

# Manager de birou

FF16 Servicii pentru clienți și administrare · ISCO-08 3341 · CBS 0423 Manageri de birou și asistenți executivi · vechime medior · Cunoscut și ca: Coordonator de birou

Organizează operațiunile zilnice ale biroului, de la gestionarea spațiilor și achiziții până la sprijinirea mai multor departamente simultan, și reprezintă persoana de contact pentru furnizori.

Managerul de birou este adesea punctul central al biroului, asigurând coordonarea între furnizori, colegi și conducere. Diferența față de un asistent de conducere constă în sfera de activitate mai largă, la nivelul întregii organizații, și nu în sprijinirea unui singur manager specific. Procesul de selecție eșuează adesea în cazul candidaților care se organizează bine, dar nu sunt suficient de asertivi pentru a-i determina pe furnizori și pe părțile interesate interne să respecte acordurile.

## Cifre cheie pentru acest profil

24 competențe · 5 competențe de evaluat · 4 competențe esențiale · centrul de greutate: Comunicare și influență 29%, Tehnologia digitală, datele și inteligența artificială 18%, Autogestionare, motivație și reziliență 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                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientarea către client</b><br>Competență (cadru 50):<br>Orientarea către client<br><b>Eliminatoriu</b> |  N4 | Big Fifty,<br>Competency Check,<br>360 Feedback | Feedback la 360 de grade | Identifică nevoia reală care stă la baza întrebării unui client, formulează o propunere adecvată și verifică, după livrare, dacă aceasta funcționează. |

| Competențe de măsurat                                                                                        | Nivel-țintă | Instrument hrnforce                                | Metodă de măsurare           | Ancoră comportamentală la nivelul-țintă                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Precizie și atenție la detalii</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Precizie<br><b>Eliminatoriu</b>          | ■■■■ N3     | Big Fifty, 360 Feedback                            | Chestionar de personalitate  | Include momente de verificare în propriul proces, ține evidența erorilor și previne repetarea acestora prin ajustarea metodei.                                     |
| <b>asertivitate</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Asertivitate                                               | ■■■■ N4     | Big Fifty, Colour Profile (Jung), 360 Feedback     | Chestionar de personalitate  | Își exprimă o opinie divergentă în cadrul unei ședințe de echipă, o argumentează și își menține poziția atunci când ceilalți ridică obiecții.                      |
| <b>Toleranța la stres</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Rezistența la stres                                  | ■■■■ N3     | 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>Trecerea de la o sarcină la alta și de la un rol la altul</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Flexibilitate | ■■■■ N3     | Big Fifty, Colour Profile (Jung), Competency Check | Observarea la locul de muncă | Trece în mod autonom de la sarcinile de execuție la cele de consultanță, ține note pentru fiecare rol și reia corect activitatea întreruptă.                       |

## 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 | <b>Orientarea către client</b><br>Identifică nevoia reală care stă la baza întrebării unui client, formulează o propunere adecvată și verifică, după livrare, dacă aceasta funcționează. | ■■■■ N4     | 5       | da           | Feedback la 360 de grade    | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                          |
| G | <b>Precizie și atenție la detalii</b><br>Include momente de verificare în propriul proces, ține evidența erorilor și previne repetarea acestora prin ajustarea metodei.                  | ■■■ N3      | 5       | da           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, 360 Feedback                                            |
| V | <b>Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale</b><br>Alege dispozitivul și aplicația potrivite pentru fiecare sarcină și remediază problemele obișnuite fără ajutorul altora.           | ■■■ N3      | 5       | da           | Testul cu probe de lucru    | Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru |
| G | <b>asertivitate</b><br>Își exprimă o opinie divergentă în cadrul unei ședințe de echipă, o argumentează și își menține poziția atunci când ceilalți ridică obiecții.                     | ■■■■ N4     | 4       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, Colour Profile (Jung), 360 Feedback                     |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                                                         | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare         | Instrument hrmforce                                      |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|----------------------------|----------------------------------------------------------|
| V | Planificare și organizare<br>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 |
| V | Gestionarea timpului și stabilirea priorităților<br>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   | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru   | Competency Check, 360 Feedback                           |
| K | Cunoașterea limbii olandeze la nivel profesional<br>Redactează și discută cu fluență documente profesionale la nivelul B2 și își adaptează stilul de exprimare la situații formale și informale.                                                   |  N3 | 4       | da           | Test de cunoștințe         | Test de cunoștințe (specific clientului)                 |
| V | Gestionarea reclamațiilor<br>Calmează un client supărat, separă emoțiile de fapte și oferă o soluție cu un termen limită în cadrul propriului mandat.                                                                                              |  N3 | 4       | nu           | Situational Judgement Test | Conflict Styles, Testul cu probe de lucru                |

| T | Competență                                                                                                                                                                                          | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare          | Instrument hrmforce                            |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-----------------------------|------------------------------------------------|
| V | <p>Apeluri de service și contact telefonic</p> <p>Rezolvă întrebările neobișnuite într-un singur apel, menține durata apelului sub control și rezumă în mod audibil acordul încheiat.</p>           |  N3   | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, Communication Styles |
| V | <p>Comunicarea scrisă cu clienții</p> <p>Redactează un răspuns personalizat într-un limbaj simplu, explică motivul respingerii și propune o soluție alternativă.</p>                                |  N3   | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru                       |
| G | <p>Toleranța la stres</p> <p>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.</p> |  N3   | 4       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)        |
| V | <p>Colectarea și filtrarea informațiilor</p> <p>Alege în mod independent surse pentru o întrebare deschisă, filtrează datele duplicate și cele învechite și își justifică alegerea.</p>             |  N3 | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Competency Check, Testul cu probe de lucru     |
| V | <p>Gestionarea așteptărilor</p> <p>Notează de la început ce nu face parte din atribuțiile postului și discută abaterile cu clientul înainte ca acestea să devină vizibile.</p>                      |  N3 | 3       | nu           | Interviu structurat         | Competency Check, Interviu structurat          |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                            | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare           | Instrument hrmforce                                                |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| V | <p>dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor</p> <p>Precizează care limită este depășită atunci când comportamentul este nedorit, care este consecința și încheie conversația atunci când este necesar.</p> |  N3   | 3       | nu           | Situational Judgement Test   | Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)                 |
| G | <p>Trecerea de la o sarcină la alta și de la un rol la altul</p> <p>Trece în mod autonom de la sarcinile de execuție la cele de consultanță, ține note pentru fiecare rol și reia corect activitatea întreruptă.</p>  |  N3   | 3       | nu           | Observarea la locul de muncă | Big Fifty, Colour Profile (Jung), Competency Check                 |
| V | <p>Reținerea și aplicarea cunoștințelor</p> <p>Cunoaște pe de rost regulile din propriul domeniu și le aplică fără a consulta materiale de referință în diverse situații.</p>                                         |  N3 | 3       | nu           | Test de cunoștințe           | Ability Scan, Test de cunoștințe (specific clientului)             |
| T | <p>Procesarea textelor și gestionarea documentelor</p> <p>Elaborează documente folosind stiluri, referințe și un cuprins și menține ordinea versiunilor și a structurii de foldere pentru echipă.</p>                 |  N3 | 3       | 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                                                |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 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 | Achiziții și selecția furnizorilor<br>Elaborează criteriile de selecție pentru un proces de achiziții, evaluează ofertele și motivează în scris atribuirea contractului.                                    |  N3   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| V | Gestionarea și arhivarea informațiilor<br>Evaluează în mod independent perioadele de păstrare a dosarelor, asigură accesibilitatea acestora și efectuează distrugerea în mod verificabil.                   |  N3 | 3       | nu           | Test de cunoștințe       | Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru |
| T | Foi de calcul și fișe de lucru<br>Introduce date într-o foaie de calcul existentă și utilizează formule simple, precum suma și media, conform instrucțiunilor.                                              |  N2 | 3       | 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 | Administrație financiară<br>Înregistrează facturile de achiziție în contul contabil corespunzător, sub supraveghere, și sesizează contabilul cu privire la elementele neclare.                                                  |  N2   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| V | Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță<br>Citește sinteza performanțelor și raportează care dintre obiectivele stabilite nu au fost îndeplinite în ultima săptămână.                             |  N2   | 2       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Competency Check                         |
| V | Generarea de sugestii și delegarea sarcinilor către IA<br>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. |  N2 | 1       | 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 |
|-----------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Orientarea către client                                               | N4     | N5     |
| Precizie și atenție la detalii                                        | N3     | N4     |
| Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale                           | N3     | N4     |
| asertivitate                                                          | N4     | N5     |
| Planificare și organizare                                             | N4     | N5     |
| Gestionarea timpului și stabilirea priorităților                      | N4     | N4     |
| Cunoașterea limbii olandeze la nivel profesional                      | N3     | N4     |
| Gestionarea reclamațiilor                                             | N3     | N4     |
| Apeluri de service și contact telefonic                               | N3     | N4     |
| Comunicarea scrisă cu clienții                                        | N3     | N4     |
| Toleranța la stres                                                    | N3     | N4     |
| Colectarea și filtrarea informațiilor                                 | N3     | N4     |
| Gestionarea așteptărilor                                              | N3     | N4     |
| dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor                   | N3     | N4     |
| Trecerea de la o sarcină la alta și de la un rol la altul             | N3     | N4     |
| Reținerea și aplicarea cunoștințelor                                  | N3     | N4     |
| Procesarea textelor și gestionarea documentelor                       | N3     | N4     |
| RGPD și confidențialitatea în practică                                | N3     | N4     |
| Achiziții și selecția furnizorilor                                    | N3     | N4     |
| Gestionarea și arhivarea informațiilor                                | N3     | N4     |
| Foi de calcul și fișe de lucru                                        | N2     | N3     |
| Administrație financiară                                              | N2     | N3     |
| Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță | N2     | 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                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientarea către client</b><br>Acționarea pornind de la întrebările și interesele clientului, respectarea angajamentelor asumate și orientarea vizibilă a propriei activități către a fi de folos pentru acel client. | Răspunde la întrebările clienților în termenul convenit și redirecționează întrebările atunci când răspunsul nu ține de atribuțiile proprii. | Identifică nevoia reală care stă la baza întrebării unui client, formulează o propunere adecvată și verifică, după livrare, dacă aceasta funcționează. | Transformă semnalele clienților în modificări ale serviciilor și politicilor și asigură responsabilitatea organizației pentru experiența promisă clienților. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                        | N1                                                                                                                                  | N3                                                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Precizie și atenție la detalii</b><br>Lucrează cu atenție, își verifică propria muncă pentru a depista eventualele erori și respectă angajamentele privind exhaustivitatea și corectitudinea datelor.                                          | Verifică propria muncă cu ajutorul unei liste de verificare și corectează erorile găsite înainte ca lucrarea să fie predată.        | Include momente de verificare în propriul proces, ține evidența erorilor și previne repetarea acestora prin ajustarea metodei.                                                                 | Stabilește standardele privind exhaustivitatea și corectitudinea, verifică eșantioanele și atrage atenția echipelor asupra neglijențelor structurale.                                                             |
| <b>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.                                                               |
| <b>asertivitate</b><br>Exprimarea clară a propriilor opinii, dorințe sau limite în prezența altora, fără a trece peste părerea celorlalte părți și fără a evita subiectul.                                                                        | Precizează, în cadrul unei conversații cu o singură persoană, ce este necesar pentru a-și îndeplini sarcinile de serviciu.          | Își exprimă o opinie divergentă în cadrul unei ședințe de echipă, o argumentează și își menține poziția atunci când ceilalți ridică obiecții.                                                  | Își exprimă o poziție nepopulară în cadrul forumurilor de conducere, o susține cu fapte și rămâne deschis la contraargumente din partea celor prezenți.                                                           |
| <b>Planificare și organizare</b><br>Situarea 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.                                                                 |
| <b>Gestionarea timpului și stabilirea priorităților</b><br>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. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cunoașterea limbii olandeze la nivel profesional</b><br>Stăpânirea limbii olandeze, atât în vorbire, cât și în scris, la un nivel din Cadrul European Comun de Referință care corespunde cerințelor postului.            | Poate gestiona conversații simple legate de muncă și poate citi instrucțiuni scurte la nivelul A2-B1 din Cadrul european de referință.         | Redactează și discută cu fluență documente profesionale la nivelul B2 și își adaptează stilul de exprimare la situații formale și informale.                       | Stăpânește limba olandeză la nivelul C1-C2, editează publicații scrise de alții și utilizează cu precizie formulările profesionale și juridice.                                        |
| <b>Gestionarea reclamațiilor</b><br>Primirea unei reclamații, identificarea cauzei acesteia și găsirea unei soluții acceptabile pentru client, care să prevină repetarea erorii.                                            | Înregistrează o plângere în întregime în sistem, își prezintă scuzele și predă dosarul conform procedurii.                                     | Calmează un client supărat, separă emoțiile de fapte și oferă o soluție cu un termen limită în cadrul propriului mandat.                                           | Gestionează cazurile escaladate care prezintă riscuri juridice sau de imagine și utilizează analiza reclamațiilor pentru a modifica procesele la nivel structural.                     |
| <b>Apeluri de service și contact telefonic</b><br>Gestionarea contactelor cu clienții prin telefon și chat, urmând o structură fixă, cu întrebări controlate și o încheiere care include un acord concret.                  | Răspunde conform scenariului, înregistrează întrebarea în sistem și transferă apelantul către colegul potrivit.                                | Rezolvă întrebările neobișnuite într-un singur apel, menține durata apelului sub control și rezumă în mod audibil acordul încheiat.                                | Elaborează modele de conversație și standarde de calitate pentru centrul de contact și analizează înregistrările pentru a sprijini procesul de coaching și alegerile legate de sistem. |
| <b>Comunicarea scrisă cu clienții</b><br>Răspunsul în scris către clienți prin e-mail, chat și scrisoare, cu un răspuns care acoperă întrebarea și previne întrebările ulterioare.                                          | Utilizează șabloane de răspuns aprobate, completează corect datele clientului și solicită verificarea cazurilor dubioase înainte de trimitere. | Redactează un răspuns personalizat într-un limbaj simplu, explică motivul respingerii și propune o soluție alternativă.                                            | Stabilește tonul de redactare și biblioteca de răspunsuri pentru comunicarea cu clienții și verifică dacă textele trimise sunt conforme din punct de vedere juridic.                   |
| <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.                   |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                  | N5                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Colectarea și filtrarea informațiilor</b><br>Caută în mod intenționat date din mai multe surse, selectează ceea ce este relevant pentru întrebare și omite celelalte informații.                                                                         | Caută datele solicitate în sursele desemnate și le furnizează integral, împreună cu referințele surselor.                                                                    | Alege în mod independent surse pentru o întrebare deschisă, filtrează datele duplicate și cele învechite și își justifică alegerea.                 | Proiectează fluxurile de informații pentru întregul domeniu, decide care surse sunt de referință și elimină raportările redundante.                                                 |
| <b>Gestionarea așteptărilor</b><br>Precizarea clară, dinainte, a ceea ce clientul va primi și a ceea ce nu va primi, precum și a momentului în care se va întâmpla acest lucru, și informarea la timp, imediat ce promisiunea respectivă devine nerealistă. | Precizează termenul și condițiile de livrare așa cum au fost înregistrate și raportează imediat orice întârziere managerului direct.                                         | Notează de la început ce nu face parte din atribuțiile postului și discută abaterile cu clientul înainte ca acestea să devină vizibile.             | Stabilește acordurile privind nivelul de servicii pentru organizație, evaluează fezabilitatea în raport cu interesul comercial și justifică abaterile față de clienții importanți.  |
| <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>Trecerea de la o sarcină la alta și de la un rol la altul</b><br>Alternează între sarcini, roluri și interlocutori în cadrul unei zile de lucru și adaptează conținutul, tonul și ritmul la situația respectivă.                                         | Schimbă sarcina atunci când i se solicită acest lucru și urmează instrucțiunile de lucru primite pentru fiecare sarcină, fără a le amesteca cu cele ale sarcinii anterioare. | Trece în mod autonom de la sarcinile de execuție la cele de consultanță, ține note pentru fiecare rol și reia corect activitatea întreruptă.        | Ocupă simultan funcții în mai multe organisme cu interese contradictorii și menține claritatea rolurilor la vedere pentru organizație.                                              |
| <b>Reținerea și aplicarea cunoștințelor</b><br>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                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Procesarea textelor și gestionarea documentelor</b><br>Creează și editează documente în programe de procesare de text, aplică stiluri și șabloane și gestionează versiunile și accesibilitatea fișierelor.                                                                       | Introduce și editează textul într-un șablon existent și salvează fișierul în locația indicată, folosind denumirea convenită.                                                | Elaborează documente folosind stiluri, referințe și un cuprins și menține ordinea versiunilor și a structurii de foldere pentru echipă.                           | Elaborează șabloane și convenții de documentare la nivel de organizație și stabilește modul în care documentele sunt înregistrate și arhivate.                                 |
| <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>Achiziții și selecția furnizorilor</b><br>Stabilește necesarul de achiziții, solicită oferte, compară furnizorii din punct de vedere al prețului, calității și riscului și atribuie contractul.                                                                                  | Solicită oferte de preț de la furnizorii cunoscuți și înregistrează ofertele primite în tabelul de sinteză standard.                                                        | Elaborează criteriile de selecție pentru un proces de achiziții, evaluează ofertele și motivează în scris atribuirea contractului.                                | Stabilește strategia de achiziții și politica privind furnizorii organizației și ia decizii cu privire la colaborarea cu furnizorii-cheie.                                     |
| <b>Gestionarea și arhivarea informațiilor</b><br>Gestionează documentele și datele în conformitate cu regulile de arhivare și păstrare, asigură accesibilitatea informațiilor și răspunde de distrugerea și transferul acestora.                                                    | Înregistrează documentele în sistemul de dosare conform regulilor privind metadatele și semnalează elementele a căror clasificare nu este clară.                            | Evaluează în mod independent perioadele de păstrare a dosarelor, asigură accesibilitatea acestora și efectuează distrugerea în mod verificabil.                   | Stabilește politica organizației privind informațiile și calendarul de păstrare a documentelor și răspunde în fața inspectoratului de arhivistică pentru respectarea acesteia. |
| <b>Foi de calcul și fișe de lucru</b><br>Creează foi de calcul cu formule, referințe și tabele pivot, verifică rezultatele și prezintă cifrele într-un mod ușor de înțeles, sub formă de tabele și diagrame.                                                                        | Introduce date într-o foaie de calcul existentă și utilizează formule simple, precum suma și media, conform instrucțiunilor.                                                | Creează o foaie de calcul cu formule interconectate și tabele pivot, verifică dacă există erori și explică logica de calcul colegilor.                            | Stabilește standardele pentru modelele de calcul din cadrul organizației și evaluează dacă aceste modele sunt suficient de fiabile pentru luarea deciziilor.                   |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                        | N1                                                                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Administrație financiară</b><br>Procesează înregistrările privind achizițiile, vânzările și tranzacțiile bancare în sistemul contabil, reconciliază conturile din registrul contabil și asigură o administrare care poate fi supusă auditului. | Înregistrează facturile de achiziție în contul contabil corespunzător, sub supraveghere, și sesizează contabilul cu privire la elementele neclare.                      | Finalizează în mod independent operațiunile administrative lunare, explică diferențele dintre registrul auxiliar și registrul general și corectează înregistrările eronate. | Proiectează structura administrativă și planul de conturi și stabilește liniile directoare pentru procesare și control.                                                                           |
| <b>Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță</b><br>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.                                                                                         |
| <b>Generarea de sugestii și delegarea sarcinilor către IA</b><br>Împărtește sarcinile între persoană și sistemul de IA, formulează sarcina, contextul și formatul de ieșire necesar și se adaptează în funcție de rezultatul obținut.             | Atribue unui 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                                                                                                               |
|------------------------------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 hrnforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”.              |
| 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.                  |
| 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.                    |
| 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                                                          |
|------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------|
| Testul cu probe de lucru                 | 13         | Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate           |
| Test de cunoștințe (specific clientului) | 9          | Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client |
| Competency Check                         | 7          | Evaluarea competențelor la nivel comportamental                     |
| Big Fifty                                | 6          | Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori            |
| 360 Feedback                             | 5          | Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale                  |

| Instrument hrmforce    | Competențe | Ce măsoară                                                               |
|------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Colour Profile (Jung)  | 2          | Patru tipuri de culori, corelate cu factorii „Big Fifty”                 |
| Conflict Styles        | 2          | Stilul preferat în situații de conflict                                  |
| Mental Resilience (4C) | 2          | Reziliența mentală conform modelului 4C                                  |
| Communication Styles   | 1          | Stilul preferat de comunicare                                            |
| 15PF                   | 1          | Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty       |
| Interviu structurat    | 1          | Interviu comportamental cu structură fixă                                |
| Ability Scan           | 1          | Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract |
| Portofoliu             | 1          | Evaluarea activității anterioare în raport cu criterii prestabilite      |

## 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.