

Manager de logistică

FF15 Logistică, transport și lanț de aprovizionare · ISCO-08 1324 · CBS 0532 Manageri de logistică · vechime lead · Cunoscut și ca: Șef de logistică, Manager de lanț de aprovizionare

Stabilește strategia logistică a organizației, coordonează mai multe locații sau echipe și este responsabil pentru costuri și nivelul serviciilor.

Managerul de logistică coordonează activitatea la nivelul întregului lanț și colaborează îndeaproape cu departamentele de comerț, achiziții și finanțe. Diferența față de un manager de centru de distribuție constă în sfera de acțiune mai largă și strategică, care acoperă mai multe locații sau întregul lanț, și nu doar o singură locație. Adesea, procesul de selecție eșuează în cazul candidaților cu o experiență operațională solidă, dar care nu dispun de suficientă experiență în a convinge alți directori cu privire la investițiile în logistică.

Cifre cheie pentru acest profil

25 competențe · 6 competențe de evaluat · 5 competențe esențiale · centrul de greutate: Domenii de cunoștințe profesionale 26%, Conducere și organizare 15%, Execuție, măiestrie, siguranță și durabilitate 13%

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
Conducerea și coordonarea oamenilor Competență (cadrul 50): Management Eliminatoriu	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	Elaborează linia de management pentru întreaga organizație, abordează managerii cu privire la stilul lor de conducere și definește ce înseamnă o bună conducere în acest context.

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrnforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
Conștientizarea aspectelor legate de siguranță Competență (cadrul 50): Domeniu Eliminatoriu	■■■■■ N4	Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement Test	Recunoaște situațiile nesigure din cadrul propriului proces, intervine și se adresează colegilor fără a întrerupe desfășurarea activității.
Precizie și atenție la detalii Competență (cadrul 50): Precizie Eliminatoriu	■■■■■ N4	Big Fifty, 360 Feedback	Chestionar de personalitate	Include momente de verificare în propriul proces, ține evidența erorilor și previne repetarea acestora prin ajustarea metodei.
Disciplina și respectarea angajamentelor Competență (cadrul 50): Domeniu	■■■■■ N4	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback	Chestionar de personalitate	Își asumă doar ceea ce este fezabil, își monitorizează propriile angajamente și informează persoanele implicate imediat ce un termen limită este pus sub presiune.
Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă Competență (cadrul 50): Rezistența la stres	■■■■■ N4	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey	Interviu structurat	Reduc sau redistribuie sarcinile în mod independent atunci când este ocupat, în funcție de importanța acestora, înregistrează acest lucru și discută consecințele cu clienții.
Menținerea ritmului în activitățile repetitive Competență (cadrul 50): Domeniu	■■■■■ N4	Big Fifty, Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru	Menține ritmul pe durata întregii ture, își stabilește propriul ritm și momente scurte de recuperare și respectă standardul de calitate.

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	Conducerea și coordonarea oamenilor Elaborează linia de management pentru întreaga organizație, abordează managerii cu privire la stilul lor de conducere și definește ce înseamnă o bună conducere în acest context.	■■■■■ N5	5	da	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Planificarea logistică Proiectează rețeaua logistică și principiile de planificare ale organizației și asigură respectarea acordurilor de performanță de către partenerii din lanțul de distribuție.	■■■■■ N5	5	da	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
G	Conștientizarea aspectelor legate de siguranță Recunoaște situațiile nesigure din cadrul propriului proces, intervine și se adresează colegilor fără a întrerupe desfășurarea activității.	■■■■■ N4	5	da	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrnforce
V	Gestionarea părților interesate Menține o rețea care ajunge la organisme de guvernanță și politice, face legătura între părți cu interese diferite și apără poziția organizației.	■■■■■ N5	4	nu	Centru de evaluare	Competency Check, 360 Feedback
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
V	Analiza de afaceri și analiza investițiilor Stabilește regulile de calcul și valorile prag pentru investiții și evaluează întregul portofoliu de investiții al organizației.	■■■■■ N5	4	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
G	Precizie și atenție la detalii Include momente de verificare în propriul proces, ține evidența erorilor și previne repetarea acestora prin ajustarea metodei.	■■■■■ N4	4	da	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 360 Feedback

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrnforce
V	aliniera și coordonarea Organizează consultări între părți în cadrul unui proces comun, consemnează acordurile și monitorizează activ respectarea acestora.	 N4	4	nu	Centru de evaluare	Competency Check, 360 Feedback
V	Planificare și organizare Planifică activitatea echipei pentru câteva săptămâni, distribuie sarcinile și le reorganizează în cazul apariției unor perturbări, fără a depăși termenele limită.	 N4	4	nu	Testul cu probe de lucru	Competency Check, 360 Feedback, Testul cu probe de lucru
G	Disciplina și respectarea angajamentelor Își asumă doar ceea ce este fezabil, își monitorizează propriile angajamente și informează persoanele implicate imediat ce un termen limită este pus sub presiune.	 N4	4	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback
V	Gestionarea operațională a stocurilor Stabilește în mod independent nivelurile de comandă pentru un grup de produse, analizează diferențele de stoc și elimină cauza din cadrul procesului.	 N4	4	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	Executarea transportului și distribuției Conduce în mod independent un traseu cu mai multe opriri, ține evidența timpilor de conducere și rezolvă problemele la fața locului, la client.	 N4	4	nu	Certificat sau diplomă	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
T	Utilizarea sistemelor de gestionare a depozitelor Rezolvă în mod independent discrepanțele dintre stocul din sistem și cel din locație și ajustează setările în limita competențelor proprii.	 N4	4	da	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Asigurarea încărcăturii și siguranța transportului Stabilește în mod independent metoda de fixare a unei încărcături neobișnuite, calculează forța de fixare necesară și refuză transportul nesigur.	 N4	4	nu	Observarea la locul de muncă	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Stabilirea priorităților și evaluarea opțiunilor Alege ce rămâne nefinalizat atunci când planificarea este completă, justifică această alegere în funcție de importanță și urgență și se coordonează cu persoanele implicate.	 N4	3	nu	Testul cu probe de lucru	Competency Check, Testul cu probe de lucru

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Gestionarea timpului și stabilirea priorităților leșirile: Își ierarhizează propriile sarcini în funcție de urgență și importanță, include un interval de timp de rezervă și le explică celorlalți de ce o sarcină va fi finalizată mai târziu.	■■■■■ N4	3	nu	Testul cu probe de lucru	Competency Check, 360 Feedback
G	Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă Reduc sau redistribuie sarcinile în mod independent atunci când este ocupat, în funcție de importanța acestora, înregistrează acest lucru și discută consecințele cu clienții.	■■■■■ N4	3	nu	Interviu structurat	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
V	Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale Alege dispozitivul și aplicația potrivite pentru fiecare sarcină și remediază problemele obișnuite fără ajutorul altora.	■■■■■ N4	3	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
V	Utilizarea utilajelor Operează mai multe utilaje în mod independent, ajustează parametrii de funcționare în funcție de starea produsului și menține producția în limitele standardului.	■■■■■ N4	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 hrnforce
G	Menținerea ritmului în activitățile repetitive Menține ritmul pe durata întregii ture, își stabilește propriul ritm și momente scurte de recuperare și respectă standardul de calitate.	 N4	3	nu	Testul cu probe de lucru	Big Fifty, Testul cu probe de lucru
V	Exprimare orală clară Transformă o explicație verbală improvizată în ideea principală, context și pasul următor și adaptează ritmul la ascultător.	 N3	2	nu	Centru de evaluare	Communication Styles, Competency Check
V	Reținerea și aplicarea cunoștințelor Cunoaște pe de rost regulile din propriul domeniu și le aplică fără a consulta materiale de referință în diverse situații.	 N3	2	nu	Test de cunoștințe	Ability Scan, Test de cunoștințe (specific clientului)
T	Foi de calcul și fișe de lucru Creează o foaie de calcul cu formule interconectate și tabele pivot, verifică dacă există erori și explică logica de calcul colegilor.	 N3	2	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță Elaborează indicatori și standarde pentru un serviciu, întocmește rapoarte periodice și ia măsuri de îmbunătățire în cazul abaterilor.	 N3	2	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Competency Check
K	Documentație vamală și de comerț internațional Stabilește în mod independent codul mărfii și procedura pentru o expediție, depune declarația și răspunde la întrebările autorităților vamale.	 N3	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	senior	lead
Conducerea și coordonarea oamenilor	N5	N5
Planificarea logistică	N5	N5
Conștientizarea aspectelor legate de siguranță	N4	N4
Gestionarea părților interesate	N5	N5
Gândire strategică	N5	N5
Analiza de afaceri și analiza investițiilor	N5	N5
Precizie și atenție la detalii	N4	N4
aliniera și coordonarea	N4	N4
Planificare și organizare	N4	N4
Disciplina și respectarea angajamentelor	N4	N4
Gestionarea operațională a stocurilor	N4	N4
Executarea transportului și distribuției	N4	N4
Utilizarea sistemelor de gestionare a depozitelor	N4	N4
Asigurarea încărcăturii și siguranța transportului	N4	N4
Stabilirea priorităților și evaluarea opțiunilor	N4	N4
Gestionarea timpului și stabilirea priorităților	N4	N4
Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă	N4	N4
Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale	N4	N4
Utilizarea utilajelor	N4	N4
Menținerea ritmului în activitățile repetitive	N4	N4
Exprimare orală clară	N3	N3
Reținerea și aplicarea cunoștințelor	N3	N3
Foi de calcul și fișe de lucru	N3	N3

Competență	senior	lead
Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță	N3	N3
Documentație vamală și de comerț internațional	N3	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
Conducerea și coordonarea oamenilor Explicarea clară a așteptărilor față de angajați, atribuirea sarcinilor, stabilirea limitelor și intervenția atunci când munca sau comportamentul se abat de la ceea ce s-a convenit.	Îi atribuie unui coleg o sarcină concretă, cu rezultatul așteptat și termenul de execuție, și verifică dacă sarcina a fost înțeleasă.	Stabilește așteptările și limitele pentru fiecare membru al echipei, abordează direct comportamentele care se abat de la normă și consemnează în scris înțelegerile.	Elaborează linia de management pentru întreaga organizație, abordează managerii cu privire la stilul lor de conducere și definește ce înseamnă o bună conducere în acest context.

Competență	N1	N3	N5
Planificarea logistică Planifică fluxurile de mărfuri, capacitatea și rutele astfel încât termenul de livrare, costul și disponibilitatea să rămână echilibrate și ajustează planul atunci când apar perturbări.	Îndeplinește planul zilnic conform programului standard și raportează planificatorului eventualele blocaje legate de disponibilitate.	Replanifică în mod independent rutele și capacitatea atunci când resursele nu sunt disponibile, evaluează raportul dintre costuri și termenul de livrare și informează clientul și transportatorul.	Proiectează rețeaua logistică și principiile de planificare ale organizației și asigură respectarea acordurilor de performanță de către partenerii din lanțul de distribuție.
Conștientizarea aspectelor legate de siguranță 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.
Gestionarea părților interesate 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.
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.
Analiza de afaceri și analiza investițiilor Fundamentează o propunere cu costuri, beneficii, ipoteze și riscuri și calculează perioada de recuperare a investiției și randamentul pentru factorii de decizie.	Completează un șablon standard de analiză de afaceri cu cifrele și numele furnizate, indicând datele care încă lipsesc.	Elaborează un studiu de fezabilitate propriu cu scenarii, prezintă în mod explicit ipotezele și susține rezultatul în cadrul ședinței.	Stabilește regulile de calcul și valorile prag pentru investiții și evaluează întregul portofoliu de investiții al organizației.

Competență	N1	N3	N5
Precizie și atenție la detalii Lucrează cu atenție, își verifică propria muncă pentru a depista eventualele erori și respectă angajamentele privind exhaustivitatea și corectitudinea datelor.	Verifică propria muncă cu ajutorul unei liste de verificare și corectează erorile găsite înainte ca lucrarea să fie predată.	Include momente de verificare în propriul proces, ține evidența erorilor și previne repetarea acestora prin ajustarea metodei.	Stabilește standardele privind exhaustivitatea și corectitudinea, verifică eșantioanele și atrage atenția echipelor asupra neglijențelor structurale.
alinieră și coordonarea Coordonarea activităților diferitelor persoane și grupuri în ceea ce privește calendarul, ordinea și conținutul, astfel încât să se evite duplicarea eforturilor și întârzierile.	Își coordonează activitățile cu un coleg direct și stabilește cine se ocupă de fiecare sarcină și când.	Organizează consultări între părți în cadrul unui proces comun, consențează acordurile și monitorizează activ respectarea acestora.	Stabilește structura de coordonare între departamente sau partenerii din lanțul de distribuție și decide care sunt ședințele, rolurile și fluxurile de informații pe care organizația le utilizează ca standard.
Planificare și organizare Situaarea activităților, a persoanelor și a resurselor în timp, stabilirea priorităților și organizarea dependențelor astfel încât rezultatele convenite să fie livrate la termen.	Își întocmește un program zilnic sau săptămânal pentru propriile sarcini și respectă ordinea și orele convenite.	Planifică activitatea echipei pentru câteva săptămâni, distribuie sarcinile și le reorganizează în cazul apariției unor perturbări, fără a depăși termenele limită.	Stabilește sistemul de planificare al organizației, corelează planul anual, capacitatea și bugetul și ia decizii în cazul cererilor conflictuale.
Disciplina și respectarea angajamentelor 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.

Competență	N1	N3	N5
Gestionarea operațională a stocurilor Urmărește nivelurile stocurilor, momentele și locațiile comenzilor, efectuează inventariere și explică diferențele dintre stocul din sistem și stocul real.	Numără stocul sub supraveghere, conform instrucțiunilor de inventariere, și înregistrează rezultatul în sistem.	Stabilește în mod independent nivelurile de comandă pentru un grup de produse, analizează diferențele de stoc și elimină cauza din cadrul procesului.	Stabilește politica privind inventarul, definește standardele privind rotația personalului și nivelul serviciilor și verifică dacă execuția respectă aceste standarde.
Executarea transportului și distribuției Transportă și livrează mărfuri respectând regulile privind traseul și timpul de conducere, verifică documentele de transport și rezolvă abaterile apărute la încărcare și descărcare.	Conduce pe un traseu fix sub îndrumare, verifică avizul de expediție și raportează abaterile la livrare.	Conduce în mod independent un traseu cu mai multe opriri, ține evidența timpilor de conducere și rezolvă problemele la fața locului, la client.	Stabilește standardele de execuție pentru transport, verifică respectarea timpilor de conducere și instruește șoferii cu privire la noile reguli.
Utilizarea sistemelor de gestionare a depozitelor Utilizează un sistem de gestionare a depozitului pentru recepție, depozitare, pregătirea comenzilor și expediere și rezolvă discrepanțele dintre sistem și zona de producție.	Înregistrează chitanțele și liniile de comandă în sistem conform instrucțiunilor de lucru și raportează mesajele de eroare șefului de echipă.	Rezolvă în mod independent discrepanțele dintre stocul din sistem și cel din locație și ajustează setările în limita competențelor proprii.	Stabilește configurația sistemului de depozitare, stabilește regulile de utilizare a acestuia și coordonează introducerea de noi funcționalități.
Asigurarea încărcăturii și siguranța transportului Asigură încărcăturile în funcție de greutate, centrul de greutate și reglementări și lucrează în condiții de siguranță la încărcarea, descărcarea și transportul mărfurilor periculoase.	Asigură încărcătura sub supraveghere, folosind echipamentul prescris, și verifică înainte de plecare dacă chingile de fixare sunt întinse.	Stabilește în mod independent metoda de fixare a unei încărcături neobișnuite, calculează forța de fixare necesară și refuză transportul nesigur.	Elaborează instrucțiunile companiei privind siguranța încărcăturii, analizează incidentele și verifică respectarea acestora de către șoferi și echipele de încărcare.

Competență	N1	N3	N5
Stabilirea priorităților și evaluarea opțiunilor Ordonă sarcinile și opțiunile în funcție de importanță, urgență și randament și evidențiază echilibrul dintre cost, timp și calitate.	Își îndeplinește sarcinile proprii în ordinea convenită și raportează atunci când două sarcini se suprapun.	Alege ce rămâne nefinalizat atunci când planificarea este completă, justifică această alegere în funcție de importanță și urgență și se coordonează cu persoanele implicate.	Stabilește regulile de prioritate pentru portofoliu, oprește derularea inițiativelor și ține cont de alocarea personalului și a resurselor.
Gestionarea timpului și stabilirea priorităților Alocă timpul disponibil între sarcini în funcție de urgență și importanță, stabilește o ordine de execuție și o ajustează atunci când apar sarcini noi în cursul perioadei respective.	Urmează o listă de sarcini furnizată de alții și întreabă care sarcină are prioritate ori de câte ori apar cereri noi.	leșirile: Își ierarhizează propriile sarcini în funcție de urgență și importanță, include un interval de timp de rezervă și le explică celorlalți de ce o sarcină va fi finalizată mai târziu.	Stabilește acorduri privind stabilirea priorităților și standarde de planificare la nivelul întregii organizații și decide care fluxuri de lucru beneficiază de timp și resurse atunci când ambele sunt limitate.
Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă 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.
Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale Utilizează calculatoare, dispozitive mobile și aplicații standard pentru a îndeplini sarcinile de serviciu, ajustează setările și rezolvă probleme simple de utilizare fără ajutor.	Deschide și utilizează aplicațiile prescrise pentru sarcinile proprii și solicită ajutor ori de câte ori apare un mesaj necunoscut.	Alege dispozitivul și aplicația potrivite pentru fiecare sarcină și remediază problemele obișnuite fără ajutorul altora.	Stabilește la nivel de organizație ce facilități ale mediului de lucru digital sunt utilizate și ghidează implementarea acestora în toate echipele.

Competență	N1	N3	N5
Utilizarea utilajelor Operează mașini de producție, mașini de prelucrare sau echipamente de transport conform instrucțiunilor de lucru și intervine atunci când procesul riscă să depășească valorile stabilite.	Pornește și oprește o mașină conform instrucțiunilor de lucru și alertează operatorul în cazul oricărei abateri.	Operează mai multe utilaje în mod independent, ajustează parametrii de funcționare în funcție de starea produsului și menține producția în limitele standardului.	Stabilește modul de funcționare a utilajelor în cadrul organizației, elaborează protocoale de funcționare și ia decizii privind înlocuirea sau modificarea instalațiilor.
Menținerea ritmului în activitățile repetitive 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.
Exprimare orală clară 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.
Reținerea și aplicarea cunoștințelor Păstrează la îndemână cunoștințele profesionale dobândite, găsește regula sau procedura potrivită în momentul în care este necesară și o aplică corect la locul de muncă.	Caută procedura necesară în manual și o urmează pas cu pas atunci când efectuează o sarcină cu care este familiarizat.	Cunoaște pe de rost regulile din propriul domeniu și le aplică fără a consulta materiale de referință în diverse situații.	Supraveghează baza de cunoștințe a întregului domeniu, decide ce cunoștințe trebuie asigurate și le documentează pentru organizație.

Competență	N1	N3	N5
Foi de calcul și fișe de lucru Creează foi de calcul cu formule, referințe și tabele pivot, verifică rezultatele și prezintă cifrele într-un mod ușor de înțeles, sub formă de tabele și diagrame.	Introduce date într-o foaie de calcul existentă și utilizează formule simple, precum suma și media, conform instrucțiunilor.	Creează o foaie de calcul cu formule interconectate și tabele pivot, verifică dacă există erori și explică logica de calcul colegilor.	Stabilește standardele pentru modelele de calcul din cadrul organizației și evaluează dacă aceste modele sunt suficient de fiabile pentru luarea deciziilor.
Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță Stabilește standarde măsurabile de servicii și performanță, măsoară rezultatele efective și ia măsuri atunci când nivelurile convenite nu sunt atinse.	Citește sinteza performanțelor și raportează care dintre obiectivele stabilite nu au fost îndeplinite în ultima săptămână.	Elaborează indicatori și standarde pentru un serviciu, întocmește rapoarte periodice și ia măsuri de îmbunătățire în cazul abaterilor.	Stabilește sistemul de niveluri de servicii pentru organizație și le negociază cu clienții și furnizorii.
Documentație vamală și de comerț internațional Cunoaște codurile mărfurilor, taxele de import și cerințele privind documentele necesare pentru transportul transfrontalier și întocmește corect declarațiile și documentele de transport.	Verifică, sub îndrumare, dacă documentele necesare pentru o expediție sunt prezente și complete.	Stabilește în mod independent codul mărfii și procedura pentru o expediție, depune declarația și răspunde la întrebările autorităților vamale.	Stabilește procedurile vamale ale organizației, gestionează licențele și asigură conformitatea în timpul inspecțiilor.

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.
Testul cu probe de lucru	0.33	0.09	Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scenariu cu opțiuni de răspuns, notat în funcție de cunoștințe sau de tendințe comportamentale.
Chestionar de personalitate	0.40	0.15	Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrmforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”.
Certificat sau diplomă	-	-	Dovada oficială a studiilor absolvite sau a examenelor susținute.
Observarea la locul de muncă	-	-	Observarea structurată a locului de muncă cu ajutorul unui formular bazat pe repere comportamentale.
Interviu structurat	0.42	0.19	Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.
Test de cunoștințe	0.40	0.13	Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.

7 Instrumente de evaluare pentru acest post

Instrument hrmforce	Competențe	Ce măsoară
Testul cu probe de lucru	13	Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate
Competency Check	11	Evaluarea competențelor la nivel comportamental
Test de cunoștințe (specific clientului)	11	Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client
360 Feedback	7	Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale
Big Fifty	6	Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori

Instrument hrmforce	Competențe	Ce măsoară
Ability Scan	2	Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract
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
Communication Styles	1	Stilul preferat de comunicare

8 Cum se utilizează acest profil

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

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