

# Consilier profesional

FF11 Asistență socială și servicii de sprijin · ISCO-08 2635 · CBS 1021 Asistenți sociali · vechime medior · Cunoscut și ca: Consilier profesional, Consilier în sprijinul angajării

Oferă sprijin persoanelor aflate la distanță de piața muncii în cadrul atelierului de producție al unui angajator și asistă atât angajatul, cât și angajatorul în depășirea obstacolelor.

Consilierul profesional sprijină angajatul la locul de muncă și supraveghează, de asemenea, relația cu angajatorul. Ea trebuie să apere în același timp interesele clientului și ale angajatorului. Acest mandat dublu creează, în practică, o tensiune care este rareori menționată ca un criteriu distinct în procesul de recrutare.

## Cifre cheie pentru acest profil

23 competențe · 7 competențe de evaluat · 5 competențe esențiale · centrul de greutate: Comunicare și influență 25%, Colaborare și eficacitate interpersonală 25%, Domenii de cunoștințe profesionale 14%

## 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>sensibilitate interpersonală</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Sensibilitate<br><b>Eliminatoriu</b> |  <b>N4</b> | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung) | Chestionar de personalitate | Observă tensiunea sau reticența din timpul unei conversații și își adaptează tonul, ritmul și formularea în consecință. |

| Competențe de măsurat                                                                                   | Nivel-țintă                                                                         | Instrument hrnforce                                                 | Metodă de măsurare          | Ancoră comportamentală la nivelul-țintă                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Ascultați |    | Big Fifty, 360 Feedback                                             | Feedback la 360 de grade    | Rezumează atât conținutul, cât și sentimentul celeilalte părți și pune întrebări până când devine vizibil adevăratul interes din spatele cererii.                                         |
| <b>integritate și fiabilitate</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Integritate                             |    | Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat | Chestionar de personalitate | Raportează din proprie inițiativă un posibil conflict de interese și solicită o analiză înainte de luarea unei decizii.                                                                   |
| <b>Toleranța la stres</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Rezistența la stres                             |    | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)                             | Chestionar de personalitate | Lucrează în mod structurat chiar și în perioadele de vârf, menține claritate în acordurile cu clienții și semnalează din timp care rezultate sunt expuse riscului.                        |
| <b>Gestionarea limitelor și a energiei</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Rezistența la stres            |  | Big Fifty, Pulse Survey, Development Review                         | Interviu structurat         | Alternează în mod deliberat sarcinile solicitante cu cele mai ușoare, refuză sarcinile suplimentare motivându-și refuzul și își respectă programul de lucru în limitele orelor convenite. |
| <b>Conștientizarea aspectelor legate de siguranță</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Domeniu             |  | Big Fifty, Competency Check                                         | Situational Judgement Test  | Recunoaște situațiile nesigure din cadrul propriului proces, intervine și se adresează colegilor fără a întrerupe desfășurarea activității.                                               |

| Competențe de măsurat                                                             | Nivel-țintă                                                                       | Instrument hrnforce            | Metodă de măsurare         | Ancoră comportamentală la nivelul-țintă                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Improvizarea în limitele stabilite</b><br>Competență (cadrul 50): Creativitate |  | Competency Check, 360 Feedback | Situational Judgement Test | 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. |

## 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 | <b>Gestionarea conversațiilor</b><br>Alege un tip de întrebare adecvat pentru fiecare etapă, face rezumate pe parcurs și readuce conversația la obiectivul inițial atunci când aceasta se abate de la subiect.    |  N4   | 5       | da           | Centru de evaluare          | Communication Styles, Competency Check             |
| G | <b>sensibilitate interpersonală</b><br>Observă tensiunea sau reticența din timpul unei conversații și își adaptează tonul, ritmul și formularea în consecință.                                                    |  N4  | 5       | da           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)     |
| V | <b>dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor</b><br>Precizează care limită este depășită atunci când comportamentul este nedorit, care este consecința și încheie conversația atunci când este necesar. |  N4 | 5       | da           | Situational Judgement Test  | Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C) |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                               | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare          | Instrument hrmforce                                                 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| G | <p>Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare</p> <p>Rezumează atât conținutul, cât și sentimentul celeilalte părți și pune întrebări până când devine vizibil adevăratul interes din spatele cererii.</p> |  N4   | 4       | nu           | Feedback la 360 de grade    | Big Fifty, 360 Feedback                                             |
| V | <p>Competențe de consiliere</p> <p>Reformulează întrebarea din spatele întrebării, oferă două opțiuni argumentate, împreună cu consecințele acestora, și stabilește un moment de luare a deciziei.</p>                   |  N4   | 4       | nu           | Centru de evaluare          | Competency Check, Interviu structurat                               |
| V | <p>Gestionarea părților interesate</p> <p>Evaluează influența și interesul fiecărei părți, alege o formă adecvată de contact și discută dorințele contradictorii înainte de luarea unei decizii.</p>                     |  N4 | 4       | da           | Centru de evaluare          | Competency Check, 360 Feedback                                      |
| G | <p>integritate și fiabilitate</p> <p>Raportează din proprie inițiativă un posibil conflict de interese și solicită o analiză înainte de luarea unei decizii.</p>                                                         |  N4 | 4       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                                       | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare          | Instrument hrmforce                                  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-----------------------------|------------------------------------------------------|
| V | Coaching<br>Desfășoară conversații de coaching folosind întrebări deschise, identifică tipare comportamentale și permite interlocutorului să-și formuleze un obiectiv de învățare.                                               |  N4   | 4       | da           | Simulare                    | Competency Check, 360 Feedback, Development Review   |
| G | Toleranța la stres<br>Lucrează în mod structurat chiar și în perioadele de vârf, menține claritate în acordurile cu clienții și semnalează din timp care rezultate sunt expuse riscului.                                         |  N4   | 4       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)              |
| G | Gestionarea limitelor și a energiei<br>Alternează în mod deliberat sarcinile solicitante cu cele mai ușoare, refuză sarcinile suplimentare motivându-și refuzul și își respectă programul de lucru în limitele orelor convenite. |  N3 | 4       | nu           | Interviu structurat         | Big Fifty, Pulse Survey, Development Review          |
| V | Procesul metodic de îngrijire și ținerea evidențelor<br>Elaborează în mod independent un plan de îngrijire cu obiective măsurabile, îl evaluează periodic și îl ajustează atunci când nevoile de îngrijire se modifică.          |  N3 | 4       | nu           | Portofoliu sau dovezi       | Portofoliu, Test de cunoștințe (specific clientului) |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                                                   | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare         | Instrument hrmforce                            |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|----------------------------|------------------------------------------------|
| V | <p><b>Analiza problemelor</b></p> <p>Analizează o plângere recurentă în funcție de cauzele posibile, le verifică pe baza datelor proprii și identifică cauza cea mai probabilă.</p>                                                          |  N3   | 3       | nu           | Centru de evaluare         | Competency Check, Ability Scan                 |
| V | <p><b>Correspondență și ținerea evidențelor</b></p> <p>Formulează în mod independent răspunsuri la întrebări neobișnuite, consemnează pe scurt considerațiile și menține dosarul complet și actualizat.</p>                                  |  N3   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru   | Testul cu probe de lucru                       |
| V | <p><b>colaborarea în cadrul lanțurilor și alianțelor</b></p> <p>Armonizează metodele de lucru și momentele de predare-preluare cu organizațiile partenere și rezolvă blocajele apărute în cooperarea cu acestea.</p>                         |  N3 | 3       | nu           | Centru de evaluare         | Competency Check, 360 Feedback                 |
| V | <p><b>lucrul cu diferențele și diversitatea de perspective</b></p> <p>Colectează în mod deliberat perspective divergente asupra unei probleme, le evaluează și ia în considerare care dintre aceste perspective sunt incluse în soluție.</p> |  N3 | 3       | nu           | Situational Judgement Test | Big Fifty, Colour Profile (Jung), 360 Feedback |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                    | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare           | Instrument hrmforce                                                |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| V | Reflecție asupra propriilor practici<br>Își alocă timp pentru a analiza situațiile dificile, identifică tiparele din propria conduită și notează în scris un punct de îmbunătățire.                           |  N3   | 3       | nu           | Feedback la 360 de grade     | 360 Feedback, Development Review                                   |
| K | RGPD și confidențialitatea în practică<br>Evaluează în cadrul propriilor procese dacă există un temei juridic, aplică principiul minimizării datelor și gestionează corect solicitările persoanelor vizate.   |  N3   | 3       | nu           | Test de cunoștințe           | Test de cunoștințe (specific clientului)                           |
| V | Asistență în îngrijirea persoanelor cu dizabilități<br>Adaptează în mod independent sprijinul acordat la nivelul și comportamentul clientului și implică rețeaua personală în procesul de luare a deciziilor. |  N3 | 3       | nu           | Observarea la locul de muncă | Testul cu probe de lucru, Competency Check                         |
| V | Furnizarea de servicii publice către cetățeni<br>Gestionează în mod independent cererile, inclusiv cele cu excepții, explică rezultatul într-un limbaj simplu și monitorizează termenele limită.              |  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                                                |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| G | <p>Conștientizarea aspectelor legate de siguranță</p> <p>Recunoaște situațiile nesigure din cadrul propriului proces, intervine și se adresează colegilor fără a întrerupe desfășurarea activității.</p>                     |  N3   | 3       | nu           | Situational Judgement Test | Big Fifty, Competency Check                                        |
| G | <p>Improvizarea în limitele stabilite</p> <p>Alege o soluție provizorie în conformitate cu regulile atunci când ceva nu funcționează sau apare o solicitare neașteptată și consimnează ulterior ce a deviat de la normă.</p> |  N3   | 2       | nu           | Situational Judgement Test | Competency Check, 360 Feedback                                     |
| 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>                                |  N2 | 2       | nu           | Testul cu probe de lucru   | Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru |
| K | <p>Cunoștințe privind subvențiile și programele de finanțare</p> <p>Verifică dacă o cerere este completă în raport cu lista de condiții și solicită documentele lipsă.</p>                                                   |  N2 | 1       | nu           | Test de cunoștințe         | Test de cunoștințe (specific clientului)                           |

### 3 Niveluri în funcție de vechime

Același profil cu ajustarea vechimii în cadrul familiei de posturi aplicată. Nivelurile țintă sunt limitate la 1-5.

| Competență                                                | medior | senior |
|-----------------------------------------------------------|--------|--------|
| Gestionarea conversațiilor                                | N4     | N5     |
| sensibilitate interpersonală                              | N4     | N5     |
| dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor       | N4     | N5     |
| Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare  | N4     | N5     |
| Competențe de consiliere                                  | N4     | N4     |
| Gestionarea părților interesate                           | N4     | N5     |
| integritate și fiabilitate                                | N4     | N5     |
| Coaching                                                  | N4     | N5     |
| Toleranța la stres                                        | N4     | N5     |
| Gestionarea limitelor și a energiei                       | N3     | N4     |
| Procesul metodic de îngrijire și ținerea evidențelor      | N3     | N4     |
| Analiza problemelor                                       | N3     | N4     |
| Correspondență și ținerea evidențelor                     | N3     | N4     |
| colaborarea în cadrul lanțurilor și alianțelor            | N3     | N4     |
| lucrul cu diferențele și diversitatea de perspective      | N3     | N4     |
| Reflecție asupra propriilor practici                      | N3     | N4     |
| RGPD și confidențialitatea în practică                    | N3     | N4     |
| Asistență în îngrijirea persoanelor cu dizabilități       | N3     | N3     |
| Furnizarea de servicii publice către cetățeni             | N3     | N4     |
| Conștientizarea aspectelor legate de siguranță            | N3     | N4     |
| Improvizarea în limitele stabilite                        | N3     | N4     |
| Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale               | N2     | N3     |
| Cunoștințe privind subvențiile și programele de finanțare | N2     | 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 interpolatează între ele, urmând convenția O\*NET.

| Competență                                                                                                                                                                                                                           | N1                                                                                                               | N3                                                                                                                                                                        | N5                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestionarea conversațiilor</b><br>Inițierea, orientarea și încheierea unei conversații în mod intenționat, prin adresarea de întrebări, sintetizarea discuției și stabilirea unor acorduri concrete cu privire la pașii următori. | Urmează o listă pregătită de întrebări, le pune în ordinea indicată și consemnează acordurile la care s-a ajuns. | Alege un tip de întrebare adecvat pentru fiecare etapă, face rezumate pe parcurs și readuce conversația la obiectivul inițial atunci când aceasta se abate de la subiect. | Conduce discuții cu părți cu interese opuse la nivel de consiliu de administrație, elaborează modele de dialog pentru organizație și le testează în practică. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                                                    | N1                                                                                                                                                  | N3                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>sensibilitate interpersonală</b><br>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.                                      |
| <b>deescaladarea 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>Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare</b><br>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 supervizorii și le utilizează pentru a ajusta politica organizațională în timp util.                                                                     |
| <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>Gestionarea părților interesate</b><br>Identificarea persoanelor interesate de o inițiativă și menținerea contactului cu acestea, astfel încât deciziile să beneficieze în continuare de sprijinul lor.                                                                    | Menține o listă a persoanelor implicate și le informează cu privire la progresul înregistrat, conform ritmului convenit.                            | Evaluează influența și interesul fiecărei părți, alege o formă adecvată de contact și discută dorințele contradictorii înainte de luarea unei decizii.          | Menține o rețea care ajunge la organisme de guvernare și politice, face legătura între părți cu interese diferite și apără poziția organizației.                                                                      |

| Competență                                                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                                        | N5                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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.                                                                             |
| <b>Coaching</b><br>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. |
| <b>Toleranța la stres</b><br>Continuă să furnizeze rezultate de aceeași calitate chiar și sub presiunea timpului, în fața opoziției sau a unor situații neprevăzute și menține un ton profesional în relațiile cu ceilalți.              | Continuă să lucreze la sarcina curentă pe măsură ce presiunea crește și îl întreabă pe superior care dintre sarcini poate aștepta. | Lucrează în mod structurat chiar și în perioadele de vârf, menține claritate în acordurile cu clienții și semnalează din timp care rezultate sunt expuse riscului.                        | Asigură funcționarea organizației în situații de criză, ia decizii în condiții de incertitudine ridicată și stabilește standardul pentru acțiuni calme sub presiune.                                                    |
| <b>Gestionarea limitelor și a energiei</b><br>Își distribuie efortul pe parcursul săptămânii de lucru, refuză sarcinile care nu se potrivesc cu principiile sale și asigură o alternanță între sarcinile solicitante și cele mai ușoare. | Îl informează pe superiorul ierarhic atunci când sarcinile depășesc programul de lucru și respectă decizia luată.                  | Alternează în mod deliberat sarcinile solicitante cu cele mai ușoare, refuză sarcinile suplimentare motivându-și refuzul și își respectă programul de lucru în limitele orelor convenite. | Stabilește acorduri la nivelul întregii organizații privind efortul sustenabil și distribuția volumului de muncă și asigură respectarea acestora de către manageri.                                                     |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                            | N3                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Procesul metodic de îngrijire și ținerea evidențelor</b><br>Parcurge etapele de clarificare a problemei de îngrijire, stabilirea obiectivelor, planificare, punere în aplicare și evaluare, și le consemnează în dosarul clientului.                                          | Înregistrează îngrijirile acordate și observațiile în dosar în aceeași zi, utilizând formatul standard de raportare.          | Elaborează în mod independent un plan de îngrijire cu obiective măsurabile, îl evaluează periodic și îl ajustează atunci când nevoile de îngrijire se modifică. | Elaborează politica organizației privind ținerea evidențelor și raportarea și coordonează introducerea unui nou standard metodic de îngrijire.                    |
| <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>Correspondență și ținerea evidențelor</b><br>Redactarea de scrisori comerciale, e-mailuri și înregistrări ale conversațiilor, precum și arhivarea acestora, astfel încât procesul de gestionare să poată fi urmărit ulterior de către colegi și autoritățile de reglementare. | Trimite scrisori standard din sistem, salvează atașamentele în locația convenită și notează data expedierii.                  | Formulează în mod independent răspunsuri la întrebări neobișnuite, consemnează pe scurt considerațiile și menține dosarul complet și actualizat.                | Elaborează standardul de corespondență și arhivare al organizației, verifică respectarea acestuia și răspunde de calitatea dosarelor în timpul unui audit extern. |
| <b>colaborarea în cadrul lanțurilor și alianțelor</b><br>Colaborarea cu părți externe în vederea obținerii unui rezultat comun, prin stabilirea și monitorizarea rolurilor, a schimbului de informații și a responsabilităților între organizații.                               | Își îndeplinește propria sarcină în cadrul unui acord de lanț și raportează persoanei de contact aspectele care nu corespund. | Armonizează metodele de lucru și momentele de predare-preluare cu organizațiile partenere și rezolvă blocajele apărute în cooperarea cu acestea.                | Stabilește alianțe cu părți care au interese diferite și încheie acorduri privind guvernanța și rezultatele pentru întregul lanț.                                 |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                                                          | N1                                                                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>lucrul cu diferențele și diversitatea de perspective</b><br>Evidențierea diferențelor dintre metodele de lucru, cunoștințele de fond și perspectivele din cadrul unui grup și utilizarea acestora pentru a ajunge la soluții mai bune.                                           | Întreabă despre abordarea diferită a unui coleg, cum funcționează aceasta și de ce a fost aleasă.                                                                           | Colectează în mod deliberat perspective divergente asupra unei probleme, le evaluează și ia în considerare care dintre aceste perspective sunt incluse în soluție. | Se asigură că echipele includ în mod sistematic opinii divergente și perspective diferite și evaluează impactul acestora asupra calității deciziilor.                         |
| <b>Reflecție asupra propriilor practici</b><br>Analizează propria activitate într-un mod structurat, identifică efectul alegerilor făcute și formulează un aspect concret pe care să îl abordeze diferit.                                                                           | Răspunde la întrebările superiorului ierarhic după finalizarea unei sarcini cu privire la ce a mers bine și ce a fost dificil.                                              | Își alocă timp pentru a analiza situațiile dificile, identifică tiparele din propria conduită și notează în scris un punct de îmbunătățire.                        | Include reflecția în procesele de lucru ca etapă standard, ghidează evaluarea colegială la nivelul întregii organizații și menține deschise spre discuție ipotezele dificile. |
| <b>RPGD și confidențialitatea în practică</b><br>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.  |
| <b>Asistență în îngrijirea persoanelor cu dizabilități</b><br>Oferă sprijin persoanelor cu dizabilități intelectuale sau fizice în activitățile zilnice, în comunicare și în cadrul programelor de zi, adaptate capacităților acestora.                                             | Oferă sprijin unui client în activitățile zilnice, sub supraveghere, și respectă acordurile stabilite în planul de sprijin.                                                 | Adaptează în mod independent sprijinul acordat la nivelul și comportamentul clientului și implică rețeaua personală în procesul de luare a deciziilor.             | Elaborează metode de sprijin pentru grupul țintă, le fundamentează pe baza literaturii de specialitate și îndrumă echipele în gestionarea problemelor comportamentale grave.  |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                | N1                                                                                                                                  | N3                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Furnizarea de servicii publice către cetățeni</b><br>Gestionează cererile și întrebările cetățenilor în conformitate cu legea și procedura, explică deciziile într-un mod ușor de înțeles și ține sub control termenele de procesare.  | Procesează cererile standard conform instrucțiunilor de lucru și trimite cazurile atipice către un specialist cu experiență.        | Gestionează în mod independent cererile, inclusiv cele cu excepții, explică rezultatul într-un limbaj simplu și monitorizează termenele limită.                             | Reorganizează procesele de prestare a serviciilor pentru întregul domeniu și stabilește standarde privind durata de execuție și claritatea.                                         |
| <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>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.                                                               |
| <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.                                 |

| Competență                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                 | N3                                                                                                                                                      | N5                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cunoștințe privind subvențiile și programele de finanțare</b><br>Cunoaște condițiile, termenele limită și cerințele de responsabilitate aferente subvențiilor și programelor și evaluează dacă o cerere le îndeplinește. | Verifică dacă o cerere este completă în raport cu lista de condiții și solicită documentele lipsă. | Evaluează în mod independent o cerere complexă, verifică conformitatea bugetului cu schema de finanțare și redactează decizia de acordare a finanțării. | Elaborează scheme și cadre de responsabilitate, evaluează riscul legat de ajutoarele de stat și consiliază consiliul de administrație cu privire la alocarea fondurilor. |

## 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.                                                        |
| Chestionar de personalitate  | 0.40 | 0.15 | Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrnforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”.              |
| Situational Judgement Test   | 0.12 | 0.11 | Scenariu cu opțiuni de răspuns, notat în funcție de cunoștințe sau de tendințe comportamentale.                       |
| Feedback la 360 de grade     | -    | -    | Mai mulți evaluatori din anturajul persoanei respective evaluează comportamentul în raport cu repere comportamentale. |
| Simulare                     | -    | -    | Situație de lucru simulată, de obicei în format digital, cu notare standardizată.                                     |
| Interviu structurat          | 0.42 | 0.19 | Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.                    |
| Portofoliu sau dovezi        | -    | -    | O colecție de lucrări sau rezultate anterioare, evaluate în funcție de criterii prestabilite.                         |
| Testul cu probe de lucru     | 0.33 | 0.09 | Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.                                      |
| Test de cunoștințe           | 0.40 | 0.13 | Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.                  |
| Observarea la locul de muncă | -    | -    | Observarea structurată a locului de muncă cu ajutorul unui formular bazat pe repere comportamentale.                  |

## 7 Instrumente de evaluare pentru acest post

| Instrument hrnforce | Competențe | Ce măsoară                                         |
|---------------------|------------|----------------------------------------------------|
| Competency Check    | 9          | Evaluarea competențelor la nivel comportamental    |
| 360 Feedback        | 9          | Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale |

| Instrument hrnforce                      | Competențe | Ce măsoară                                                               |
|------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Big Fifty                                | 7          | Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori                 |
| Test de cunoștințe (specific clientului) | 5          | Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client      |
| Testul cu probe de lucru                 | 4          | Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate                |
| Development Review                       | 3          | Interviu structurat de dezvoltare                                        |
| Colour Profile (Jung)                    | 2          | Patru tipuri de culori, corelate cu factorii „Big Fifty”                 |
| Mental Resilience (4C)                   | 2          | Reziliența mentală conform modelului 4C                                  |
| Interviu structurat                      | 2          | Interviu comportamental cu structură fixă                                |
| Communication Styles                     | 1          | Stilul preferat de comunicare                                            |
| Conflict Styles                          | 1          | Stilul preferat în situații de conflict                                  |
| 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         |
| Portofoliu                               | 1          | Evaluarea activității anterioare în raport cu criterii prestabilite      |
| Ability Scan                             | 1          | Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract |

## 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.

hrmforce · hrmforce.com · FN1112