

Director de vânzări

FF03 Vânzări și gestionarea conturilor · ISCO-08 1221 · CBS 0522 Manageri de vânzări și marketing · vechime lead · Cunoscut și ca: Director de venituri, Vicepreședinte de vânzări

Stabilește strategia de vânzări pentru piețe și canale, coordonează managerii de vânzări, elaborează bugetul de venituri și raportează rezultatele comerciale la nivelul consiliului de administrație.

Directorul de vânzări poartă responsabilitatea finală pentru organizația de vânzări și ia decizii privind delimitarea teritoriilor, structura sistemului de stimulente și alegerea canalelor de distribuție. Spre deosebire de un manager de vânzări, deciziile sale se referă mai degrabă la modul în care este organizată funcția de vânzări decât la tranzacțiile individuale. Procesul de selecție se bazează pe presupunerea că un portofoliu personal extins generează automat o structură eficientă, astfel încât candidații sunt angajați fără a avea experiență în alegerea canalelor de distribuție și a modelelor de stimulente.

Cifre cheie pentru acest profil

29 competențe · 10 competențe de evaluat · 6 competențe esențiale · centrul de greutate:
Operațiuni de afaceri, comerț și antreprenoriat 45%, Comunicare și influență 20%, Conducere și organizare 14%

1 Competențe de măsurat

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

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrnforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
Puterea de convingere Competență (cadrul 50): Puterea de convingere Eliminatoriu	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	Convinge consiliul de administrație și părțile externe să accepte o schimbare de direcție de anvergură și menține acest sprijin atunci când rezistența crește.
Orientarea către client Competență (cadrul 50): Orientarea către client Eliminatoriu	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Feedback la 360 de grade	Transformă semnalele clienților în modificări ale serviciilor și politicilor și asigură responsabilitatea organizației pentru experiența promisă clienților.
Orientarea către rezultate Competență (cadrul 50): Orientarea către rezultate	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Chestionar de personalitate	Stabilește obiectivele privind rezultatele și indicatorii de performanță pentru organizație și le respectă atunci când interesele implicate sunt conflictuale.
Capacitate comercială Competență (cadrul 50): Simț comercial Eliminatoriu	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	Stabilește strategia comercială a organizației, alege piețele pe care să activeze și prezintă aceste alegeri consiliului de administrație.
Orientarea către piață Competență (cadrul 50): Orientarea către piață	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	Transpune evoluțiile pieței în agenda strategică a organizației și re poziționează oferta pe termen lung.
Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare Competență (cadrul 50): Ascultați	■■■■■ N5	Big Fifty, 360 Feedback	Feedback la 360 de grade	Detectează semnale subtile în conversațiile cu directorii și supervisorii și le utilizează pentru a ajusta politica organizațională în timp util.

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrnforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
Dezvoltarea viziunii Competență (cadrul 50): Viziune	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	Formulează o viziune pe mai mulți ani pentru întreaga organizație, o susține cu scenarii și o utilizează ca criteriu de evaluare a investițiilor.
Luarea unor decizii dificile privind personalul Competență (cadrul 50): Capacitatea de luare a deciziilor	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	la decizii privind cazurile de reorganizare și concediere cu impact semnificativ, evaluează consecințele juridice și umane și prezintă justificarea alegerii făcute consiliului de administrație și comitetului de întreprindere.
Perseverență Competență (cadrul 50): Perseverență	 N5	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Chestionar de personalitate	Menține programele multianuale pe drumul cel bun, în ciuda opoziției susținute, și asigură menținerea organizației pe direcția aleasă chiar și după eșecuri.
Recuperarea după eșecuri Competență (cadrul 50): Rezistența la stres	 N4	Big Fifty, Mental Resilience (4C), 360 Feedback	Chestionar de personalitate	După eșecul unei inițiative, analizează ce a mers greșit, discută acest aspect cu persoanele implicate și pune în aplicare o abordare revizuită în decurs de o săptămână.

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	Puterea de convingere Convinge consiliul de administrație și părțile externe să accepte o schimbare de direcție de anvergură și menține acest sprijin atunci când rezistența crește.	■■■■■ N5	5	da	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Orientarea către client Transformă semnalele clienților în modificări ale serviciilor și politicilor și asigură responsabilitatea organizației pentru experiența promisă clienților.	■■■■■ N5	5	da	Feedback la 360 de grade	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Gândire strategică Elaborează scenarii pentru întreaga organizație, evaluează în mod explicit incertitudinile și stabilește agenda strategică împreună cu consiliul de administrație.	■■■■■ N5	5	nu	Centru de evaluare	Ability Scan, Competency Check
G	Orientarea către rezultate Stabilește obiectivele privind rezultatele și indicatorii de performanță pentru organizație și le respectă atunci când interesele implicate sunt conflictuale.	■■■■■ N5	5	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
G	Capacitate comercială Stabilește strategia comercială a organizației, alege piețele pe care să activeze și prezintă aceste alegeri consiliului de administrație.	■■■■■ N5	5	da	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Vânzarea consultativă Coordonează procese complexe de vânzare care implică mai mulți factori de decizie, elaborează strategia de comunicare și îi instruește pe colegi în aplicarea acesteia.	■■■■■ N5	5	da	Centru de evaluare	Competency Check, 360 Feedback, Testul cu probe de lucru
V	Gestionarea conturilor Stabilește strategia privind clienții strategici ai organizației și participă la ședințele consiliului de administrație pentru a discuta cooperarea pe termen lung.	■■■■■ N5	5	da	Interviu structurat	Competency Check, 360 Feedback
V	Previziuni de vânzări și gestionarea portofoliului de oportunități Stabilește metoda de prognoză pentru întreaga organizație de vânzări și utilizează rezultatele pentru a lua decizii privind capacitatea și investițiile.	■■■■■ 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
G	Orientarea către piață Transpune evoluțiile pieței în agenda strategică a organizației și repositionează oferta pe termen lung.	■■■■■ N5	5	nu	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Gestionarea conversațiilor Conduce discuții cu părți cu interese opuse la nivel de consiliu de administrație, elaborează modele de dialog pentru organizație și le testează în practică.	■■■■■ N5	4	nu	Centru de evaluare	Communication Styles, Competency Check
G	Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare Detectează semnale subtile în conversațiile cu directorii și supervizorii și le utilizează pentru a ajusta politica organizațională în timp util.	■■■■■ N5	4	nu	Feedback la 360 de grade	Big Fifty, 360 Feedback
V	Negocierea Conduce negocierile privind contractele pe mai mulți ani sau condițiile de angajare, stabilește mandatul și definește linia de negociere pentru organizație.	■■■■■ N5	4	nu	Centru de evaluare	Conflict Styles, Competency Check

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	rețele de contacte Construiește o rețea la nivelul profesiei și al lanțului valoric, reunește părțile implicate și o utilizează în beneficiul organizației.	■■■■■ N5	4	nu	Interviu structurat	Big Fifty, Competency Check
V	managementul relațiilor Stabilește modul în care organizația menține relațiile strategice, atribuie responsabilitățile și evaluează valoarea portofoliului de relații.	■■■■■ N5	4	nu	Interviu structurat	Competency Check, 360 Feedback
G	Dezvoltarea viziunii Formulează o viziune pe mai mulți ani pentru întreaga organizație, o susține cu scenarii și o utilizează ca criteriu de evaluare a investițiilor.	■■■■■ N5	4	nu	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Luarea unor decizii dificile privind personalul la decizii privind cazurile de reorganizare și concediere cu impact semnificativ, evaluează consecințele juridice și umane și prezintă justificarea alegerii făcute consiliului de administrație și comitetului de întreprindere.	■■■■■ N5	4	nu	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
G	Perseverență Menține programele multianuale pe drumul cel bun, în ciuda opoziției susținute, și asigură menținerea organizației pe direcția aleasă chiar și după eșecuri.	■■■■■ N5	4	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
V	Achiziție și generare de clienți potențiali Elaborează strategia de recrutare pentru întreaga organizație, alege canalele și mesajele și le evaluează în funcție de rata de conversie obținută.	■■■■■ N5	4	nu	Testul cu probe de lucru	Competency Check, Testul cu probe de lucru, 360 Feedback
V	Negocierea prețului Stabilește politica de prețuri și reduceri a organizației și negociază personal contractele-cadru cu cei mai mari parteneri.	■■■■■ N5	4	nu	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Bugetare și controlul costurilor Stabilește cadrul bugetar al organizației, decide cu privire la realocarea resurselor și raportează consiliului de administrație cu privire la aceasta.	■■■■■ N5	4	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	Aplicarea sistemului de recompense și evaluarea posturilor Clasifică un post conform sistemului ales, justifică în scris clasificarea și explică rezultatul persoanei în cauză.	■■■■■ N4	3	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
G	Recuperarea după eșecuri După eșecul unei inițiative, analizează ce a mers greșit, discută acest aspect cu persoanele implicate și pune în aplicare o abordare revizuită în decurs de o săptămână.	■■■■■ N4	3	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, Mental Resilience (4C), 360 Feedback
V	Încheierea și finalizarea contractelor Recunoaște semnalele de cumpărare, identifică obiecția rămasă și prezintă o propunere gata de semnare, în limita propriilor competențe.	■■■■■ N4	3	nu	Testul cu probe de lucru	Competency Check, Testul cu probe de lucru
V	Elaborarea propunerii de valoare Elaborează o propunere pentru un grup țintă pe baza informațiilor despre clienți și o testează în cadrul discuțiilor cu clienții existenți.	■■■■■ N4	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Competency Check

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Gestionarea valorii și fidelizării clienților Analizează rata de abandon și valoarea clienților din propriul portofoliu și desfășoară acțiuni de fidelizare ținute, cu rezultate măsurabile.		3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Strategie de marketing Elaborează un plan de marketing pentru un serviciu sau o piață, care include obiective, alegerea canalelor de distribuție și bugetul, și îl ajustează în funcție de rezultate.		3	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
V	Gestionarea timpului și stabilirea priorităților Își 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.		2	nu	Testul cu probe de lucru	Competency Check, 360 Feedback
V	Raportare și crearea de tablouri de bord Proiectează un tablou de bord împreună cu utilizatorul, alege indicatorii și definițiile și integrează feedback-ul utilizatorilor în versiunile noi.		2	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Portofoliu

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
K	Cunoștințe de bază în domeniul dreptului contractual Evaluează contractele din perspectiva răspunderii, a rezilierii și a plăților și propune modificări în limita propriului mandat.		1	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)

3 Niveluri în funcție de vechime

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

Competență	lead
Puterea de convingere	N5
Orientarea către client	N5
Gândire strategică	N5
Orientarea către rezultate	N5
Capacitate comercială	N5
Vânzarea consultativă	N5
Gestionarea conturilor	N5
Previziuni de vânzări și gestionarea portofoliului de oportunități	N5
Orientarea către piață	N5
Gestionarea conversațiilor	N5
Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare	N5
Negocierea	N5
rețele de contacte	N5
managementul relațiilor	N5
Dezvoltarea viziunii	N5
Luarea unor decizii dificile privind personalul	N5
Perseverență	N5
Achiziție și generare de clienți potențiali	N5
Negocierea prețului	N5
Bugetare și controlul costurilor	N5
Aplicarea sistemului de recompense și evaluarea posturilor	N4
Recuperarea după eșecuri	N4
Încheierea și finalizarea contractelor	N4

Competență	lead
Elaborarea propunerii de valoare	N4
Gestionarea valorii și fidelizării clienților	N4
Strategie de marketing	N4
Gestionarea timpului și stabilirea priorităților	N4
Raportare și crearea de tablouri de bord	N3
Cunoștințe de bază în domeniul dreptului contractual	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
Puterea de convingere A-i determina pe ceilalți să adopte o poziție, o decizie sau un comportament la care inițial s-au opus, folosind argumente solide, exemple și prezența personală.	Prezintă o propunere proprie în cadrul unei ședințe și o susține cu un exemplu concret din practică.	Alege, pentru fiecare interlocutor, argumentul care corespunde interesului acestuia și verifică pe parcurs dacă acordul este sincer.	Convinge consiliul de administrație și părțile externe să accepte o schimbare de direcție de anvergură și menține acest sprijin atunci când rezistența crește.

Competență	N1	N3	N5
Orientarea către client 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.
Gândire strategică Analizarea evoluțiilor din mediul de afaceri, de pe piață și din domeniul tehnologic și deducerea din acestea a opțiunilor și alternativelor strategice pe termen lung pentru o organizație sau o unitate.	Colectează date despre piață și concurenți la cerere și sintetizează principalele evoluții pentru manager.	Prezintă cifre, semnale din partea clienților și tendințe una lângă alta și identifică două sau trei opțiuni strategice, precum și consecințele acestora.	Elaborează scenarii pentru întreaga organizație, evaluează în mod explicit incertitudinile și stabilește agenda strategică împreună cu consiliul de administrație.
Orientarea către rezultate Își orientează acțiunile către rezultatele convenite, urmărește progresul în direcția atingerii acestor rezultate și alege activități care contribuie la atingerea obiectivului.	Îndeplinește sarcina atribuită în conformitate cu standardele stabilite și raportează superiorului ce a fost realizat.	Transformă o sarcină în obiective intermediare măsurabile, evaluează progresul și renunță la activitățile care nu contribuie la rezultat.	Stabilește obiectivele privind rezultatele și indicatorii de performanță pentru organizație și le respectă atunci când interesele implicate sunt conflictuale.
Capacitate comercială Identifică oportunitățile de venituri și marjă în interacțiunile cu clienții și piața și acționează în consecință, prin oferte și acorduri.	Raportează managerului de cont care dintre dorințele clienților ar putea duce la o misiune suplimentară.	Discută din proprie inițiativă despre servicii suplimentare cu clienții existenți și înregistrează oportunitatea de venit în dosarul clientului.	Stabilește strategia comercială a organizației, alege piețele pe care să activeze și prezintă aceste alegeri consiliului de administrație.
Vânzarea consultativă Analizează problema care stă la baza întrebării unui client, o corelează cu o soluție adecvată și susține propunerea evidențiind beneficiile pentru client.	Pune întrebările deschise pregătite în cadrul unei conversații de vânzare și rezumă cu voce tare nevoile clientului.	Descoperă interesele ascunse ale mai multor interlocutori prin întrebări și adaptează propunerea la acestea pe parcursul conversației.	Coordonează procese complexe de vânzare care implică mai mulți factori de decizie, elaborează strategia de comunicare și îi instruește pe colegi în aplicarea acesteia.

Competență	N1	N3	N5
Gestionarea conturilor Menține relația cu clienții alocați, planifică momentele de contact, asigură urmărirea acordurilor și se asigură că interesele clienților sunt luate în considerare în cadrul organizației.	Menține la zi în sistem datele de contact ale clienților și acordurile încheiate și îi reamintește managerului de cont acțiunile în curs.	Elaborează în mod independent un plan de conturi pentru propriul portofoliu de clienți și discută anual cu clientul rezultatele și planurile.	Stabilește strategia privind clienții strategici ai organizației și participă la ședințele consiliului de administrație pentru a discuta cooperarea pe termen lung.
Previziuni de vânzări și gestionarea portofoliului de oportunități Înregistrează oportunitățile de vânzări în curs pe etape, estimează probabilitatea și veniturile și transformă aceste date într-o prognoză pentru perioada următoare.	Actualizează starea propriilor oportunități de vânzare în sistemul de gestionare a clienților și raportează oportunitățile care au expirat.	Își fundamentează propria previziune lunară pe etapele oportunităților și pe istoricul conversiilor și explică abaterile față de previziunea anterioară.	Stabilește metoda de prognoză pentru întreaga organizație de vânzări și utilizează rezultatele pentru a lua decizii privind capacitatea și investițiile.
Orientarea către piață Urmărește evoluțiile de pe piață, ale clienților și ale concurenților și include aceste informații în propriile alegeri și propuneri.	Citește buletinul informativ destinat clienților și știrile din sector și semnalează aspectele semnificative în cadrul ședinței de echipă.	Face legătura între semnalele primite de la clienți și concurenți și propria ofertă și propune ajustări pe această bază.	Transpune evoluțiile pieței în agenda strategică a organizației și repoziționează oferta pe termen lung.
Gestionarea conversațiilor Inițierea, orientarea și încheierea unei conversații în mod intenționat, prin adresarea de întrebări, sintetizarea discuției și stabilirea unor acorduri concrete cu privire la pașii următori.	Urmează o listă pregătită de întrebări, le pune în ordinea indicată și consemnează acordurile la care s-a ajuns.	Alege un tip de întrebare adecvat pentru fiecare etapă, face rezumate pe parcurs și readuce conversația la obiectivul inițial atunci când aceasta se abate de la subiect.	Conduce discuții cu părți cu interese opuse la nivel de consiliu de administrație, elaborează modele de dialog pentru organizație și le testează în practică.

Competență	N1	N3	N5
Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare Înțelegerea pe deplin a mesajului celeilalte părți, verificarea dacă acesta a fost înțeles corect și utilizarea unor întrebări specifice pentru a scoate la iveală interesele și presupunerile subiacente.	Îi permite interlocutorului să-și termine ideea, ia notițe și, ulterior, întreabă despre orice aspect care a rămas neclar.	Rezumează atât conținutul, cât și sentimentul celeilalte părți și pune întrebări până când devine vizibil adevăratul interes din spatele cererii.	Detectează semnale subtile în conversațiile cu directorii și supervizorii și le utilizează pentru a ajusta politica organizațională în timp util.
Negocierea Ajungerea la un acord cu una sau mai multe părți prin explorarea intereselor, utilizarea compromisurilor și respectarea conștientă a limitelor convenite.	Negociază termenul de livrare sau prețul în cadrul unor marje fixe și raportează orice abatere managerului.	Pregătește din timp o gamă de opțiuni și o opțiune de rezervă, negociază aspecte cu pondere diferită și încheie cu o confirmare scrisă.	Conduce negocierile privind contractele pe mai mulți ani sau condițiile de angajare, stabilește mandatul și definește linia de negociere pentru organizație.
rețele de contacte Stabilirea de noi contacte în interiorul și în afara organizației, evidențierea beneficiilor reciproce și menținerea activă a legăturii după aceea.	Se prezintă participanților necunoscuți la un eveniment și notează cu cine au discutat.	Stabilește ce contacte sunt necesare pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu, le stabilește în mod activ și le menține la intervale regulate.	Construiește o rețea la nivelul profesiei și al lanțului valoric, reunește părțile implicate și o utilizează în beneficiul organizației.
managementul relațiilor Menținerea relațiilor existente cu clienții, colegii sau partenerii prin planificarea momentelor de contact, respectarea acordurilor și sesizarea semnalelor în timp util.	Menține la zi datele de contact și acordurile cu partenerii și răspunde la întrebări în termenul convenit.	Planifică momentele de contact pentru propriul portofoliu de relații, discută despre satisfacție și inițiază acțiuni de îmbunătățire atunci când apar semnale.	Stabilește modul în care organizația menține relațiile strategice, atribuie responsabilitățile și evaluează valoarea portofoliului de relații.
Dezvoltarea viziunii Crearea unei viziuni coerente asupra poziției pe care organizația sau echipa o va ocupa peste câțiva ani, pe baza tendințelor, a semnalelor și a propriului raționament.	Exprimă în propriile cuvinte unde dorește echipa să ajungă peste un an și ce activități sunt necesare pentru a atinge acest obiectiv.	Corelează tendințele de pe piață și din domeniul profesional într-o imagine de ansamblu pentru propria echipă și o verifică împreună cu colegii.	Formulează o viziune pe mai mulți ani pentru întreaga organizație, o susține cu scenarii și o utilizează ca criteriu de evaluare a investițiilor.

Competență	N1	N3	N5
Luarea unor decizii dificile privind personalul Luarea deciziilor privind planurile de perfecționare, transferul sau încetarea contractului de muncă, însoțite de o documentare minuțioasă și de o explicație clară adresată persoanelor implicate.	Semnalează, în timp util și cu exemple, managerului responsabil, preocupările legate de performanța unui coleg.	la o decizie fundamentată după parcurgerea unui proces de îmbunătățire, o discută personal și consemnează motivele în dosar.	la decizii privind cazurile de reorganizare și concediere cu impact semnificativ, evaluează consecințele juridice și umane și prezintă justificarea alegerii făcute consiliului de administrație și comitetului de întreprindere.
Perseverență Continuă să lucreze în vederea atingerii unui obiectiv chiar și atunci când munca întâmpină rezistență, implică repetiții sau duce la rezultate intermediare dezamăgitoare și caută o altă cale către același obiectiv.	Reia o sarcină după o încercare eșuată, odată ce supervisorul îi arată cum poate fi realizată în mod diferit.	Caută în permanență soluții alternative pentru un caz blocat și îi implică pe ceilalți în această căutare din proprie inițiativă.	Menține programele multianuale pe drumul cel bun, în ciuda opoziției susținute, și asigură menținerea organizației pe direcția aleasă chiar și după eșecuri.
Achiziție și generare de clienți potențiali Identifică și abordează clienți noi prin intermediul rețelei de contacte, al telefonului, al e-mailului și al canalelor online și transformă interesul manifestat într-o conversație concretă.	Contactează o listă furnizată de clienți potențiali, urmând un scenariu de conversație prestabilit, și înregistrează rezultatul fiecărui contact.	Își creează propria listă de potențiali clienți pe baza informațiilor din piață și din rețeaua sa de contacte și programează săptămânal noi întâlniri inițiale cu aceștia.	Elaborează strategia de recrutare pentru întreaga organizație, alege canalele și mesajele și le evaluează în funcție de rata de conversie obținută.
Negocierea prețului Stabilește dinainte marja de manevră și limitele privind prețul și condițiile, face concesii pe parcursul discuției și încheie tranzacția în cadrul marjei proprii.	Respectă lista de prețuri și regulile de reduceri stabilite și transmite solicitările clienților care se abat de la acestea către manager.	Pregătește o gamă de oferte și elemente de negociere pentru fiecare negociere și se menține la limita inferioară convenită chiar și sub presiune.	Stabilește politica de prețuri și reduceri a organizației și negociază personal contractele-cadru cu cei mai mari parteneri.

Competență	N1	N3	N5
Bugetare și controlul costurilor Elaborează un buget pentru o sarcină, o echipă sau un proiect, monitorizează cheltuielile în raport cu bugetul respectiv și intervine atunci când există riscul depășirii bugetului.	Urmărește cheltuielile în sinteza furnizată și raportează abaterile peste limita convenită.	Elaborează bugetul pentru un proiect propriu, urmărește realizarea acestuia pe perioade și propune măsuri în cazul unor abateri.	Stabilește cadrul bugetar al organizației, decide cu privire la realocarea resurselor și raportează consiliului de administrație cu privire la aceasta.
Aplicarea sistemului de recompense și evaluarea posturilor Clasificarea posturilor cu ajutorul unui sistem de evaluare, fundamentarea propunerilor salariale în cadrul schemei aplicabile și explicarea opțiunilor de remunerare către angajat și echipa de conducere.	Caută grila salarială corespunzătoare unui post și verifică datele din sistemul de personal.	Clasifică un post conform sistemului ales, justifică în scris clasificarea și explică rezultatul persoanei în cauză.	Stabilește politica de remunerare și structura posturilor din cadrul organizației, evaluează competitivitatea pe piață și prezintă alegerile făcute în fața comitetului de întreprindere și a superiorilor ierarhici.
Recuperarea după eșecuri Se reia activitatea la scurt timp după un refuz, o greșeală sau un proiect eșuat, se identifică lecția învățată din acel eșec și se ajustează abordarea în consecință.	Procesul reîncepe după un rezultat respins, imediat ce supervizorul a indicat ce trebuie modificat.	După eșecul unei inițiative, analizează ce a mers greșit, discută acest aspect cu persoanele implicate și pune în aplicare o abordare revizuită în decurs de o săptămână.	Repune organizația pe picioare după o pierdere majoră și se asigură că lecțiile învățate din eșecuri sunt puse în practică la nivel structural.
Încheierea și finalizarea contractelor Transformă o înțelegere verbală într-o ofertă și un contract valabile, elimină obiecțiile rămase și convinge clientul să semneze.	Completează un contract standard cu detaliile convenite și verifică dacă toate anexele sunt prezente.	Recunoaște semnalele de cumpărare, identifică obiecția rămasă și prezintă o propunere gata de semnare, în limita propriilor competențe.	Elaborează formularele de contract și mandatele pentru organizație și ia decizii cu privire la excepții în tranzacțiile cu impact financiar major.

Competență	N1	N3	N5
Elaborarea propunerii de valoare Formulează, pentru un grup țintă, problema pe care oferta o rezolvă, ce oferă aceasta și în ce fel se deosebește de alternativele existente.	Describe caracteristicile și avantajele unui produs existent într-un limbaj simplu, accesibil clienților, respectând un format prestabilit.	Elaborează o propunere pentru un grup țintă pe baza informațiilor despre clienți și o testează în cadrul discuțiilor cu clienții existenți.	Stabilește portofoliul de oferte al organizației, selectează ofertele care vor fi eliminate și le corelează cu strategia multianuală.
Gestionarea valorii și fidelizării clienților Măsoară veniturile, marja și rata de pierdere a clienților pe grupuri de clienți și implementează măsuri pentru a-i păstra pe clienții valoroși și a le permite să se dezvolte.	Semnalează clienții care cumpără mai puțin decât de obicei și raportează acest lucru colegului responsabil.	Analizează rata de abandon și valoarea clienților din propriul portofoliu și desfășoară acțiuni de fidelizare țintite, cu rezultate măsurabile.	Stabilește politica de fidelizare a organizației, definește standardele privind valoarea pentru client și ia decizii privind investițiile în fidelizare.
Strategie de marketing Alege grupurile țintă, mesajul, canalele și bugetul pentru o anumită perioadă și corelează aceste alegeri cu obiectivele privind gradul de conștientizare, clienții potențiali și veniturile.	Pune în aplicare anumite părți ale unui plan de marketing existent și raportează, pentru fiecare acțiune, rezultatele obținute.	Elaborează un plan de marketing pentru un serviciu sau o piață, care include obiective, alegerea canalelor de distribuție și bugetul, și îl ajustează în funcție de rezultate.	Stabilește strategia de marketing a organizației, alocă bugetul între canale și prezintă raportul privind rentabilitatea către consiliul de administrație.
Gestionarea timpului și stabilirea priorităților Alocă timpul disponibil între sarcini în funcție de urgență și importanță, stabilește o ordine de execuție și o ajustează atunci când apar sarcini noi în cursul perioadei respective.	Urmează o listă de sarcini furnizată de alții și întreabă care sarcină are prioritate ori de câte ori apar cereri noi.	Leșirile: Își ierarhizează propriile sarcini în funcție de urgență și importanță, include un interval de timp de rezervă și le explică celorlalți de ce o sarcină va fi finalizată mai târziu.	Stabilește acorduri privind stabilirea priorităților și standarde de planificare la nivelul întregii organizații și decide care fluxuri de lucru beneficiază de timp și resurse atunci când ambele sunt limitate.

Competență	N1	N3	N5
Raportare și crearea de tablouri de bord Creează rapoarte și tablouri de bord recurente care prezintă indicatorii relevanți pentru un public țintă stabilit și menține definițiile acestora actualizate.	Completează un tablou de bord sau un șablon de raport existent cu cifre actuale și verifică afișarea pentru a depista eventualele erori.	Proiectează un tablou de bord împreună cu utilizatorul, alege indicatorii și definițiile și integrează feedback-ul utilizatorilor în versiunile noi.	Stabilește ce informații de management utilizează organizația și asigură claritatea definițiilor în toate rapoartele.
Cunoștințe de bază în domeniul dreptului contractual 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.

6 Metode de evaluare și validitate

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

Metodă de măsurare	rho	SD	Ce este
Centru de evaluare	0.29	0.09	Exerciții multiple, evaluatori multipli, notare pe dimensiuni.
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”.
Interviu structurat	0.42	0.19	Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.
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.

7 Instrumente de evaluare pentru acest post

Instrument hrnforce	Competențe	Ce măsoară
Competency Check	19	Evaluarea competențelor la nivel comportamental
360 Feedback	15	Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale
Big Fifty	12	Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori
Testul cu probe de lucru	10	Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate
Test de cunoștințe (specific clientului)	6	Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client
Mental Resilience (4C)	2	Reziliența mentală conform modelului 4C
Ability Scan	1	Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract

Instrument hrmforce	Competențe	Ce măsoară
Communication Styles	1	Stilul preferat de comunicare
Conflict Styles	1	Stilul preferat în situații de conflict
15PF	1	Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty
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.