

Partener de afaceri în domeniul resurselor umane

FF06 Resurse umane, recrutare și învățare și dezvoltare · ISCO-08 2423 · CBS 0415 Specialiști în resurse umane și dezvoltare profesională · vechime senior · Cunoscut și ca: HRBP, Partener strategic în domeniul resurselor umane

Face legătura între agenda de resurse umane și obiectivele de afaceri ale unei unități organizaționale și oferă consultanță conducerii cu privire la efectivul de personal, talente și dezvoltarea organizațională.

Partenerul de afaceri în resurse umane acționează la nivel tactic și strategic alături de un director sau de un manager de unitate și contribuie la modelarea unității. Spre deosebire de consilierul în resurse umane, orizontul său de acțiune îl constituie planificarea forței de muncă, succesiunea și schimbarea, mai degrabă decât cazurile concrete. Selecția eșuează atunci când predomină stilul consultativ și relația personală, în timp ce rolul impune respingerea unei propuneri de reorganizare pe baza unor argumente solide și susținerea acesteia cu date privind efectivul de personal și fluctuația de personal.

Cifre cheie pentru acest profil

24 competențe · 5 competențe de evaluat · 4 competențe esențiale · centrul de greutate:
Conducere și organizare 30%, Domenii de cunoștințe profesionale 25%, Colaborare și eficacitate interpersonală 18%

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
conștientizare organizațională Competență (cadrul 50): Sensibilitate organizațională	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Înțelege relațiile dintre unitățile organizaționale și părțile externe și orientează procesul decizional prin organizarea sprijinului încă dintr-o etapă timpurie.
Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare Competență (cadrul 50): Ascultați	■■■■■ N5	Big Fifty, 360 Feedback	Feedback la 360 de grade	Detectează semnale subtile în conversațiile cu directorii și supervizorii și le utilizează pentru a ajusta politica organizațională în timp util.
sensibilitate interpersonală Competență (cadrul 50): Sensibilitate	■■■■■ N5	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)	Chestionar de personalitate	Îi instruește pe ceilalți în recunoașterea semnalelor sociale și utilizează aceste cunoștințe atunci când concepe procese de schimbare delicate la nivelul întregii organizații.
integritate și fiabilitate Competență (cadrul 50): 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.
independență Competență (cadrul 50): Independență	■■■■■ N4	Big Fifty, 15PF	Chestionar de personalitate	la o decizie care se abate de la linia de conduită a grupului, explică raționamentul care stă la baza acesteia și acceptă consecințele.

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	Competențe de consiliere 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.	■■■■■ N5	5	da	Centru de evaluare	Competency Check, Interviu structurat
G	conștientizare organizațională Înțelege relațiile dintre unitățile organizaționale și părțile externe și orientează procesul decizional prin organizarea sprijinului încă dintr-o etapă timpurie.	■■■■■ N5	5	nu	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Recrutare și selecție Stabilește politica de selecție a organizației, alege instrumentele de evaluare a validității și a egalității de șanse și monitorizează calitatea numirilor în funcții.	■■■■■ N5	5	da	Interviu structurat	Interviu structurat, Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
K	Politica și instrumentele de resurse umane Stabilește politica de resurse umane a organizației, o corelează cu strategia și stabilește cadrele de referință pentru toate instrumentele de resurse umane.	■■■■■ N5	5	da	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului), Competency Check
V	Planificarea forței de muncă și planificarea strategică a forței de muncă Elaborează o previziune privind efectivul de personal pentru propria echipă, incluzând fluctuația de personal și pensionările, și identifică posturile vacante care trebuie ocupate.	■■■■■ N4	5	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
G	Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare Detectează semnale subtile în conversațiile cu directorii și supervizorii și le utilizează pentru a ajusta politica organizațională în timp util.	■■■■■ N5	4	nu	Feedback la 360 de grade	Big Fifty, 360 Feedback
V	Raționamentul și gestionarea rezistenței Organizează dezbateri publice cu privire la alegerile organizaționale sensibile, respinge percepțiile persistente cu ajutorul dovezilor și menține oponenții implicați în dialog.	■■■■■ N5	4	nu	Situational Judgement Test	Conflict Styles, 360 Feedback

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
G	sensibilitate interpersonală Îi instruieste pe ceilalți în recunoașterea semnalelor sociale și utilizează aceste cunoștințe atunci când concepe procese de schimbare delicate la nivelul întregii organizații.	■■■■■ N5	4	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)
G	integritate și fiabilitate 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
V	Gândire strategică Elaborează scenarii pentru întreaga organizație, evaluează în mod explicit incertitudinile și stabilește agenda strategică împreună cu consiliul de administrație.	■■■■■ N5	4	nu	Centru de evaluare	Ability Scan, Competency Check
K	Aplicarea legislației de bază în domeniul muncii Aplică corect regulile privind contractele, concediile și concedierea în propriile decizii și apelează la un avocat în caz de îndoială.	■■■■■ N4	4	da	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Imaginea angajatorului și recrutarea Stabilește în mod independent strategia de abordare a canalelor și a grupurilor țintă pentru un post dificil de ocupat și contactează activ candidații.	 N4	4	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Competency Check
V	Organizarea procesului de învățare și dezvoltare Elaborează în mod independent un plan de formare pentru un departament, alege formatele de învățare și evaluează dacă se produc schimbările comportamentale dorite.	 N4	4	nu	Portofoliu sau dovezi	Development Review, Competency Check
G	independență la o decizie care se abate de la linia de conduită a grupului, explică raționamentul care stă la baza acesteia și acceptă consecințele.	 N4	3	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 15PF
V	Coaching Desfășoară conversații de coaching folosind întrebări deschise, identifică tipare comportamentale și permite interlocutorului să-și formuleze un obiectiv de învățare.	 N4	3	nu	Simulare	Competency Check, 360 Feedback, Development Review

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Managementul schimbării Elaborează o strategie de schimbare pentru echipă împreună cu persoanele implicate, alege intervențiile pentru fiecare grup și urmărește punerea în aplicare a acestora.	 N4	3	nu	Centru de evaluare	Competency Check, 360 Feedback
V	Aplicarea sistemului de recompense și evaluarea posturilor Clasifică un post conform sistemului ales, justifică în scris clasificarea și explică rezultatul persoanei în cauză.	 N4	3	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
V	Proiectarea programelor de formare și instruire Elaborează un program de formare compus din mai multe sesiuni, cu obiective clare și momente de evaluare, și îl desfășoară personal în fața unui grup.	 N4	3	nu	Portofoliu sau dovezi	Portofoliu, Testul cu probe de lucru
K	RGPD și confidențialitatea în practică Evaluează în cadrul propriilor procese dacă există un temei juridic, aplică principiul minimizării datelor și gestionează corect solicitările persoanelor vizate.	 N4	3	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
K	Relații de muncă și comitete de întreprindere Consultă în mod independent comitetul de întreprindere cu privire la o schimbare preconizată și solicită sprijin în limitele cadrelor stabilite.	 N4	3	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului), Competency Check
K	Condiții de muncă și politica privind absențele Desfășoară în mod independent discuții privind absențele, elaborează un plan de acțiune împreună cu medicul companiei și managerul și menține dosarul complet.	 N4	3	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului), Development Review
V	Analiza datelor Selectează metode de analiză pentru o întrebare deschisă, transformă datele brute într-un fișier de lucru și susține fiecare concluzie cu cifre.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Ability Scan, Testul cu probe de lucru
K	Metodologia de evaluare și selecție Combină în mod independent rezultatele testelor și datele obținute în urma interviurilor pentru a formula o recomandare fundamentată și o discută cu candidatul și clientul.	 N3	3	nu	Certificat sau diplomă	Competency Check, Test de cunoștințe (specific clientului)

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Generarea de sugestii și delegarea sarcinilor către IA Împarte o sarcină de lucru în etape, decide care etapă este realizată de IA și care nu, și îmbunătățește instrucțiunile pe baza rezultatelor.		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	medior	senior
Competențe de consiliere	N5	N5
conștientizare organizațională	N5	N5
Recrutare și selecție	N4	N5
Politica și instrumentele de resurse umane	N4	N5
Planificarea forței de muncă și planificarea strategică a forței de muncă	N4	N4
Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare	N4	N5
Raționamentul și gestionarea rezistenței	N4	N5
sensibilitate interpersonală	N4	N5
integritate și fiabilitate	N4	N5
Gândire strategică	N4	N5
Aplicarea legislației de bază în domeniul muncii	N3	N4
Imaginea angajatorului și recrutarea	N3	N4
Organizarea procesului de învățare și dezvoltare	N3	N4
independență	N3	N4
Coaching	N3	N4
Managementul schimbării	N3	N4
Aplicarea sistemului de recompense și evaluarea posturilor	N3	N4
Proiectarea programelor de formare și instruire	N3	N4
RGPD și confidențialitatea în practică	N3	N4
Relații de muncă și comitete de întreprindere	N3	N4
Condiții de muncă și politica privind absențele	N3	N4
Analiza datelor	N3	N3
Metodologia de evaluare și selecție	N3	N3

Competență	medior	senior
Generarea de sugestii și delegarea sarcinilor către IA	N2	N3

4 Scala de competență

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

5 Repere comportamentale pentru fiecare competență

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

Competență	N1	N3	N5
Competențe de consiliere 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.

Competență	N1	N3	N5
conștientizare organizațională Recunoașterea modului în care funcționează relațiile formale și informale, interesele și procesul decizional în cadrul organizației și luarea acestora în considerare în propriile acțiuni.	Se întreabă cine trebuie să fie implicat într-un subiect înainte ca o propunere să fie comunicată celorlalți.	Evaluează ce interese vizează o propunere, implică din timp persoanele potrivite și alege momentul potrivit pentru a o prezenta.	Înțelege relațiile dintre unitățile organizaționale și părțile externe și orientează procesul decizional prin organizarea sprijinului încă dintr-o etapă timpurie.
Recrutare și selecție Definirea clară a posturilor vacante, atragerea candidaților și efectuarea unei selecții fundamentate pe baza unor criterii fixe, interviuri structurate și instrumente de evaluare.	Desfășoară activități de recrutare, cum ar fi publicarea unui anunț de post vacant și programarea interviurilor conform procedurii.	Stabilește criteriile de selecție, desfășoară interviuri structurate cu aceleași întrebări pentru fiecare candidat și înregistrează procesul de evaluare în mod trasabil.	Stabilește politica de selecție a organizației, alege instrumentele de evaluare a validității și a egalității de șanse și monitorizează calitatea numirilor în funcții.
Politica și instrumentele de resurse umane Elaborează și gestionează instrumente de resurse umane, cum ar fi arhitectura posturilor, evaluarea, remunerarea și mobilitatea, și le corelează cu nevoile de personal ale organizației.	Îi explică angajatului ce schemă de resurse umane se aplică și sesizează consilierul în cazul unor situații care se abat de la normă.	Aplică în mod independent instrumentele de resurse umane pentru a rezolva problemele unui departament și oferă consiliere managerului cu privire la utilizarea corespunzătoare a acestora.	Stabilește politica de resurse umane a organizației, o corelează cu strategia și stabilește cadrele de referință pentru toate instrumentele de resurse umane.
Planificarea forței de muncă și planificarea strategică a forței de muncă Determinarea nevoilor actuale și viitoare de personal în ceea ce privește numărul și calificările, compararea acestora cu forța de muncă actuală și identificarea măsurilor necesare pentru recrutare și dezvoltare.	Furnizează date privind personalul și fluctuația de personal și verifică lista de personal pentru a depista erori și duplicări.	Elaborează o previziune privind efectivul de personal pentru propria echipă, incluzând fluctuația de personal și pensionările, și identifică posturile vacante care trebuie ocupate.	Elaborează planificarea strategică a forței de muncă pentru întreaga organizație, o corelează cu strategia și piața muncii și plasează riscurile pe agenda conducerii executive.

Competență	N1	N3	N5
Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare Înțelegerea pe deplin a mesajului celeilalte părți, verificarea dacă acesta a fost înțeles corect și utilizarea unor întrebări specifice pentru a scoate la iveală interesele și presupunerile subiacente.	Îi permite interlocutorului să-și termine ideea, ia notițe și, ulterior, întreabă despre orice aspect care a rămas neclar.	Rezumează atât conținutul, cât și sentimentul celeilalte părți și pune întrebări până când devine vizibil adevăratul interes din spatele cererii.	Detectează semnale subtile în conversațiile cu directorii și supervisorii și le utilizează pentru a ajusta politica organizațională în timp util.
Raționamentul și gestionarea rezistenței Construirea logică a unui punct de vedere, abordarea serioasă a contraargumentelor și menținerea unei discuții axate pe conținut în ciuda rezistenței, fără a afecta relația.	Precizează motivul pe care se bazează propria poziție atunci când i se ridică obiecții și solicită celeilalte părți să-și expună obiecția.	Face distincția între obiecțiile de fond și cele emoționale, respinge cu calm raționamentele eronate și își revizuieste propria poziție atunci când dovezile o impun.	Organizează dezbateri publice cu privire la alegerile organizaționale sensibile, respinge percepțiile persistente cu ajutorul dovezilor și menține oponentii implicați în dialog.
sensibilitate interpersonală Observarea semnalelor verbale și nonverbale ale celorlalți, identificarea aspectelor care ies în evidență și adaptarea propriului comportament în consecință pe parcursul interacțiunii.	Observă când interlocutorul își pierde interesul sau ezită și întreabă dacă explicația este clară.	Observă tensiunea sau reticența din timpul unei conversații și își adaptează tonul, ritmul și formularea în consecință.	Îi instruește pe ceilalți în recunoașterea semnalelor sociale și utilizează aceste cunoștințe atunci când concepe procese de schimbare delicate la nivelul întregii organizații.
integritate și fiabilitate Acționarea în conformitate cu standardele și acordurile aplicabile, chiar și fără supraveghere, precum și transparența cu privire la propriile interese, greșeli și cazuri îndoielnice.	Respectă acordurile și regulile de conduită stabilite și raportează propriile greșeli managerului.	Raportează din proprie inițiativă un posibil conflict de interese și solicită o analiză înainte de luarea unei decizii.	Stabilește standardele de integritate ale organizației, le aplică și în relația cu părțile influente și explică public deciziile rezultate.

Competență	N1	N3	N5
Gândire strategică Analizarea evoluțiilor din mediul de afaceri, de pe piață și din domeniul tehnologic și deducerea din acestea a opțiunilor și alternativelor strategice pe termen lung pentru o organizație sau o unitate.	Colectează date despre piață și concurenți la cerere și sintetizează principalele evoluții pentru manager.	Prezintă cifre, semnale din partea clienților și tendințe una lângă alta și identifică două sau trei opțiuni strategice, precum și consecințele acestora.	Elaborează scenarii pentru întreaga organizație, evaluează în mod explicit incertitudinile și stabilește agenda strategică împreună cu consiliul de administrație.
Aplicarea legislației de bază în domeniul muncii Cunoașterea și aplicarea normelor privind contractele de muncă, programul de lucru, concedierea și participarea angajaților la deciziile privind personalul, precum și cunoașterea situațiilor în care este necesară consultarea juridică.	Consultă convenția colectivă sau manualul personalului pentru a stabili care este norma aplicabilă unei anumite întrebări.	Aplică corect regulile privind contractele, concediile și concedierea în propriile decizii și apelează la un avocat în caz de îndoială.	Stabilește politica organizației în materie de drept al muncii, negociază condițiile de angajare cu sindicatele și evaluează precedentele și riscurile juridice.
Imaginea angajatorului și recrutarea Identifică și atrage candidații prin intermediul anunțurilor de posturi vacante, al canalelor și rețelelor de recrutare și îi ghidează pe parcursul întregii proceduri până la primirea unei oferte.	Publică un anunț de angajare în format text standard și urmărește răspunsurile candidaților în sistem.	Stabilește în mod independent strategia de abordare a canalelor și a grupurilor țintă pentru un post dificil de ocupat și contactează activ candidații.	Stabilește strategia organizației pe piața muncii, orientează rezultatele procesului de recrutare și poziționează marca angajatorului în cadrul sectorului.
Organizarea procesului de învățare și dezvoltare Identifică nevoile de învățare din cadrul organizației, alege formatele de învățare și furnizorii de servicii de formare și organizează activitățile de formare, inclusiv evaluarea efectelor acestora.	Organizează aspectele practice ale unui curs de formare sub îndrumarea unui supervisor și ține evidența participării și a costurilor.	Elaborează în mod independent un plan de formare pentru un departament, alege formatele de învățare și evaluează dacă se produc schimbările comportamentale dorite.	Stabilește strategia de învățare a organizației, pune la punct infrastructura de învățare și prezintă raportul către consiliul de administrație.

Competență	N1	N3	N5
independență Formarea și menținerea unei poziții proprii pe baza propriului raționament, chiar și atunci când mediul înconjurător sau o autoritate se așteaptă la altceva.	Își formează o opinie proprie cu privire la o problemă cu care este familiarizat și o compară cu sfatul unui coleg.	la o decizie care se abate de la linia de conduită a grupului, explică raționamentul care stă la baza acesteia și acceptă consecințele.	Protejează propria judecată profesională împotriva presiunilor exercitate de părțile interesate în cadrul forurilor de conducere și face ca pozițiile divergente să poată fi urmărite și explicate.
Coaching Ajutarea angajaților să reflecteze asupra propriului comportament și a propriilor alegeri prin întrebări, oglindire și feedback, astfel încât aceștia să facă singuri următorul pas în activitatea lor.	Îl întreabă pe un coleg, după finalizarea unei sarcini, ce a mers bine și ce ar face altfel data viitoare.	Desfășoară conversații de coaching folosind întrebări deschise, identifică tipare comportamentale și permite interlocutorului să-și formuleze un obiectiv de învățare.	Oferă instruire managerilor în ceea ce privește comportamentul de coaching, coordonează grupurile de supervizare între colegi și stabilește modul în care se implementează coaching-ul la nivelul întregii organizații.
Managementul schimbării Planificarea și ghidarea schimbării prin implicarea părților interesate, etapizarea demersurilor, influențarea comportamentului și monitorizarea rezultatelor pe care schimbarea urmează să le genereze.	Își adaptează propriul mod de lucru la o schimbare anunțată și solicită explicații atunci când pașii nu sunt clari.	Elaborează o strategie de schimbare pentru echipă împreună cu persoanele implicate, alege intervențiile pentru fiecare grup și urmărește punerea în aplicare a acestora.	Conduce programele de schimbare la nivelul întregii organizații, colaborează cu comitetul de întreprindere și cu supervizorii și stabilește strategia de schimbare a organizației.
Aplicarea sistemului de recompense și evaluarea posturilor Clasificarea posturilor cu ajutorul unui sistem de evaluare, fundamentarea propunerilor salariale în cadrul schemei aplicabile și explicarea opțiunilor de remunerare către angajat și echipa de conducere.	Caută grila salarială corespunzătoare unui post și verifică datele din sistemul de personal.	Clasifică un post conform sistemului ales, justifică în scris clasificarea și explică rezultatul persoanei în cauză.	Stabilește politica de remunerare și structura posturilor din cadrul organizației, evaluează competitivitatea pe piață și prezintă alegerile făcute în fața comitetului de întreprindere și a superiorilor ierarhici.

Competență	N1	N3	N5
Proiectarea programelor de formare și instruire Elaborează un program de învățare cu obiective, metode și evaluare, alege formatul potrivit pentru publicul țintă și asigură desfășurarea acestuia sau supraveghează punerea sa în practică.	Elaborează un program pentru o instrucțiune de lucru folosind un șablon și îl prezintă formatorului.	Elaborează un program de formare compus din mai multe sesiuni, cu obiective clare și momente de evaluare, și îl desfășoară personal în fața unui grup.	Stabilește modelul de formare al organizației, alege principiile didactice și aliniaza programele la obiectivele strategice privind forța de muncă.
RGPD și confidențialitatea în practică Cunoaște cerințele legislației privind protecția datelor cu caracter personal relevante pentru propria activitate, știe care este temeiul juridic și perioada de păstrare aplicabile și recunoaște când este necesară notificarea.	Prelucrează datele cu caracter personal numai în conformitate cu instrucțiunile de lucru aplicabile și sesizează cazurile îndoielnice responsabilului cu protecția datelor.	Evaluează în cadrul propriilor procese dacă există un temei juridic, aplică principiul minimizării datelor și gestionează corect solicitările persoanelor vizate.	Stabilește politica de confidențialitate, ia decizii cu privire la operațiunile de prelucrare cu risc ridicat și reprezintă organizația în fața autorității de supraveghere.
Relații de muncă și comitete de întreprindere Cunoaște drepturile și rolurile angajatorului, ale sindicatului și ale comitetului de întreprindere și desfășoară consultări cu privire la programe, reorganizări și contracte colective de muncă.	Pregătește documentele pentru ședințele comitetului de întreprindere și ține evidența acordurilor încheiate și a termenelor acestora.	Consultă în mod independent comitetul de întreprindere cu privire la o schimbare preconizată și solicită sprijin în limitele cadrelor stabilite.	Stabilește strategia de consultare a organizației, negociază contractele colective de muncă și mediază în cazul în care relațiile s-au deteriorat.
Condiții de muncă și politica privind absențele Cunoaște regulile privind munca în condiții de siguranță și sănătate, precum și etapele procedurii de absență și reintegrare, și le aplică în conversații și în dosare.	Înregistrează rapoartele de absență conform procedurii și semnalează când trebuie efectuată o etapă prevăzută de lege în dosar.	Desfășoară în mod independent discuții privind absențele, elaborează un plan de acțiune împreună cu medicul companiei și managerul și menține dosarul complet.	Elaborează politica privind angajabilitatea durabilă și absențele, analizează cifrele și abordează cauzele la locul de muncă.

Competență	N1	N3	N5
Analiza datelor Pregătește și analizează seturi de date pentru a identifica tipare, relații și valori aberante și corelează rezultatele cu întrebarea inițială.	Efectuează o etapă de analiză predefinită pe un set de date furnizat și înregistrează rezultatul în formatul convenit.	Selectează metode de analiză pentru o întrebare deschisă, transformă datele brute într-un fișier de lucru și susține fiecare concluzie cu cifre.	Stabilește standardele de analiză ale organizației, evaluează analizele realizate de alții și elaborează noi metode de analiză în cadrul profesiei.
Metodologia de evaluare și selecție Selectează și utilizează instrumente de selecție, cum ar fi teste, interviuri și probe de lucru, evaluează rezultatele și formulează o recomandare privind adecvarea candidatului.	Aplică un test sub supraveghere, conform manualului, și înregistrează rezultatele fără a le interpreta personal.	Combină în mod independent rezultatele testelor și datele obținute în urma interviurilor pentru a formula o recomandare fundamentată și o discută cu candidatul și clientul.	Stabilește metodologia de selecție a organizației, testează instrumentele din punct de vedere al fiabilității și validității și stabilește liniile directe pentru utilizarea acestora.
Generarea de sugestii și delegarea sarcinilor către IA Împărțește sarcinile între persoană și sistemul de IA, formulează sarcina, contextul și formatul de ieșire necesar și se adaptează în funcție de rezultatul obținut.	Atribue un instrument bazat pe inteligență artificială o singură sarcină, cu o întrebare clară și un format specificat, și utilizează rezultatul după ce îl verifică.	Împarte o sarcină de lucru în etape, decide care etapă este realizată de IA și care nu, și îmbunătățește instrucțiunile pe baza rezultatelor.	Elaborează practici la nivel de organizație pentru împărțirea sarcinilor cu ajutorul IA și îi instruește pe ceilalți în ceea ce privește oferirea de instrucțiuni în mod eficient și responsabil.

6 Metode de evaluare și validitate

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

Metodă de măsurare	rho	SD	Ce este
Centru de evaluare	0.29	0.09	Exerciții multiple, evaluatori multipli, notare pe dimensiuni.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scenariu cu opțiuni de răspuns, notat în funcție de cunoștințe sau de tendințe comportamentale.
Interviu structurat	0.42	0.19	Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.
Test de cunoștințe	0.40	0.13	Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.
Testul cu probe de lucru	0.33	0.09	Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.
Feedback la 360 de grade	-	-	Mai mulți evaluatori din anturajul persoanei respective evaluează comportamentul în raport cu repere comportamentale.
Chestionar de personalitate	0.40	0.15	Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrmforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”.
Portofoliu sau dovezi	-	-	O colecție de lucrări sau rezultate anterioare, evaluate în funcție de criterii prestabilite.
Simulare	-	-	Situație de lucru simulată, de obicei în format digital, cu notare standardizată.
Certificat sau diplomă	-	-	Dovada oficială a studiilor absolvite sau a examenelor susținute.

7 Instrumente de evaluare pentru acest post

Instrument hrmforce	Competențe	Ce măsoară
Competency Check	10	Evaluarea competențelor la nivel comportamental

Instrument hrmforce	Competențe	Ce măsoară
Test de cunoștințe (specific clientului)	9	Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client
360 Feedback	7	Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale
Testul cu probe de lucru	7	Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate
Big Fifty	4	Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori
Interviu structurat	3	Interviu comportamental cu structură fixă
Development Review	3	Interviu structurat de dezvoltare
Ability Scan	2	Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract
Portofoliu	2	Evaluarea activității anterioare în raport cu criterii prestabilite
Conflict Styles	1	Stilul preferat în situații de conflict
Colour Profile (Jung)	1	Patru tipuri de culori, corelate cu factorii „Big Fifty”
Big Fifty (Scala de integritate)	1	
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.

