Comportamentul profesional și reprezentarea              | N2     | N3     |
| Lucrul în ture și programul de lucru neregulat           | N2     | N3     |
| Punct de vânzare și gestionarea plăților                 | N3     | N3     |
| Exprimare orală clară                                    | N2     | N3     |
| Gestionarea reclamațiilor                                | N2     | N3     |
| dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor      | N2     | N3     |
| Disciplina și respectarea angajamentelor                 | N2     | N3     |
| Inițiativă                                               | N2     | N3     |
| Improvizarea în limitele stabilite                       | N2     | N3     |
| Gestionarea activităților din atelier și a prezentărilor | N2     | N3     |
| Forța fizică și rezistența                               | N2     | N3     |
| Menținerea ritmului în activitățile repetitive           | N2     | N3     |
| Conștientizarea aspectelor legate de siguranță           | N2     | N3     |
| Precizie și atenție la detalii                           | N1     | N2     |
| Capacitate comercială                                    | N1     | N2     |
| Controlul stocurilor și al pierderilor                   | N1     | N2     |
| Cunoașterea limbii engleze la nivel profesional          | N1     | N2     |
| Îndrumare la locul de muncă                              | N1     | N2     |

| Competență                                  | junior | medior |
|---------------------------------------------|--------|--------|
| Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale | N1     | N2     |

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

| Competență                                                                                                                                                                                                                            | N1                                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                                                                  | N5                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Servicii de ospitalitate</b><br>Întâmpină și deserveste oaspeții, le identifică dorințele, oferă sfaturi cu privire la oferta disponibilă și gestionează reclamațiile în mod adecvat, pe loc.                                      | Întâmpină oaspeții în conformitate cu stilul casei, preia comanda și redirecționează întrebările referitoare la ofertă către un coleg.         | Răspunde în mod autonom la dorințele și reclamațiile oaspeților, oferă sfaturi cu privire la oferta hotelului și remediază situația după o greșeală.                                                | Stabilește standardul de ospitalitate al organizației, evaluează experiența oaspeților și instruește personalul cu privire la normele de serviciu convenite.                   |
| <b>Aplicarea normelor de siguranță alimentară și igienă</b><br>Aplică normele privind igiena, controlul temperaturii și termenul de valabilitate la prepararea și depozitarea alimentelor și înregistrează rezultatele verificărilor. | Înregistrează temperaturile în conformitate cu codul de igienă și raportează imediat abaterile persoanei responsabile.                         | Evaluează în mod independent riscurile legate de pregătire și depozitare, intervine în cazul abaterilor și elimină cauza din cadrul procesului.                                                     | Elaborează planul de igienă al organizației, îl prezintă în timpul inspecției și instruește personalul cu privire la metoda de lucru.                                          |
| <b>lucrul în echipă</b><br>Contribuția la rezultatul echipei prin împărțirea sarcinilor, schimbul de informații, respectarea angajamentelor și implicarea colegilor în activitatea curentă.                                           | Își îndeplinește propria sarcină în cadrul echipei, conform celor convenite, și raportează șefului de echipă atunci când ceva nu funcționează. | Își împarte sarcinile cu colegii, împărtășește informațiile de care au nevoie ceilalți fără a i se cere acest lucru și își adaptează propria planificare pentru a se alinia la obiectivele echipei. | Elaborează acorduri de colaborare pentru mai multe echipe din cadrul organizației, le evaluează în raport cu rezultatele obținute și le revizuieste pe baza datelor.           |
| <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. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                                     | N5                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comportamentul profesional și reprezentarea</b><br>Se comportă în relația cu clienții, colegii și părțile externe în conformitate cu standardele de conduită și de ținută ale organizației, inclusiv în afara propriului loc de muncă.                          | Respectă regulile interne privind conduita, limbajul și ținuta vestimentară și solicită îndrumarea superiorului ierarhic în caz de îndoială. | Reprezintă echipa în fața clienților și a părților externe, alege un limbaj adecvat și atrage atenția colegilor asupra comportamentelor inadecvate.                    | Reprezintă organizația în spațiul public și stabilește standardele de conduită care se aplică în acest context.                                                                                          |
| <b>Lucrul în ture și programul de lucru neregulat</b><br>Își organizează propria activitate în funcție de schimburile variabile și programul neregulat, asigură predarea completă a sarcinilor și coordonează planificarea și disponibilitatea împreună cu echipa. | Lucrează conform graficului de serviciu, ajunge la timp și predă sarcinile restante la sfârșitul turei.                                      | Își planifică propria activitate pe parcursul turelor variabile, își alocă sarcinile în momentul zilei care i se potrivește cel mai bine și face schimburi cu atenție. | Elaborează modele de liste de serviciu pentru organizație, evaluează raportul dintre continuitate și fezabilitate și încheie acorduri cu echipa și reprezentanții.                                       |
| <b>Punct de vânzare și gestionarea plăților</b><br>Procează plățile la casă sau la terminalul de carduri, gestionează corect chitanțele și returnările și închide casa la sfârșitul turei.                                                                         | Procesează plățile în numerar și cu cardul conform instrucțiunilor și semnalează discrepanțele de la casă către supervisor.                  | Închide în mod independent casa de marcat, explică diferențele de numerar și gestionează returnările și reducerile în limita competențelor proprii.                    | Stabilește procedurile privind casa de marcat și plățile pentru toate sucursalele, limitează riscul legat de numerar și verifică respectarea regulilor prin controale inopinate.                         |
| <b>Exprimare orală clară</b><br>Formularea mesajelor în limbaj colocvial, astfel încât ideea principală, structura și acțiunea solicitată să fie imediat clare pentru ascultător.                                                                                  | Reformulează cu propriile cuvinte ceea ce s-a convenit și repetă esența instrucțiunii pentru a verifica înțelegerea.                         | Transformă o explicație verbală improvizată în ideea principală, context și pasul următor și adaptează ritmul la ascultător.                                           | Stabilește standardul la nivel de organizație privind claritatea exprimării verbale, explică opțiunile strategice complexe într-un mod ușor de înțeles și îi îndrumă pe ceilalți în alegerea cuvintelor. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                      | N1                                                                                                                                                  | N3                                                                                                                                                                                   | N5                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestionarea reclamațiilor</b><br>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.                  |
| <b>dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor</b><br>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. |
| <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>Inițiativă</b><br>Inițiază, din proprie inițiativă, acțiuni care îmbunătățesc activitatea sau previn apariția unei probleme, fără a fi nevoie de o sarcină sau de un impuls extern pentru a începe.                          | Semnalează din proprie inițiativă că un anumit proces este blocat și sugerează superiorului cu ce ar putea începe.                                  | Inițiază acțiuni de îmbunătățire în cadrul propriului proces fără a i se solicita acest lucru și informează părțile interesate cu privire la abordare și la beneficiile preconizate. | Introduce noi teme pe agenda organizației înainte ca aceasta să le observe și eliberează resurse pentru a fi primul care acționează în acest sens.                                  |
| <b>Improvizarea în limitele stabilite</b><br>Elaborează pe loc o soluție viabilă într-o situație neprevăzută, respectând regulile aplicabile, cerințele de siguranță și acordurile în vigoare.                                  | Raportează imediat o situație neprevăzută și pune în aplicare soluția oferită de superiorul ierarhic.                                               | Alege o soluție provizorie în conformitate cu regulile atunci când ceva nu funcționează sau apare o solicitare neașteptată și consemnează ulterior ce a deviat de la normă.          | Stabilește cât spațiu de improvizație permite organizația și consemnează limitele care nu trebuie niciodată depășite.                                                               |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                          | N1                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                        | N5                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestionarea activităților din atelier și a prezentărilor</b><br>Aranjează spațiul de vânzare conform ghidurilor de prezentare, menține rafturile aprovizionate și ordonate și adaptează expunerea produselor în funcție de promoții și de sezon. | Reaprovizionează rafturile conform planogramei și menține spațiul de vânzare curat și accesibil pentru clienți.                | Adaptează în mod independent expunerea produselor în funcție de promoții și cifrele de vânzări și împarte sarcinile de lucru din magazin pe durata turei. | Stabilește formula de prezentare pentru magazine, testează punerea în aplicare la nivel de filială și o îmbunătățește pe baza datelor privind vânzările.                                    |
| <b>Forța fizică și rezistența</b><br>Oferă forța și rezistența necesare pentru a ridica, transporta și muta sarcini pe parcursul unei zile de lucru.                                                                                                | Ridică și transportă sarcini ușoare pe distanțe scurte, utilizând tehnica prescrisă în cadrul sarcinilor proprii.              | Deplasează sarcini grele în mod independent, cu ajutorul unor dispozitive, împarte efortul pe durata turei și menține ritmul convenit.                    | Stabilește, pentru întregul proces, modul în care este distribuită munca grea și care sunt mijloacele de sprijin standard, și justifică această alegere.                                    |
| <b>Menținerea ritmului în activitățile repetitive</b><br>Menține un ritm constant și o calitate constantă în operațiunile recurente pe parcursul turei și împarte efortul pe durata timpului disponibil.                                            | Duce la bun sfârșit seria de operațiuni atribuite în ritmul indicat și raportează atunci când apare un volum de lucru restant. | Menține ritmul pe durata întregii ture, își stabilește propriul ritm și momente scurte de recuperare și respectă standardul de calitate.                  | Stabilește standarde de ritm de lucru realizabile pentru echipă și organizează activitatea astfel încât calitatea să fie menținută la un nivel ridicat, chiar și la un volum mare de muncă. |
| <b>Conștientizarea aspectelor legate de siguranță</b><br>Este mereu atent la situațiile și acțiunile nesigure la locul de muncă, le semnalează celorlalți și alege metoda de lucru sigură chiar și sub presiunea timpului.                          | Respectă regulile de siguranță la locul de muncă și solicită confirmare atunci când are îndoieli cu privire la o operațiune.   | Recunoaște situațiile nesigure din cadrul propriului proces, intervine și se adresează colegilor fără a întrerupe desfășurarea activității.               | Stabilește standardul de siguranță pentru organizație, face ca siguranța să fie un subiect de discuție la toate nivelurile și orientează comportamentul și cultura organizațională.         |
| <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.                                       |

| Competență                                                                                                                                                                                                                          | N1                                                                                                                                                    | N3                                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Capacitate comercială</b><br>Identifică oportunitățile de venituri și marjă în interacțiunile cu clienții și piața și acționează în consecință, prin oferte și acorduri.                                                         | Raportează managerului de cont care dintre dorințele clienților ar putea duce la o misiune suplimentară.                                              | Discută din proprie inițiativă despre servicii suplimentare cu clienții existenți și înregistrează oportunitatea de venit în dosarul clientului.                      | Stabilește strategia comercială a organizației, alege piețele pe care să activeze și prezintă aceste alegeri consiliului de administrație.                                              |
| <b>Controlul stocurilor și al pierderilor</b><br>Comandă și înregistrează stocurile într-un magazin sau într-o bucătărie, limitează pierderile și spargerea produselor și explică diferențele dintre stocul preconizat și cel real. | Înregistrează produsele casate conform procedurii și raportează pierderile semnificative superiorului.                                                | Analizează în mod independent cifrele privind pierderile pe grupe de produse, ajustează cantitățile comandate și discută cu colegii despre risipă.                    | Stabilește norme privind reducerea pierderilor și linii directe privind procesul de comandă pentru toate sucursalele și orientează eforturile către o reducere măsurabilă a deșeurilor. |
| <b>Cunoașterea limbii engleze la nivel profesional</b><br>Utilizarea limbii engleze în vorbire și scriere în contexte profesionale, la un nivel din Cadrul European Comun de Referință, corespunzător cerințelor postului.          | Schimbă mesaje scurte și urmărește conversații simple în limba engleză la nivelurile A2–B1, cu ajutorul unui dicționar.                               | Conduce ședințe în limba engleză cu clienții, redactează mesaje și rapoarte clare la nivelul B2 și solicită confirmări atunci când are îndoieli.                      | Negociază și publică texte în limba engleză la nivel C1–C2 și verifică traducerile realizate de alții din punct de vedere al tonului și al sensului.                                    |
| <b>Îndrumare la locul de muncă</b><br>Îndrumă un coleg sau un stagiar în timpul activității reale, oferă feedback specific cu privire la ceea ce a fost observat și dezvoltă independența pas cu pas.                               | Lucrează alături de un nou coleg, semnalează abaterile de la procedurile operaționale și raportează progresele înregistrate formatorului de practică. | Se pune de acord cu persoana îndrumată asupra sarcinilor care pot fi îndeplinite individual, observă cu atenție și discută ulterior două puncte concrete de învățare. | Elaborează ghiduri privind mediul de lucru pentru organizație, asigură formarea îndrumătorilor și monitorizează calitatea îndrumării oferite de aceștia.                                |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                | N1                                                                                                                                  | N3                                                                                                                       | N5                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale</b><br>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. |

## 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. |
| Observarea la locul de muncă | -           | -           | Observarea structurată a locului de muncă cu ajutorul unui formular bazat pe repere comportamentale.                  |
| Test de cunoștințe           | <b>0.40</b> | <b>0.13</b> | Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.                  |
| Interviu structurat          | <b>0.42</b> | <b>0.19</b> | Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.                    |
| Testul cu probe de lucru     | <b>0.33</b> | <b>0.09</b> | Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.                                      |
| Centru de evaluare           | <b>0.29</b> | <b>0.09</b> | Exerciții multiple, evaluatori multipli, notare pe dimensiuni.                                                        |
| Situational Judgement Test   | <b>0.12</b> | <b>0.11</b> | Scenariu cu opțiuni de răspuns, notat în funcție de cunoștințe sau de tendințe comportamentale.                       |
| Chestionar de personalitate  | <b>0.40</b> | <b>0.15</b> | Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrnforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”.              |

## 7 Instrumente de evaluare pentru acest post

| Instrument hrnforce      | Competențe | Ce măsoară                                                |
|--------------------------|------------|-----------------------------------------------------------|
| Competency Check         | <b>12</b>  | Evaluarea competențelor la nivel comportamental           |
| Big Fifty                | <b>11</b>  | Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori  |
| 360 Feedback             | <b>9</b>   | Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale        |
| Testul cu probe de lucru | <b>9</b>   | Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate |

| Instrument hrmforce                      | Competențe | Ce măsoară                                                          |
|------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------|
| Test de cunoștințe (specific clientului) | 5          | Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client |
| Conflict Styles                          | 2          | Stilul preferat în situații de conflict                             |
| Pulse Survey                             | 1          | Măsurare periodică la nivel de echipă și la nivel organizațional    |
| Interviu structurat                      | 1          | Interviu comportamental cu structură fixă                           |
| Communication Styles                     | 1          | Stilul preferat de comunicare                                       |
| Mental Resilience (4C)                   | 1          | Reziliența mentală conform modelului 4C                             |
| 15PF                                     | 1          | Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty  |

## 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.