

Şef de tură în comerţul cu amănuntul

FF02 Management operaţional şi de echipă · ISCO-08 5222 · CBS 0331 Manageri de magazine de vânzare cu amănuntul şi şefi de echipă · vechime medior · Cunoscut şi ca: Manager de serviciu, Supervisor de tură în magazin

Este responsabil pentru echipa din atelier sau din domeniul ospitalităţii pe durata turei, alocă sarcini, deschide şi închide unitatea şi soluţionează reclamaţiile şi diferenţele de casă.

Pe durata turei, şeful de tură este persoana de contact pentru personal şi clienţi şi preia responsabilitatea de deţinător al cheilor de la managerul magazinului sau al locaţiei. Spre deosebire de un manager de magazin, rolul său nu se referă la planurile de personal, achiziţii şi cifrele anuale, ci la modul în care se desfăşoară o parte a zilei. Procesul de selecţie ţine cont adesea doar de disponibilitatea în weekend, lăsând în umbră instruirea personalului nou angajat şi asigurarea corectitudinii evidenţei casieriei.

Cifre cheie pentru acest profil

26 competenţe · 3 competenţe de evaluat · 4 competenţe esenţiale · centrul de greutate: Conducere şi organizare 47%, Colaborare şi eficacitate interpersonală 16%, Domenii de cunoştinţe profesionale 15%

1 Competenţe de măsurat

Acestea sunt constructele de comportament şi 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
Conducerea și coordonarea oamenilor Competență (cadrul 50): Management Eliminatoriu		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	Stabilește așteptările și limitele pentru fiecare membru al echipei, abordează direct comportamentele care se abat de la normă și consemnează în scris înțelegerile.
Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă Competență (cadrul 50): Rezistența la stres		Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey	Interviu structurat	Reduc sau redistribuie sarcinile în mod independent atunci când este ocupat, în funcție de importanța acestora, înregistrează acest lucru și discută consecințele cu clienții.
Conștientizarea aspectelor legate de siguranță Competență (cadrul 50): Domeniu		Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement Test	Recunoaște situațiile nesigure din cadrul propriului proces, intervine și se adresează colegilor fără a întrerupe desfășurarea activității.

2 Profil complet al competențelor

Fiecare competență din acest profil, ordonată în funcție de pondere. Indicatorul comportamental de sub fiecare competență corespunde nivelului țintă.

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
G	Conducerea și coordonarea oamenilor Stabilește așteptările și limitele pentru fiecare membru al echipei, abordează direct comportamentele care se abat de la normă și consemnează în scris înțelegerile.	 N4	5	da	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Monitorizarea progresului Organizează evaluări periodice ale progresului împreună cu echipa, compară planul cu rezultatele reale și intervine atunci când apar abateri.	 N4	4	nu	Interviu structurat	Competency Check, 360 Feedback
V	gestionarea conflictelor Reunește părțile, face distincția între poziții și interese și consemnează în scris acordul rezultat și măsurile ulterioare.	 N3	4	da	Centru de evaluare	Conflict Styles, Big Fifty, 360 Feedback
V	oferirea de feedback Discută comportamentul nedorit cu persoana în cauză, descrie faptele, efectele și solicitările și stabilește de comun acord măsurile ulterioare.	 N3	4	nu	Centru de evaluare	360 Feedback, Communication Styles

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	asigurarea respectării angajamentelor de către ceilalți De asemenea, discută cu colegii din afara echipei proprii despre înțelegeri, precizează consecințele și asigură respectarea noii înțelegeri.	 N3	4	da	Centru de evaluare	360 Feedback, Competency Check
V	Transformarea orientării în obiective Transpune obiectivele departamentului în acorduri privind rezultatele măsurabile pentru fiecare membru al echipei și consemnează modul și momentul în care va fi măsurat progresul.	 N3	4	nu	Interviu structurat	Competency Check, 360 Feedback, Development Review
V	Delegarea Alege, pentru fiecare sarcină, persoana capabilă și autorizată să o îndeplinească, stabilește marja de decizie și lasă execuția în seama celeilalte persoane.	 N3	4	nu	Centru de evaluare	Competency Check, 360 Feedback, Big Fifty
V	Desfășurarea discuțiilor privind performanța Efectuează evaluări anuale în mod independent, își susține judecata cu fapte și consemnează în scris acordurile de îmbunătățire, precizând termenele limită.	 N3	4	nu	Simulare	Development Review, 360 Feedback, Competency Check

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Coaching Desfășoară conversații de coaching folosind întrebări deschise, identifică tipare comportamentale și permite interlocutorului să-și formuleze un obiectiv de învățare.	 N3	4	nu	Simulare	Competency Check, 360 Feedback, Development Review
V	Planificare și organizare Planifică activitatea echipei pentru câteva săptămâni, distribuie sarcinile și le reorganizează în cazul apariției unor perturbări, fără a depăși termenele limită.	 N3	4	da	Testul cu probe de lucru	Competency Check, 360 Feedback, Testul cu probe de lucru
V	Planificarea capacităților și a resurselor Calculează orele și calificările necesare pe perioadă, elaborează un plan de personal și justifică solicitările de capacitate suplimentară.	 N3	4	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Îmbunătățire continuă Organizează cicluri scurte de îmbunătățire în cadrul echipei, măsoară efectul unei schimbări și integrează în instrucțiunile de lucru ceea ce funcționează.	 N3	4	nu	Testul cu probe de lucru	Competency Check, Pulse Survey

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Planificarea proceselor operaționale Elaborează planificarea săptămânală pentru o echipă, ia în considerare vârfurile de încărcare și absențele și replanifică atunci când apar perturbări.	 N3	4	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Competency Check
V	Servicii de ospitalitate Răspunde în mod autonom la dorințele și reclamațiile oaspeților, oferă sfaturi cu privire la oferta hotelului și remediază situația după o greșeală.	 N3	4	nu	Observarea la locul de muncă	Testul cu probe de lucru, Competency Check
V	Punct de vânzare și gestionarea plăților Închide în mod independent casa de marcat, explică diferențele de numerar și gestionează returnările și reducerile în limita competențelor proprii.	 N3	4	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)
V	promovarea siguranței psihologice Solicită în mod explicit echipei să-și exprime îndoielile și dezacordurile, recunoaște propriile greșeli și raportează ce s-a întâmplat în urma semnalelor semnalate.	 N3	3	nu	Feedback la 360 de grade	Pulse Survey, 360 Feedback

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Orientări privind absențele și capacitatea de muncă Poate purta discuții privind absențele fără a solicita detalii medicale și elaborează un plan de acțiune împreună cu medicul de medicina muncii.	 N3	3	nu	Situational Judgement Test	Test de cunoștințe (specific clientului), Competency Check
V	Dezvoltarea echipei Discută rolurile și sursele de iritare din cadrul echipei, stabilește acorduri de lucru și le evaluează după o perioadă convenită.	 N3	3	nu	Centru de evaluare	360 Feedback, Pulse Survey, Colour Profile (Jung)
G	Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă Reduc sau redistribuie sarcinile în mod independent atunci când este ocupat, în funcție de importanța acestora, înregistrează acest lucru și discută consecințele cu clienții.	 N3	3	nu	Interviu structurat	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
V	Îndrumare la locul de muncă Se pune de acord cu persoana îndrumată asupra sarcinilor care pot fi îndeplinite individual, observă cu atenție și discută ulterior două puncte concrete de învățare.	 N3	3	nu	Observarea la locul de muncă	360 Feedback, Competency Check

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Aplicarea unui sistem de management al calității Efectuează audituri interne ale unui proces, identifică cauza abaterilor și urmărește implementarea măsurilor de îmbunătățire.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
V	Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță Elaborează indicatori și standarde pentru un serviciu, întocmește rapoarte periodice și ia măsuri de îmbunătățire în cazul abaterilor.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Competency Check
V	Gestionarea activităților din atelier și a prezentărilor Adaptează în mod independent expunerea produselor în funcție de promoții și cifrele de vânzări și împarte sarcinile de lucru din magazin pe durata turei.	 N3	3	nu	Observarea la locul de muncă	Testul cu probe de lucru, Competency Check
V	Controlul stocurilor și al pierderilor Analizează în mod independent cifrele privind pierderile pe grupe de produse, ajustează cantitățile comandate și discută cu colegii despre risipă.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
G	Conștientizarea aspectelor legate de siguranță Recunoaște situațiile nesigure din cadrul propriului proces, intervine și se adresează colegilor fără a întrerupe desfășurarea activității.		3	nu	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check
T	Utilizarea platformelor de colaborare Configurează canale, tabele de sarcini și permisiuni pentru o echipă și discută cu colegii despre acordurile privind colaborarea online.		1	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, 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	junior	medior
Conducerea și coordonarea oamenilor	N3	N4
Monitorizarea progresului	N3	N4
gestionarea conflictelor	N2	N3
oferirea de feedback	N2	N3
asigurarea respectării angajamentelor de către ceilalți	N2	N3
Transformarea orientării în obiective	N2	N3
Delegarea	N2	N3
Desfășurarea discuțiilor privind performanța	N2	N3
Coaching	N2	N3
Planificare și organizare	N3	N3
Planificarea capacităților și a resurselor	N2	N3
Îmbunătățire continuă	N2	N3
Planificarea proceselor operaționale	N2	N3
Servicii de ospitalitate	N2	N3
Punct de vânzare și gestionarea plăților	N2	N3
promovarea siguranței psihologice	N2	N3
Orientări privind absențele și capacitatea de muncă	N2	N3
Dezvoltarea echipei	N2	N3
Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă	N2	N3
Îndrumare la locul de muncă	N2	N3
Aplicarea unui sistem de management al calității	N2	N3
Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță	N2	N3
Gestionarea activităților din atelier și a prezentărilor	N2	N3

Competență	junior	medior
Controlul stocurilor și al pierderilor	N2	N3
Conștientizarea aspectelor legate de siguranță	N2	N3
Utilizarea platformelor de colaborare	N2	N3

4 Scala de competență

Nivel	Etichetă	Autonomie	Complexitate	Domeniul de aplicare	Nivelul de cunoștințe
N1	Ghidat	lucrează sub supraveghere și respectă instrucțiunile	rutină, câte o variabilă pe rând	sarcină proprie	înțelegere de bază a terminologiei
N2	Aplicare	lucrează în mod independent în cadrul unor limite stabilite	situații familiare, cu variații limitate	propria funcție	cunoștințe practice, aplică o abordare standard
N3	Competență avansată	își stabilește propria abordare și solicită în mod proactiv opinii	mai multe variabile, o anumită ambiguitate	propria echipă sau propriul proces	cunoștințe aprofundate, evaluează alternativele
N4	Nivel avansat	coordonează activitatea altora și decide asupra abordării	complex, cu interese contradictorii	mai multe echipe sau un departament	cunoștințe aprofundate, oferă sfaturi altora
N5	Conducere	stabilește standardul și politica	strategic, în condiții de incertitudine ridicată	organizație, lanț valoric sau profesie	autoritate, contribuie la dezvoltarea profesiei

5 Repere comportamentale pentru fiecare competență

Punctele de referință se află la N1, N3 și N5. N2 și N4 nu sunt ancorate în mod deliberat: evaluatorii interpolatează între ele, urmând convenția O*NET.

Competență	N1	N3	N5
Conducerea și coordonarea oamenilor Explicarea clară a așteptărilor față de angajați, atribuirea sarcinilor, stabilirea limitelor și intervenția atunci când munca sau comportamentul se abat de la ceea ce s-a convenit.	Îi atribuie unui coleg o sarcină concretă, cu rezultatul așteptat și termenul de execuție, și verifică dacă sarcina a fost înțeleasă.	Stabilește așteptările și limitele pentru fiecare membru al echipei, abordează direct comportamentele care se abat de la normă și consemnează în scris înțelegerile.	Elaborează linia de management pentru întreaga organizație, abordează managerii cu privire la stilul lor de conducere și definește ce înseamnă o bună conducere în acest context.

Competență	N1	N3	N5
Monitorizarea progresului Urmărirea acordurilor și a fluxurilor de lucru, evaluarea periodică a respectării termenelor de realizare a rezultatelor și ajustarea la timp pe baza datelor concrete și a semnalelor primite.	Ține o listă cu sarcinile proprii și raportează managerului atunci când un acord riscă să nu fie respectat.	Organizează evaluări periodice ale progresului împreună cu echipa, compară planul cu rezultatele reale și intervine atunci când apar abateri.	Proiectează structura de urmărire a progresului și de raportare pentru întreaga organizație și stabilește indicatorii care sunt monitorizați la fiecare nivel.
gestionarea conflictelor Identificarea unei divergențe de interese sau de opinii, clarificarea pozițiilor părților implicate și ajungerea la un acord viabil cu acestea.	Raportează un conflict managerului direct și descrie în mod obiectiv ce s-a întâmplat și ce s-a spus.	Reunește părțile, face distincția între poziții și interese și consemnează în scris acordul rezultat și măsurile ulterioare.	Medierea conflictelor cu miză mare între departamente sau parteneri și stabilirea politicii organizaționale pentru soluționarea conflictelor.
oferirea de feedback Denumirea unui comportament concret și a efectului acestuia asupra unei alte persoane, însoțită de o cerere sau o propunere, într-un moment și într-un mod care să mențină dialogul deschis.	După o sarcină realizată în comun, precizează ce a făcut bine un coleg și oferă un exemplu concret în acest sens.	Discută comportamentul nedorit cu persoana în cauză, descrie faptele, efectele și solicitările și stabilește de comun acord măsurile ulterioare.	Introduce feedback-ul ca metodă de lucru în cadrul mai multor echipe, formează managerii în acest sens și monitorizează dacă comportamentele nedorite sunt semnalate mai devreme.
asigurarea respectării angajamentelor de către ceilalți Abordarea celorlalți atunci când acordurile sau standardele nu sunt respectate, identificarea discrepantei și stabilirea unui nou acord împreună cu aceștia.	Se adresează unui coleg direct cu privire la o înțelegere care nu a fost respectată și întreabă când va fi îndeplinită.	De asemenea, discută cu colegii din afara echipei proprii despre înțelegeri, precizează consecințele și asigură respectarea noii înțelegeri.	Se adresează directorilor executivi și partenerilor cu privire la respectarea acordurilor și a principiilor fundamentale care stau la baza modului de lucru al organizației.

Competență	N1	N3	N5
Transformarea orientării în obiective Transformarea strategiei și viziunii în obiective concrete și măsurabile, precum și în acorduri privind rezultatele pentru echipe și angajați, cu o ierarhizare clară în timp și după prioritate.	Transformă un obiectiv dat al echipei în sarcini proprii cu un termen limită și discută acest lucru cu managerul.	Transpune obiectivele departamentului în acorduri privind rezultatele măsurabile pentru fiecare membru al echipei și consemnează modul și momentul în care va fi măsurat progresul.	Construiește o structură de obiective la nivel de organizație în care strategia, planurile anuale și acordurile de echipă se aliniază și stabilește standardele de măsurare.
Delegarea Transferul sarcinilor și al autorității către persoana potrivită, cu acorduri clare privind rezultatul, marja de manevră și feedback-ul, fără a prelua din nou sarcinile respective.	Îi încredințează unui coleg o sarcină clar delimitată și îi explică care este rezultatul așteptat și termenul limită.	Alege, pentru fiecare sarcină, persoana capabilă și autorizată să o îndeplinească, stabilește marja de decizie și lasă execuția în seama celeilalte persoane.	Stabilește care sunt competențele specifice fiecărui nivel organizațional și asigură utilizarea consecventă a mandatelor în toate unitățile.
Desfășurarea discuțiilor privind performanța Pregătirea și desfășurarea discuțiilor privind performanța și rezultatele, folosind exemple concrete, verificarea reciprocă și acorduri consemnate privind îmbunătățirile sau pașii următori.	Pregătește o discuție cu două exemple concrete de activități și îi solicită managerului să o revizuiască în prealabil.	Efectuează evaluări anuale în mod independent, își susține judecata cu fapte și consemnează în scris acordurile de îmbunătățire, precizând termenele limită.	Stabilește ciclul de revizuire și standardele de evaluare pentru organizație și verifică calitatea aprecierilor înregistrate.
Coaching Ajutarea angajaților să reflecteze asupra propriului comportament și a propriilor alegeri prin întrebări, oglindire și feedback, astfel încât aceștia să facă singuri următorul pas în activitatea lor.	Îl întreabă pe un coleg, după finalizarea unei sarcini, ce a mers bine și ce ar face altfel data viitoare.	Desfășoară conversații de coaching folosind întrebări deschise, identifică tipare comportamentale și permite interlocutorului să-și formuleze un obiectiv de învățare.	Oferă instruire managerilor în ceea ce privește comportamentul de coaching, coordonează grupurile de supervizare între colegi și stabilește modul în care se implementează coaching-ul la nivelul întregii organizații.

Competență	N1	N3	N5
Planificare și organizare Situarea activităților, a persoanelor și a resurselor în timp, stabilirea priorităților și organizarea dependențelor astfel încât rezultatele convenite să fie livrate la termen.	Își întocmește un program zilnic sau săptămânal pentru propriile sarcini și respectă ordinea și orele convenite.	Planifică activitatea echipei pentru câteva săptămâni, distribuie sarcinile și le reorganizează în cazul apariției unor perturbări, fără a depăși termenele limită.	Stabilește sistemul de planificare al organizației, corelează planul anual, capacitatea și bugetul și ia decizii în cazul cererilor conflictuale.
Planificarea capacităților și a resurselor Corelarea orelor disponibile, a calificărilor și a resurselor cu volumul de muncă preconizat și distribuirea personalului astfel încât vârfurile de activitate și deficitul de personal să rămână gestionabile.	Completează lista de personal conform graficului de lucru și raportează planificatorului eventualele lacune din planificare.	Calculează orele și calificările necesare pe perioadă, elaborează un plan de personal și justifică solicitările de capacitate suplimentară.	Elaborează modelul de capacitate pentru întreaga organizație, îl corelează cu previziunile privind cererea și ia decizii privind utilizarea structurală a capacității flexibile.
Îmbunătățire continuă Identificarea, testarea, măsurarea și menținerea unor mici îmbunătățiri în activitatea zilnică, împreună cu persoanele care desfășoară acea activitate.	Prezintă idei de îmbunătățire în cadrul ședințelor de lucru și pune în practică o mică schimbare propusă în propria activitate.	Organizează cicluri scurte de îmbunătățire în cadrul echipei, măsoară efectul unei schimbări și integrează în instrucțiunile de lucru ceea ce funcționează.	Integrează îmbunătățirea continuă ca mod de lucru la nivelul întregii organizații, formează consilieri în îmbunătățire și raportează rezultatele obținute echipei executive.
Planificarea proceselor operaționale Distribuie sarcinile, personalul și resursele în timp, astfel încât rezultatul sau serviciul solicitat să fie obținut cu capacitatea disponibilă.	Completează programul zilnic respectând regulile fixe de planificare și raportează planificatorului problemele legate de personal.	Elaborează planificarea săptămânală pentru o echipă, ia în considerare vârfurile de încărcare și absențele și replanifică atunci când apar perturbări.	Stabilește modelul de planificare pentru mai multe departamente și ia decizii privind extinderea capacității sau externalizarea activităților.

Competență	N1	N3	N5
Servicii de ospitalitate Întâmpină și deserveste oaspeții, le identifică dorințele, oferă sfaturi cu privire la oferta disponibilă și gestionează reclamațiile în mod adecvat, pe loc.	Întâmpină oaspeții în conformitate cu stilul casei, preia comanda și redirecționează întrebările referitoare la ofertă către un coleg.	Răspunde în mod autonom la dorințele și reclamațiile oaspeților, oferă sfaturi cu privire la oferta hotelului și remediază situația după o greșeală.	Stabilește standardul de ospitalitate al organizației, evaluează experiența oaspeților și instruește personalul cu privire la normele de serviciu convenite.
Punct de vânzare și gestionarea plăților Procează plățile la casă sau la terminalul de carduri, gestionează corect chitanțele și returnările și închide casa la sfârșitul turei.	Procează plățile în numerar și cu cardul conform instrucțiunilor și semnalează discrepanțele de la casă către supervisor.	Închide în mod independent casa de marcat, explică diferențele de numerar și gestionează returnările și reducerile în limita competențelor proprii.	Stabilește procedurile privind casa de marcat și plățile pentru toate sucursalele, limitează riscul legat de numerar și verifică respectarea regulilor prin controale inopinate.
promovarea siguranței psihologice A acționa astfel încât ceilalți să poată exprima greșeli, îndoieli și critici fără a suferi dezavantaje, menținând propriile reacții previzibile și urmărind aspectele semnalate.	Reacționează cu calm atunci când un coleg semnalează o greșeală și îi mulțumește acelei persoane pentru că a adus-o la cunoștință.	Solicită în mod explicit echipei să-și exprime îndoielile și dezacordurile, recunoaște propriile greșeli și raportează ce s-a întâmplat în urma semnalelor semnalate.	Măsoară la nivelul întregii organizații dacă angajații se simt în siguranță să-și exprime opiniile și orientează comportamentul conducerii în funcție de aceste rezultate.
Orientări privind absențele și capacitatea de muncă Desfășurarea discuțiilor privind absențele, monitorizarea capacității de muncă și a volumului de muncă, precum și stabilirea de comun acord cu medicul de medicina muncii și angajatul a planului de recuperare și de reintegrare în muncă.	Raportează absențele conform procedurii stabilite și menține legătura cu colegul absent la momentele convenite.	Poate purta discuții privind absențele fără a solicita detalii medicale și elaborează un plan de acțiune împreună cu medicul de medicina muncii.	Stabilește politica privind absențele și vitalitatea la nivelul întregii organizații, monitorizează cauzele la nivelul departamentelor și intervine asupra cauzelor structurale fundamentale.

Competență	N1	N3	N5
Dezvoltarea echipei Transformarea unui grup într-o echipă care colaborează, prin discutarea rolurilor, a așteptărilor reciproce și a acordurilor de lucru, precum și prin abordarea tensiunilor apărute în cadrul colaborării.	Participă activ la stabilirea acordurilor de echipă și menționează în cadrul ședințelor de echipă ce anume ar facilita colaborarea.	Discută rolurile și sursele de iritare din cadrul echipei, stabilește acorduri de lucru și le evaluează după o perioadă convenită.	Dezvoltă standardul de colaborare între echipe și departamente și îi ghidează pe manageri în situațiile de blocaj în cooperarea la nivelul întregii organizații.
Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă Păstrează o imagine de ansamblu atunci când volumul de muncă crește, alege ce trebuie să se realizeze și ce nu, și prezintă consecințele părților interesate.	Îi comunică superiorului că activitatea nu se încadrează în timpul disponibil și respectă decizia luată.	Reduc sau redistribuie sarcinile în mod independent atunci când este ocupat, în funcție de importanța acestora, înregistrează acest lucru și discută consecințele cu clienții.	Redistribuie sarcinile și capacitatea între departamente în cazurile de suprasolicitare structurală și stabilește norme pentru o distribuție sustenabilă a volumului de muncă.
Îndrumare la locul de muncă Îndrumă un coleg sau un stagiar în timpul activității reale, oferă feedback specific cu privire la ceea ce a fost observat și dezvoltă independența pas cu pas.	Lucrează alături de un nou coleg, semnalează abaterile de la procedurile operaționale și raportează progresele înregistrate formatorului de practică.	Se pune de acord cu persoana îndrumată asupra sarcinilor care pot fi îndeplinite individual, observă cu atenție și discută ulterior două puncte concrete de învățare.	Elaborează ghiduri privind mediul de lucru pentru organizație, asigură formarea îndrumătorilor și monitorizează calitatea îndrumării oferite de aceștia.
Aplicarea unui sistem de management al calității Lucrează în conformitate cu procedurile și standardele documentate, înregistrează abaterile și desfășoară acțiuni de îmbunătățire și audit în cadrul sistemului de calitate.	Respectă procedura stabilită în cadrul propriului post și înregistrează orice abatere în sistemul de raportare.	Efectuează audituri interne ale unui proces, identifică cauza abaterilor și urmărește implementarea măsurilor de îmbunătățire.	Construiește sistemul de calitate al organizației, stabilește standardele și o reprezintă în fața organismului de certificare.

Competență	N1	N3	N5
Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță Stabilește standarde măsurabile de servicii și performanță, măsoară rezultatele efective și ia măsuri atunci când nivelurile convenite nu sunt atinse.	Citește sinteza performanțelor și raportează care dintre obiectivele stabilite nu au fost îndeplinite în ultima săptămână.	Elaborează indicatori și standarde pentru un serviciu, întocmește rapoarte periodice și ia măsuri de îmbunătățire în cazul abaterilor.	Stabilește sistemul de niveluri de servicii pentru organizație și le negociază cu clienții și furnizorii.
Gestionarea activităților din atelier și a prezentărilor Aranjează spațiul de vânzare conform ghidurilor de prezentare, menține rafturile aprovizionate și ordonate și adaptează expunerea produselor în funcție de promoții și de sezon.	Reaprovizionează rafturile conform planogramei și menține spațiul de vânzare curat și accesibil pentru clienți.	Adaptează în mod independent expunerea produselor în funcție de promoții și cifrele de vânzări și împarte sarcinile de lucru din magazin pe durata turei.	Stabilește formula de prezentare pentru magazine, testează punerea în aplicare la nivel de filială și o îmbunătățește pe baza datelor privind vânzările.
Controlul stocurilor și al pierderilor Comandă și înregistrează stocurile într-un magazin sau într-o bucătărie, limitează pierderile și spargerea produselor și explică diferențele dintre stocul preconizat și cel real.	Înregistrează produsele casate conform procedurii și raportează pierderile semnificative superiorului.	Analizează în mod independent cifrele privind pierderile pe grupe de produse, ajustează cantitățile comandate și discută cu colegii despre risipă.	Stabilește norme privind reducerea pierderilor și linii directe privind procesul de comandă pentru toate sucursalele și orientează eforturile către o reducere măsurabilă a deșeurilor.
Conștientizarea aspectelor legate de siguranță Este mereu atent la situațiile și acțiunile nesigure la locul de muncă, le semnalează celorlalți și alege metoda de lucru sigură chiar și sub presiunea timpului.	Respectă regulile de siguranță la locul de muncă și solicită confirmare atunci când are îndoieli cu privire la o operațiune.	Recunoaște situațiile nesigure din cadrul propriului proces, intervine și se adresează colegilor fără a întrerupe desfășurarea activității.	Stabilește standardul de siguranță pentru organizație, face ca siguranța să fie un subiect de discuție la toate nivelurile și orientează comportamentul și cultura organizațională.

Competență	N1	N3	N5
Utilizarea platformelor de colaborare Colaborează pe platforme digitale prin partajarea fișierelor, configurarea sarcinilor și a canalelor și respectarea acordurilor privind colaborarea online.	Partajează fișiere și mesaje în canalul desemnat și respectă instrucțiunile privind permisiunile și locațiile de stocare.	Configurează canale, tabele de sarcini și permisiuni pentru o echipă și discută cu colegii despre acordurile privind colaborarea online.	Stabilește politica organizațională privind colaborarea digitală și coordonează introducerea unor noi modalități de colaborare.

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.
Interviu structurat	0.42	0.19	Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.
Simulare	-	-	Situație de lucru simulată, de obicei în format digital, cu notare standardizată.
Testul cu probe de lucru	0.33	0.09	Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.
Observarea la locul de muncă	-	-	Observarea structurată a locului de muncă cu ajutorul unui formular bazat pe repere comportamentale.
Feedback la 360 de grade	-	-	Mai mulți evaluatori din anturajul persoanei respective evaluează comportamentul în raport cu repere comportamentale.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scenariu cu opțiuni de răspuns, notat în funcție de cunoștințe sau de tendințe comportamentale.

7 Instrumente de evaluare pentru acest post

Instrument hrnforce	Competențe	Ce măsoară
Competency Check	17	Evaluarea competențelor la nivel comportamental
360 Feedback	14	Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale
Testul cu probe de lucru	10	Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate
Big Fifty	5	Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori
Test de cunoștințe (specific clientului)	5	Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client

Instrument hrmforce	Competențe	Ce măsoară
Pulse Survey	4	Măsurare periodică la nivel de echipă și la nivel organizațional
Development Review	3	Interviu structurat de dezvoltare
Conflict Styles	1	Stilul preferat în situații de conflict
Communication Styles	1	Stilul preferat de comunicare
Colour Profile (Jung)	1	Patru tipuri de culori, corelate cu factorii „Big Fifty”

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.