

# Inspector de reglementare

FF17 Domeniul juridic, al politicilor publice și al administrației publice · ISCO-08 3257 · CBS 1035

Inspectori de securitate și sănătate și specialiști medicali · vechime senior · Cunoscut și ca: Inspector de reglementare, Inspector de conformitate

Verifică dacă întreprinderile și instituțiile respectă legislația, efectuează inspecții și raportează constatările, precizând eventualele sancțiuni sau termenele de remediere.

Inspectorul de reglementare evaluează la fața locului dacă practicile sunt conforme cu autorizațiile, standardele și reglementările și consemnează constatările astfel încât acestea să aibă valoare juridică. Spre deosebire de un ofițer special de investigații, acesta se concentrează pe conformitatea structurală a organizațiilor, mai degrabă decât pe încălcările individuale comise în spațiul public. Testele de selecție evaluează bine cunoștințele de specialitate, dar capacitatea de a-și păstra independența sub presiunea exercitată de o companie importantă din punct de vedere economic rămâne adesea netestată.

## Cifre cheie pentru acest profil

25 competențe · 6 competențe de evaluat · 6 competențe esențiale · centrul de greutate: Domenii de cunoștințe profesionale 26%, Abilități cognitive și rezolvarea problemelor 22%, Comunicare și influență 17%

## 1 Competențe de măsurat

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

| Competențe de măsurat                                                                                               | Nivel-țintă | Instrument hrnforce                                                 | Metodă de măsurare          | Ancoră comportamentală la nivelul-țintă                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>integritate și fiabilitate</b><br>Competență (cadrul 50): Integritate<br><b>Eliminatoriu</b>                     | ■■■■■ N5    | Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat | Chestionar de personalitate | Stabilește standardele de integritate ale organizației, le aplică și în relația cu părțile influente și explică public deciziile rezultate.                                                 |
| <b>independență</b><br>Competență (cadrul 50): Independență<br><b>Eliminatoriu</b>                                  | ■■■■■ N4    | Big Fifty, 15PF                                                     | Chestionar de personalitate | la o decizie care se abate de la linia de conduită a grupului, explică raționamentul care stă la baza acesteia și acceptă consecințele.                                                     |
| <b>Raționament verbal</b>                                                                                           | ■■■■■ N5    | Ability Scan                                                        | Test de abilități cognitive | Analizează în detaliu textele juridice sau de politică care conțin pasaje contradictorii, reformulează problema centrală și argumentează interpretarea aleasă în fața întregii organizații. |
| <b>Capacitatea de a lua decizii în condiții de incertitudine</b><br>Competență (cadrul 50): Capacitatea de judecată | ■■■■■ N4    | Big Fifty, Competency Check                                         | Situational Judgement Test  | Formulează o evaluare cu privire la dosarele incomplete, menționează ipotezele utilizate și precizează ce fapt nou ar putea modifica acea evaluare.                                         |
| <b>conștientizare organizațională</b><br>Competență (cadrul 50): Sensibilitate organizațională                      | ■■■■■ N4    | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                           | Situational Judgement Test  | Evaluează ce interese vizează o propunere, implică din timp persoanele potrivite și alege momentul potrivit pentru a o prezenta.                                                            |

| Competențe de măsurat                                                       | Nivel-țintă                                                                       | Instrument hrmforce                     | Metodă de măsurare          | Ancoră comportamentală la nivelul-țintă                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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. |

## 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 | Gândirea critică și evaluarea surselor<br>Stabilește criteriile de evaluare pentru surse și afirmații, inclusiv pentru textele generate de inteligența artificială, și asigură aplicarea acestora la nivelul întregii organizații. | ■■■■■ N5    | 5       | da           | Testul cu probe de lucru    | Competency Check, Testul cu probe de lucru                          |
| V | Raportare de afaceri<br>Stabilește structura ierarhică pentru întreaga organizație, evaluează calitatea informațiilor de coordonare și prezintă rezultatele consiliului de administrație și autorității de reglementare.           | ■■■■■ N5    | 5       | da           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, Competency Check                          |
| G | integritate și fiabilitate<br>Stabilește standardele de integritate ale organizației, le aplică și în relația cu părțile influente și explică public deciziile rezultate.                                                          | ■■■■■ N5    | 5       | da           | Chestionar de personalitate | Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat |
| V | Desfășurarea activităților de aplicare a legii și de inspecție<br>Stabilește politica de aplicare și strategia de intervenție și răspunde în fața autorităților și a societății pentru efectele acestora.                          | ■■■■■ N5    | 5       | da           | 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 | Analiză juridică<br>Stabilește poziția juridică a organizației cu privire la chestiuni de principiu și împărtășește cunoștințele din domeniul dreptului cu profesioniștii din domeniu.                            | ■■■■■ N5    | 5       | da           | Testul cu probe de lucru    | Test de cunoștințe (specific clientului),<br>Testul cu probe de lucru |
| G | independență<br>la o decizie care se abate de la linia de conduită a grupului, explică raționamentul care stă la baza acesteia și acceptă consecințele.                                                           | ■■■■■ N4    | 5       | da           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, 15PF                                                       |
| K | Aplicarea legislației<br>Evaluează în mod independent o candidatură în circumstanțe excepționale, analizează marja de apreciere și argumentează decizia în mod transparent.                                       | ■■■■■ N4    | 5       | nu           | Test de cunoștințe          | Test de cunoștințe (specific clientului)                              |
| A | Raționament verbal<br>Analizează în detaliu textele juridice sau de politică care conțin pasaje contradictorii, reformulează problema centrală și argumentează interpretarea aleasă în fața întregii organizații. | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Test de abilități cognitive | Ability Scan                                                          |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                       | Nivel-țintă | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare         | Instrument hrnforce                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------|----------------------------|--------------------------------------------|
| V | Evaluarea riscurilor<br>Stabilește apetitul la risc și metoda de evaluare pentru organizație și ține cont de riscurile reziduale acceptate.                                                                      | ■■■■■ N5    | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru   | Competency Check, Testul cu probe de lucru |
| G | Capacitatea de a lua decizii în condiții de incertitudine<br>Formulează o evaluare cu privire la dosarele incomplete, menționează ipotezele utilizate și precizează ce fapt nou ar putea modifica acea evaluare. | ■■■■■ N4    | 4       | nu           | Situational Judgement Test | Big Fifty, Competency Check                |
| V | Competențe de consiliere<br>Reformulează întrebarea din spatele întrebării, oferă două opțiuni argumentate, împreună cu consecințele acestora, și stabilește un moment de luare a deciziei.                      | ■■■■■ N4    | 4       | nu           | Centru de evaluare         | Competency Check, Interviu structurat      |
| V | Gestionarea părților interesate<br>Evaluează influența și interesul fiecărei părți, alege o formă adecvată de contact și discută dorințele contradictorii înainte de luarea unei decizii.                        | ■■■■■ N4    | 4       | nu           | Centru de evaluare         | Competency Check, 360 Feedback             |
| G | conștientizare organizațională<br>Evaluează ce interese vizează o propunere, implică din timp persoanele potrivite și alege momentul potrivit pentru a o prezenta.                                               | ■■■■■ N4    | 4       | nu           | Situational Judgement Test | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback  |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                                    | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare       | Instrument hrmforce                                  |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|--------------------------|------------------------------------------------------|
| V | Elaborarea politicilor<br>Elaborează în mod independent o propunere de politică, cu opțiuni și efecte preconizate, și organizează consultarea părților implicate.                                                             |  N4   | 4       | nu           | Portofoliu sau dovezi    | Portofoliu, Competency Check                         |
| V | Gândirea sistemică<br>Cartografiază lanțul din jurul unui punct de blocaj, evidențiază bucla de feedback și prezice efectul unei intervenții.                                                                                 |  N4   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Competency Check, Testul cu probe de lucru           |
| V | Redactare și limbaj simplu<br>Rescrie o scrisoare formală la un nivel de limbaj simplu B1 și îi explică autorului ce alegeri au fost făcute.                                                                                  |  N4   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru                             |
| V | Actualitatea profesională și literatura de specialitate<br>Urmărește sursele și liniile directoare din punct de vedere structural, evaluează calitatea acestora și își adaptează propria metodă de lucru la noile cunoștințe. |  N4 | 3       | nu           | Portofoliu sau dovezi    | Portofoliu, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| V | Căutarea și evaluarea informațiilor digitale<br>Combină termenii de căutare și filtrele din mai multe surse, evaluează fiabilitatea surselor și justifică selecția efectuată.                                                 |  N4 | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Ability Scan, 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. |  N4   | 3       | nu           | Test de cunoștințe    | Test de cunoștințe (specific clientului) |
| K | Cunoștințe de bază în domeniul dreptului contractual<br>Evaluează contractele din perspectiva răspunderii, a rezilierii și a plăților și propune modificări în limita propriului mandat.                    |  N4   | 3       | nu           | Test de cunoștințe    | Test de cunoștințe (specific clientului) |
| K | Respectarea reglementărilor sectoriale<br>Transpune modificările legislative în propriile instrucțiuni de lucru și verifică dacă înregistrările respectă cerințele.                                         |  N4 | 3       | nu           | Test de cunoștințe    | Test de cunoștințe (specific clientului) |
| V | Procesul decizional în administrația publică<br>Elaborează în mod independent o decizie cu opțiuni clare, se coordonează cu departamentele implicate și anticipează întrebările din partea consiliului.     |  N4 | 3       | nu           | Portofoliu sau dovezi | Portofoliu, Competency Check             |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                            | Nivel-țintă                                                                                  | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare          | Instrument hrmforce                                                |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| G | <b>Toleranța la stres</b><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.                       |  <b>N4</b>  | 2       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)                            |
| V | <b>Gestionarea obiecțiilor și a contestațiilor</b><br>Prezidează în mod independent o audiere, evaluează motivele invocate și redactează o hotărâre pe care instanța o poate urma.                                    |  <b>N3</b>  | 2       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| V | <b>Planificarea propriului program de lucru</b><br>Își elaborează un plan propriu cu etape și dependențe, verifică săptămânal progresul și revizuieste planul atunci când progresul real se abate de la cel prevăzut. |  <b>N4</b> | 1       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Competency Check, 360 Feedback                                     |

### 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 |
|----------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Gândirea critică și evaluarea surselor                         | N4     | N5     |
| Raportare de afaceri                                           | N4     | N5     |
| integritate și fiabilitate                                     | N4     | N5     |
| Desfășurarea activităților de aplicare a legii și de inspecție | N4     | N5     |
| Analiză juridică                                               | N4     | N5     |
| independență                                                   | N4     | N4     |
| Aplicarea legislației                                          | N3     | N4     |
| Raționament verbal                                             | N4     | N5     |
| Evaluarea riscurilor                                           | N4     | N5     |
| Capacitatea de a lua decizii în condiții de incertitudine      | N3     | N4     |
| Competențe de consiliere                                       | N3     | N4     |
| Gestionarea părților interesate                                | N3     | N4     |
| conștientizare organizațională                                 | N3     | N4     |
| Elaborarea politicilor                                         | N3     | N4     |
| Gândirea sistemică                                             | N3     | N4     |
| Redactare și limbaj simplu                                     | N3     | N4     |
| Actualitatea profesională și literatura de specialitate        | N3     | N4     |
| Căutarea și evaluarea informațiilor digitale                   | N3     | N4     |
| RGPD și confidențialitatea în practică                         | N3     | N4     |
| Cunoștințe de bază în domeniul dreptului contractual           | N3     | N4     |
| Respectarea reglementărilor sectoriale                         | N3     | N4     |
| Procesul decizional în administrația publică                   | N3     | N4     |
| Toleranța la stres                                             | N3     | N4     |

| Competență                                  | medior | senior |
|---------------------------------------------|--------|--------|
| Gestionarea obiecțiilor și a contestațiilor | N2     | N3     |
| Planificarea propriului program de lucru    | N3     | N4     |

## 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>Gândirea critică și evaluarea surselor</b><br>Verifică afirmațiile din punct de vedere al logicii, al dovezilor și al relevanței sursei, distingând astfel faptele de opinii și presupuneri. | Verifică pe ce se bazează o afirmație și verifică dacă sursa este menționată și poate fi identificată. | Detectează erorile logice și dovezile selective din rapoarte și precizează ce concluzie este susținută de date. | Stabilește criteriile de evaluare pentru surse și afirmații, inclusiv pentru textele generate de inteligența artificială, și asigură aplicarea acestora la nivelul întregii organizații. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                                                      | N5                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Raportare de afaceri</b><br>Reunirea concluziilor, a cifrelor și a recomandărilor într-un raport care îl ghidează pe cititor către o decizie sau către următorul pas încă de la prima lectură.                                                                  | Completează un șablon de raport existent cu cifrele corecte și descrie, pentru fiecare secțiune, ce s-a realizat.            | Elaborează un raport de la întrebare până la concluzie, face distincția între fapte și interpretări și formulează recomandări atribuind responsabilitatea acestora unei persoane anume. | Stabilește structura ierarhică pentru întreaga organizație, evaluează calitatea informațiilor de coordonare și prezintă rezultatele consiliului de administrație și autorității de reglementare. |
| <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>Desfășurarea activităților de aplicare a legii și de inspecție</b><br>Verifică dacă cetățenii și întreprinderile respectă normele, constată încălcările, alege un instrument adecvat și consemnează constatările astfel încât acestea să aibă valoare juridică. | Efectuează o inspecție sub îndrumare, folosind o listă de verificare, și consemnează constatările în mod obiectiv în raport. | Evaluează în mod independent o încălcare, alege între avertisment și sancțiune și justifică această alegere în dosar.                                                                   | Stabilește politica de aplicare și strategia de intervenție și răspunde în fața autorităților și a societății pentru efectele acestora.                                                          |
| <b>Analiză juridică</b><br>Reduce un caz la faptele relevante din punct de vedere juridic, consultă normele și jurisprudența aplicabile și ajunge la o poziție fundamentată.                                                                                       | Caută articolul legal aplicabil pentru o întrebare simplă și îi rezumă conținutul cu propriile cuvinte.                      | Analizează în mod independent un caz care implică conflicte de interese, evaluează jurisprudența și oferă recomandări în scris cu privire la linia de conduită care trebuie adoptată.   | Stabilește poziția juridică a organizației cu privire la chestiuni de principiu și împărtășește cunoștințele din domeniul dreptului cu profesioniștii din domeniu.                               |

| Competență                                                                                                                                                                                                                              | N1                                                                                                                                                    | N3                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>independență</b><br>Formarea și menținerea unei poziții proprii pe baza propriului raționament, chiar și atunci când mediul înconjurător sau o autoritate se așteaptă la altceva.                                                    | Își formează o opinie proprie cu privire la o problemă cu care este familiarizat și o compară cu sfatul unui coleg.                                   | la o decizie care se abate de la linia de conduită a grupului, explică raționamentul care stă la baza acesteia și acceptă consecințele.               | Protejează propria judecată profesională împotriva presiunilor exercitate de părțile interesate în cadrul forurilor de conducere și face ca pozițiile divergente să poată fi urmărite și explicate. |
| <b>Aplicarea legislației</b><br>Aplică legile, decretele și regulile de politică la cazuri individuale, evaluează excepțiile și consemnează raționamentul care stă la baza deciziei.                                                    | Aplică regulile de decizie prestabilite unui caz standard și trimite cazurile îndoielnice către un specialist cu experiență în gestionarea cazurilor. | Evaluează în mod independent o candidatură în circumstanțe excepționale, analizează marja de apreciere și argumentează decizia în mod transparent.    | Stabilește regulile de politică și instrucțiunile de lucru pentru punerea în aplicare și ia decizii cu privire la întrebările de aplicare care creează un precedent.                                |
| <b>Raționament verbal</b><br>Înțelege limba scrisă și vorbită și trage concluzii logice din aceasta, chiar și atunci când textul este lung, dens sau ambiguu.                                                                           | Rezumează cu propriile cuvinte o scurtă instrucțiune de lucru și indică ce cuvânt sau propoziție rămâne neclară.                                      | Extrage argumentele esențiale dintr-un raport de câteva pagini și arată, cu referințe textuale, care concluzie decurge și care nu decurge din acesta. | Analizează în detaliu textele juridice sau de politică care conțin pasaje contradictorii, reformulează problema centrală și argumentează interpretarea aleasă în fața întregii organizații.         |
| <b>Evaluarea riscurilor</b><br>Identifică potențialele probleme, estimează probabilitatea și impactul acestora și le asociază cu măsuri de control sau cu o acceptare deliberată a acestora.                                            | Identifică situațiile nesigure sau care se abat de la normă în cadrul propriului loc de muncă și le raportează conform procedurii aplicabile.         | Evaluează principalele riscuri pentru propriul proces, le ordonează în funcție de probabilitate și impact și ia măsuri.                               | Stabilește apetitul la risc și metoda de evaluare pentru organizație și ține cont de riscurile reziduale acceptate.                                                                                 |
| <b>Capacitatea de a lua decizii în condiții de incertitudine</b><br>Evaluează explicațiile posibile atunci când datele lipsesc sau sunt contradictorii și ajunge la o concluzie argumentată, menționând totodată incertitudinea rămasă. | Indică ce date lipsesc în caz de îndoială și propune managerului o evaluare provizorie.                                                               | Formulează o evaluare cu privire la dosarele incomplete, menționează ipotezele utilizate și precizează ce fapt nou ar putea modifica acea evaluare.   | Evaluează situații caracterizate de un grad ridicat de incertitudine și de interese opuse, justifică public această evaluare și își revizuieste judecata pe baza unor dovezi noi.                   |

| Competență                                                                                                                                                                                                                           | N1                                                                                                                                              | N3                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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.                                                                      |
| <b>conștientizare organizațională</b><br>Recunoașterea modului în care funcționează relațiile formale și informale, interesele și procesul decizional în cadrul organizației și luarea acestora în considerare în propriile acțiuni. | Se întreabă cine trebuie să fie implicat într-un subiect înainte ca o propunere să fie comunicată celorlalți.                                   | Evaluează ce interese vizează o propunere, implică din timp persoanele potrivite și alege momentul potrivit pentru a o prezenta.                                | Înțelege relațiile dintre unitățile organizaționale și părțile externe și orientează procesul decizional prin organizarea sprijinului încă dintr-o etapă timpurie.                                                    |
| <b>Elaborarea politicilor</b><br>Elaborează politici prin analiza problemelor, explorarea opțiunilor, consultarea părților interesate și concretizarea acestora în obiective, instrumente și evaluare.                               | Colectează date și documente pentru analiza unei politici sub îndrumare și sintetizează pe scurt concluziile.                                   | Elaborează în mod independent o propunere de politică, cu opțiuni și efecte preconizate, și organizează consultarea părților implicate.                         | Stabilește orientarea strategică pentru un anumit domeniu, asigură legătura între părțile implicate în lanț și asigură evaluarea sistematică a rezultatelor.                                                          |
| <b>Gândirea sistemică</b><br>Describe modul în care părțile unui proces sau ale unei organizații se influențează reciproc, inclusiv prin feedback, întârzieri și efecte neintenționate.                                              | Identificarea persoanelor sau a elementelor implicate depinde de sarcina respectivă, atât în etapa inițială, cât și în cea finală a procesului. | Cartografiază lanțul din jurul unui punct de blocaj, evidențiază bucla de feedback și prezice efectul unei intervenții.                                         | Modelează interacțiunea dintre departamente, piață și reglementare și concentrează intervenția asupra punctului cu cel mai mare efect de pârghie.                                                                     |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                                                          | N1                                                                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                                | N5                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Redactare și limbaj simplu</b><br>Scurtarea, reordonarea și rescrierea textelor existente într-un limbaj mai simplu, fără a pierde conținutul, nuanțele sau sensul juridic.                                                                                                      | Elimină cuvintele redundante și repetițiile dintr-un text și corectează ortografia conform unei liste de verificare prestabilite.                                           | Rescrie o scrisoare formală la un nivel de limbaj simplu B1 și îi explică autorului ce alegeri au fost făcute.                                                    | Introduce o abordare bazată pe limbaj simplu la nivelul întregii organizații, măsoară lizibilitatea produselor principale și adaptează standardele pe baza testelor efectuate cu utilizatorii. |
| <b>Actualitatea profesională și literatura de specialitate</b><br>Urmărește evoluțiile din propria profesie prin intermediul literaturii de specialitate, al ghidurilor și al rețelelor și integrează noile cunoștințe relevante în propria practică.                               | Citește informațiile profesionale primite și identifică care parte este relevantă pentru propria activitate.                                                                | Urmărește sursele și liniile directe din punct de vedere structural, evaluează calitatea acestora și își adaptează propria metodă de lucru la noile cunoștințe.   | Evaluează situația actuală din domeniu, analizează cercetările contradictorii și stabilește liniile directe pe care organizația le va urma de acum înainte.                                    |
| <b>Căutarea și evaluarea informațiilor digitale</b><br>Caută informații digitale folosind strategii de căutare adecvate, evaluează sursa și actualitatea informațiilor și înregistrează în mod trasabil locul în care au fost găsite informațiile.                                  | Efectuează căutări cu termenii de căutare specificați în sursele desemnate și raportează ce a fost găsit și ce nu a fost găsit.                                             | Combină termenii de căutare și filtrele din mai multe surse, evaluează fiabilitatea surselor și justifică selecția efectuată.                                     | Elaborează standarde de căutare și evaluare pentru profesie și îi instruește pe ceilalți în ceea ce privește evaluarea surselor digitale.                                                      |
| <b>RGPD 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.                   |

| Competență                                                                                                                                                                                                                              | N1                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cunoștințe de bază în domeniul dreptului contractual</b><br>Cunoaște principalele norme privind oferta, acceptarea, încălcarea contractului și clauzele generale și recunoaște momentele în care este necesară consultarea juridică. | Utilizează acordul standard al organizației și trimite clauzele care se abat de la acesta către un consilier juridic.              | Evaluează contractele din perspectiva răspunderii, a rezilierii și a plăților și propune modificări în limita propriului mandat.                                   | Stabilește modelele de contract și cadrele juridice ale organizației și ia decizii cu privire la abaterile care implică riscuri majore.                                                     |
| <b>Respectarea reglementărilor sectoriale</b><br>Cunoaște legile, standardele și cerințele de supraveghere din propriul sector și își organizează activitatea și înregistrările în consecință.                                          | Lucrează în conformitate cu normele aplicabile din sector și verifică care dintre acestea se aplică într-o situație nouă.          | Transpune modificările legislative în propriile instrucțiuni de lucru și verifică dacă înregistrările respectă cerințele.                                          | Urmărește reglementările la nivelul întregii organizații, elaborează proiecte de politici atunci când cerințele se modifică și menține dialogul cu superiorul ierarhic.                     |
| <b>Procesul decizional în administrația publică</b><br>Pregătește deciziile pentru un consiliu de administrație sau un comitet, prin memorandumuri, opțiuni și consultări, ținând seama de cadrele politice, juridice și financiare.    | Redactează un memorandum sub îndrumare, respectând formatul standard, și colectează anexele necesare dosarului.                    | Elaborează în mod independent o decizie cu opțiuni clare, se coordonează cu departamentele implicate și anticipează întrebările din partea consiliului.            | Stabilește agenda de guvernare și cerințele de calitate pentru procesul decizional și oferă consiliere titularilor de funcții cu privire la dosarele sensibile din punct de vedere politic. |
| <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>Gestionarea obiecțiilor și a contestațiilor</b><br>Gestionează obiecțiile și contestațiile, ascultă părțile interesate, reexaminează decizia contestată și redactează o hotărâre motivată.                              | Înregistrează obiecțiile, verifică termenele limită și redactează scrisorile standard destinate părților interesate. | Prezidează în mod independent o audiere, evaluează motivele invocate și redactează o hotărâre pe care instanța o poate urma.                                       | Elaborează procedura de contestare a organizației, analizează deciziile și ia măsuri pentru a reduce numărul de contestații admise.                                  |
| <b>Planificarea propriului program de lucru</b><br>Își transpune activitatea într-un plan cu etape, rezultate intermediare și termene de execuție și urmărește progresul în raport cu acel plan pe toată durata perioadei. | Completează un program săptămânal prestabilit și discută cu supervisorul care este primul pas de urmat.              | Își elaborează un plan propriu cu etape și dependențe, verifică săptămânal progresul și revizuieste planul atunci când progresul real se abate de la cel prevăzut. | Prezintă metodele de planificare adoptate la nivelul întregii discipline și stabilește modul în care capacitatea este distribuită pe fluxurile de lucru multianuale. |

## 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                                                                                                  |
|-----------------------------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Testul cu probe de lucru    | 0.33 | 0.09 | Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.                         |
| Chestionar de personalitate | 0.40 | 0.15 | Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrnforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”. |
| Test de cunoștințe          | 0.40 | 0.13 | Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.     |
| Test de abilități cognitive | 0.41 | 0.14 | Test standardizat de raționament verbal, numeric sau abstract.                                           |
| Situational Judgement Test  | 0.12 | 0.11 | Scenariu cu opțiuni de răspuns, notat în funcție de cunoștințe sau de tendințe comportamentale.          |
| Centru de evaluare          | 0.29 | 0.09 | Exerciții multiple, evaluatori multipli, notare pe dimensiuni.                                           |
| Portofoliu sau dovezi       | -    | -    | O colecție de lucrări sau rezultate anterioare, evaluate în funcție de criterii prestabilite.            |

## 7 Instrumente de evaluare pentru acest post

| Instrument hrnforce                      | Competențe | Ce măsoară                                                          |
|------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------|
| Competency Check                         | 11         | Evaluarea competențelor la nivel comportamental                     |
| Testul cu probe de lucru                 | 9          | Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate           |
| Test de cunoștințe (specific clientului) | 8          | Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client |
| 360 Feedback                             | 4          | Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale                  |
| Big Fifty                                | 4          | Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori            |
| Portofoliu                               | 3          | Evaluarea activității anterioare în raport cu criterii prestabilite |

| Instrument hrmforce              | Competențe | Ce măsoară                                                               |
|----------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Interviu structurat              | 2          | Interviu comportamental cu structură fixă                                |
| 15PF                             | 2          | Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty       |
| Ability Scan                     | 2          | Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract |
| Big Fifty (Scala de integritate) | 1          |                                                                          |
| Mental Resilience (4C)           | 1          | Reziliența mentală conform modelului 4C                                  |

## 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.