

Domeniul social al șefului de echipă

FF11 Asistență socială și servicii de sprijin · ISCO-08 1344 · CBS 0534 Managerii instituțiilor din domeniul sănătății · vechime medior · Cunoscut și ca: Șef de echipă în domeniul serviciilor sociale, Manager de echipă în domeniul serviciilor sociale

Asigură conducerea operațională a unei echipe de asistenți sociali sau de asistenți de sprijin, coordonează rezultatele și numărul de cazuri și reprezintă punctul de contact cu organizația.

Liderul echipei din domeniul social coordonează o echipă de profesioniști care dispun, la rândul lor, de o marjă substanțială de autonomie în gestionarea propriilor cazuri. Candidații sunt adesea evaluați pe baza experienței lor ca asistenți sociali. Coordonarea rezultatelor obținute de profesioniști care lucrează în mod independent necesită, însă, un alt tip de leadership decât simpla conducere ierarhică.

Cifre cheie pentru acest profil

25 competențe · 8 competențe de evaluat · 4 competențe esențiale · centrul de greutate: Colaborare și eficacitate interpersonală 24%, Comunicare și influență 18%, Domenii de cunoștințe profesionale 16%

1 Competențe de măsurat

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

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrmforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
sensibilitate interpersonală Competență (cadru 50): Sensibilitate Eliminatoriu	 N4	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)	Chestionar de personalitate	Observă tensiunea sau reticența din timpul unei conversații și își adaptează tonul, ritmul și formularea în consecință.

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrnforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare Competență (cadrul 50): Ascultați		Big Fifty, 360 Feedback	Feedback la 360 de grade	Rezumează atât conținutul, cât și sentimentul celeilalte părți și pune întrebări până când devine vizibil adevăratul interes din spatele cererii.
integritate și fiabilitate Competență (cadrul 50): Integritate		Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat	Chestionar de personalitate	Raportează din proprie inițiativă un posibil conflict de interese și solicită o analiză înainte de luarea unei decizii.
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.
Toleranța la stres Competență (cadrul 50): 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.
Gestionarea limitelor și a energiei Competență (cadrul 50): Rezistența la stres		Big Fifty, Pulse Survey, Development Review	Interviu structurat	Alternează în mod deliberat sarcinile solicitante cu cele mai ușoare, refuză sarcinile suplimentare motivându-și refuzul și își respectă programul de lucru în limitele orelor convenite.

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrnforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
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.
Improvizarea în limitele stabilite Competență (cadrul 50): Creativitate		Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Alege o soluție provizorie în conformitate cu regulile atunci când ceva nu funcționează sau apare o solicitare neașteptată și consemnează ulterior ce a deviat de la normă.

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	Gestionarea conversațiilor 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.	 N4	5	da	Centru de evaluare	Communication Styles, Competency Check
G	sensibilitate interpersonală Observă tensiunea sau reticența din timpul unei conversații și își adaptează tonul, ritmul și formularea în consecință.	 N4	5	da	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)
G	Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare Rezumează atât conținutul, cât și sentimentul celeilalte părți și pune întrebări până când devine vizibil adevăratul interes din spatele cererii.	 N4	4	nu	Feedback la 360 de grade	Big Fifty, 360 Feedback

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor Precizează care limită este depășită atunci când comportamentul este nedorit, care este consecința și încheie conversația atunci când este necesar.	 N4	4	da	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)
G	integritate și fiabilitate Raportează din proprie inițiativă un posibil conflict de interese și solicită o analiză înainte de luarea unei decizii.	 N4	4	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat
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	4	da	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Toleranța la stres 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.	 N4	4	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
G	Gestionarea limitelor și a energiei Alternează în mod deliberat sarcinile solicitante cu cele mai ușoare, refuză sarcinile suplimentare motivându-și refuzul și își respectă programul de lucru în limitele orelor convenite.	 N3	4	nu	Interviu structurat	Big Fifty, Pulse Survey, Development Review
V	Procesul metodic de îngrijire și ținerea evidențelor Elaborează în mod independent un plan de îngrijire cu obiective măsurabile, îl evaluează periodic și îl ajustează atunci când nevoile de îngrijire se modifică.	 N3	4	nu	Portofoliu sau dovezi	Portofoliu, Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Analiza problemelor Analizează o plângere recurentă în funcție de cauzele posibile, le verifică pe baza datelor proprii și identifică cauza cea mai probabilă.	 N3	3	nu	Centru de evaluare	Competency Check, Ability Scan
V	Correspondență și ținerea evidențelor Formulează în mod independent răspunsuri la întrebări neobișnuite, consemnează pe scurt considerațiile și menține dosarul complet și actualizat.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	colaborarea în cadrul lanțurilor și alianțelor Armonizează metodele de lucru și momentele de predare-preluare cu organizațiile partenere și rezolvă blocajele apărute în cooperarea cu acestea.	 N3	3	nu	Centru de evaluare	Competency Check, 360 Feedback
V	lucrul cu diferențele și diversitatea de perspective Colectează în mod deliberat perspective divergente asupra unei probleme, le evaluează și ia în considerare care dintre aceste perspective sunt incluse în soluție.	 N3	3	nu	Situational Judgement Test	Big Fifty, Colour Profile (Jung), 360 Feedback
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	3	nu	Simulare	Development Review, 360 Feedback, Competency Check
V	Buget și responsabilitate financiară Elaborează bugetul echipei, explică abaterile lunare cu ajutorul cifrelor și face ajustări pentru a se încadra în bugetul anual.	 N3	3	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Reflecție asupra propriilor practici Își alocă timp pentru a analiza situațiile dificile, identifică tiparele din propria conduită și notează în scris un punct de îmbunătățire.	 N3	3	nu	Feedback la 360 de grade	360 Feedback, Development Review
K	RGPD și confidențialitatea în practică Evaluează în cadrul propriilor procese dacă există un temei juridic, aplică principiul minimizării datelor și gestionează corect solicitările persoanelor vizate.	 N3	3	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Ridicarea și deplasarea în condiții de siguranță în domeniul îngrijirii Selectează în mod independent tehnica și mijloacele de sprijin pentru un client cu mobilitate limitată și îi instruește pe colegi pe loc.	 N3	3	nu	Observarea la locul de muncă	Testul cu probe de lucru
V	Furnizarea de servicii publice către cetățeni Gestionează în mod independent cererile, inclusiv cele cu excepții, explică rezultatul într-un limbaj simplu și monitorizează termenele limită.	 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.	 N3	3	nu	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check
V	Competențe de consiliere Reformulează întrebarea din spatele întrebării, oferă două opțiuni argumentate, împreună cu consecințele acestora, și stabilește un moment de luare a deciziei.	 N3	2	nu	Centru de evaluare	Competency Check, Interviu structurat
G	Improvizarea în limitele stabilite Alege o soluție provizorie în conformitate cu regulile atunci când ceva nu funcționează sau apare o solicitare neașteptată și consemnează ulterior ce a deviat de la normă.	 N3	2	nu	Situational Judgement Test	Competency Check, 360 Feedback
V	Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale Deschide și utilizează aplicațiile prescrise pentru sarcinile proprii și solicită ajutor ori de câte ori apare un mesaj necunoscut.	 N2	2	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Asistență în îngrijirea persoanelor cu dizabilități Oferă sprijin unui client în activitățile zilnice, sub supraveghere, și respectă acordurile stabilite în planul de sprijin.	 N2	2	nu	Observarea la locul de muncă	Testul cu probe de lucru, Competency Check
K	Cunoștințe privind subvențiile și programele de finanțare Verifică dacă o cerere este completă în raport cu lista de condiții și solicită documentele lipsă.	 N2	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	medior	senior
Gestionarea conversațiilor	N4	N5
sensibilitate interpersonală	N4	N5
Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare	N4	N5
dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor	N4	N4
integritate și fiabilitate	N4	N5
Conducerea și coordonarea oamenilor	N4	N5
Toleranța la stres	N4	N5
Gestionarea limitelor și a energiei	N3	N4
Procesul metodic de îngrijire și ținerea evidențelor	N3	N4
Analiza problemelor	N3	N4
Correspondență și ținerea evidențelor	N3	N4
colaborarea în cadrul lanțurilor și alianțelor	N3	N4
lucrul cu diferențele și diversitatea de perspective	N3	N4
Desfășurarea discuțiilor privind performanța	N3	N4
Buget și responsabilitate financiară	N3	N4
Reflecție asupra propriilor practici	N3	N4
RGPD și confidențialitatea în practică	N3	N4
Ridicarea și deplasarea în condiții de siguranță în domeniul îngrijirii	N3	N4
Furnizarea de servicii publice către cetățeni	N3	N4
Conștientizarea aspectelor legate de siguranță	N3	N4
Competențe de consiliere	N3	N4
Improvizarea în limitele stabilite	N3	N4
Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale	N2	N3

Competență	medior	senior
Asistență în îngrijirea persoanelor cu dizabilități	N2	N2
Cunoștințe privind subvențiile și programele de finanțare	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
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
sensibilitate interpersonală Observarea semnalelor verbale și nonverbale ale celorlalți, identificarea aspectelor care ies în evidență și adaptarea propriului comportament în consecință pe parcursul interacțiunii.	Observă când interlocutorul își pierde interesul sau ezită și întreabă dacă explicația este clară.	Observă tensiunea sau reticența din timpul unei conversații și își adaptează tonul, ritmul și formularea în consecință.	Îi instruește pe ceilalți în recunoașterea semnalelor sociale și utilizează aceste cunoștințe atunci când concepe procese de schimbare delicate la nivelul întregii organizații.
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.
deescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor Reducerea tensiunilor crescânde sau a comportamentelor nedorite prin păstrarea calmului, stabilirea clară a limitelor și orientarea sau încheierea conversației.	Își păstrează calmul atunci când se confruntă cu o reacție furioasă, lasă cealaltă persoană să vorbească și apelează la un coleg sau la un manager.	Precizează care limită este depășită atunci când comportamentul este nedorit, care este consecința și încheie conversația atunci când este necesar.	Stabilește acorduri la nivel de organizație privind comportamentul neconform, organizează sprijinul și urmărirea cazurilor și asigură respectarea acestor reguli de către manageri.
integritate și fiabilitate 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.

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.
Toleranța la stres 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.
Gestionarea limitelor și a energiei Își distribuie efortul pe parcursul săptămânii de lucru, refuză sarcinile care nu se potrivesc cu principiile sale și asigură o alternanță între sarcinile solicitante și cele mai ușoare.	Îl informează pe superiorul ierarhic atunci când sarcinile depășesc programul de lucru și respectă decizia luată.	Alternează în mod deliberat sarcinile solicitante cu cele mai ușoare, refuză sarcinile suplimentare motivându-și refuzul și își respectă programul de lucru în limitele orelor convenite.	Stabilește acorduri la nivelul întregii organizații privind efortul sustenabil și distribuția volumului de muncă și asigură respectarea acestora de către manageri.
Procesul metodic de îngrijire și ținerea evidențelor Parcurge etapele de clarificare a problemei de îngrijire, stabilirea obiectivelor, planificare, punere în aplicare și evaluare, și le consemnează în dosarul clientului.	Înregistrează îngrijirile acordate și observațiile în dosar în aceeași zi, utilizând formatul standard de raportare.	Elaborează în mod independent un plan de îngrijire cu obiective măsurabile, îl evaluează periodic și îl ajustează atunci când nevoile de îngrijire se modifică.	Elaborează politica organizației privind ținerea evidențelor și raportarea și coordonează introducerea unui nou standard metodic de îngrijire.

Competență	N1	N3	N5
Analiza problemelor Descompune o problemă în părți, separă cauzele de efecte și precizează ce informații sunt necesare pentru a avansa.	Precizează exact ce anume nu funcționează corect și ce date lipsesc, și aduce aceste informații la cunoștința superiorului.	Analizează o plângere recurentă în funcție de cauzele posibile, le verifică pe baza datelor proprii și identifică cauza cea mai probabilă.	Identifică câteva cauze fundamentale ale problemelor organizaționale persistente și stabilește metoda de analiză pe care o vor utiliza celelalte echipe.
Correspondență și ținerea evidențelor Redactarea de scrisori comerciale, e-mailuri și înregistrări ale conversațiilor, precum și arhivarea acestora, astfel încât procesul de gestionare să poată fi urmărit ulterior de către colegi și autoritățile de reglementare.	Trimite scrisori standard din sistem, salvează atașamentele în locația convenită și notează data expedierii.	Formulează în mod independent răspunsuri la întrebări neobișnuite, consemnează pe scurt considerațiile și menține dosarul complet și actualizat.	Elaborează standardul de corespondență și arhivare al organizației, verifică respectarea acestuia și răspunde de calitatea dosarelor în timpul unui audit extern.
colaborarea în cadrul lanțurilor și alianțelor Colaborarea cu părți externe în vederea obținerii unui rezultat comun, prin stabilirea și monitorizarea rolurilor, a schimbului de informații și a responsabilităților între organizații.	Își îndeplinește propria sarcină în cadrul unui acord de lanț și raportează persoanei de contact aspectele care nu corespund.	Armonizează metodele de lucru și momentele de predare-preluare cu organizațiile partenere și rezolvă blocajele apărute în cooperarea cu acestea.	Stabilește alianțe cu părți care au interese diferite și încheie acorduri privind guvernanta și rezultatele pentru întregul lanț.
lucrul cu diferențele și diversitatea de perspective Evidențierea diferențelor dintre metodele de lucru, cunoștințele de fond și perspectivele din cadrul unui grup și utilizarea acestora pentru a ajunge la soluții mai bune.	Întreabă despre abordarea diferită a unui coleg, cum funcționează aceasta și de ce a fost aleasă.	Colectează în mod deliberat perspective divergente asupra unei probleme, le evaluează și ia în considerare care dintre aceste perspective sunt incluse în soluție.	Se asigură că echipele includ în mod sistematic opinii divergente și perspective diferite și evaluează impactul acestora asupra calității deciziilor.

Competență	N1	N3	N5
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.
Buget și responsabilitate financiară Elaborarea unui buget, urmărirea cheltuielilor în raport cu planul, explicarea abaterilor și justificarea deciziilor financiare în fața unui sponsor, a echipei executive sau a controlorului financiar.	Urmărește cheltuielile în cadrul unui buget dat și depune chitanțele și justificările conform procedurii.	Elaborează bugetul echipei, explică abaterile lunare cu ajutorul cifrelor și face ajustări pentru a se încadra în bugetul anual.	Stabilește bugetul multianual al organizației, evaluează propunerile de investiții și asigură transparența în conturile anuale și față de superiori.
Reflecție asupra propriilor practici Analizează propria activitate într-un mod structurat, identifică efectul alegerilor făcute și formulează un aspect concret pe care să îl abordeze diferit.	Răspunde la întrebările superiorului ierarhic după finalizarea unei sarcini cu privire la ce a mers bine și ce a fost dificil.	Își alocă timp pentru a analiza situațiile dificile, identifică tiparele din propria conduită și notează în scris un punct de îmbunătățire.	Include reflecția în procesele de lucru ca etapă standard, ghidează evaluarea colegială la nivelul întregii organizații și menține deschise spre discuție ipotezele dificile.
RGPD și confidențialitatea în practică 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
Ridicarea și deplasarea în condiții de siguranță în domeniul îngrijirii Deplasează și asistă clienții folosind tehnici de ridicare și dispozitive auxiliare, astfel încât efortul depus de client și de asistentul social să rămână limitat.	Deplasează un client sub îndrumare, cu ajutorul echipamentului prescris, urmând instrucțiunile specialistului desemnat.	Selectează în mod independent tehnica și mijloacele de sprijin pentru un client cu mobilitate limitată și îi instruește pe colegi pe loc.	Stabilește politica privind efortul fizic, analizează cifrele privind incidentele și asigură instituției o reducere demonstrabilă a efortului fizic.
Furnizarea de servicii publice către cetățeni Gestionează cererile și întrebările cetățenilor în conformitate cu legea și procedura, explică deciziile într-un mod ușor de înțeles și ține sub control termenele de procesare.	Procesează cererile standard conform instrucțiunilor de lucru și trimite cazurile atipice către un specialist cu experiență.	Gestionează în mod independent cererile, inclusiv cele cu excepții, explică rezultatul într-un limbaj simplu și monitorizează termenele limită.	Reorganizează procesele de prestare a serviciilor pentru întregul domeniu și stabilește standarde privind durata de execuție și claritatea.
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.
Competențe de consiliere 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.

Competență	N1	N3	N5
Improvizarea în limitele stabilite Elaborează pe loc o soluție viabilă într-o situație neprevăzută, respectând regulile aplicabile, cerințele de siguranță și acordurile în vigoare.	Raportează imediat o situație neprevăzută și pune în aplicare soluția oferită de superiorul ierarhic.	Alege o soluție provizorie în conformitate cu regulile atunci când ceva nu funcționează sau apare o solicitare neașteptată și consemnează ulterior ce a deviat de la normă.	Stabilește cât spațiu de improvizație permite organizația și consemnează limitele care nu trebuie niciodată depășite.
Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale Utilizează calculatoare, dispozitive mobile și aplicații standard pentru a îndeplini sarcinile de serviciu, ajustează setările și rezolvă probleme simple de utilizare fără ajutor.	Deschide și utilizează aplicațiile prescrise pentru sarcinile proprii și solicită ajutor ori de câte ori apare un mesaj necunoscut.	Alege dispozitivul și aplicația potrivite pentru fiecare sarcină și remediază problemele obișnuite fără ajutorul altora.	Stabilește la nivel de organizație ce facilități ale mediului de lucru digital sunt utilizate și ghidează implementarea acestora în toate echipele.
Asistență în îngrijirea persoanelor cu dizabilități Oferă sprijin persoanelor cu dizabilități intelectuale sau fizice în activitățile zilnice, în comunicare și în cadrul programelor de zi, adaptate capacităților acestora.	Oferă sprijin unui client în activitățile zilnice, sub supraveghere, și respectă acordurile stabilite în planul de sprijin.	Adaptează în mod independent sprijinul acordat la nivelul și comportamentul clientului și implică rețeaua personală în procesul de luare a deciziilor.	Elaborează metode de sprijin pentru grupul țintă, le fundamentează pe baza literaturii de specialitate și îndrumă echipele în gestionarea problemelor comportamentale grave.
Cunoștințe privind subvențiile și programele de finanțare Cunoaște condițiile, termenele limită și cerințele de responsabilitate aferente subvențiilor și programelor și evaluează dacă o cerere le îndeplinește.	Verifică dacă o cerere este completă în raport cu lista de condiții și solicită documentele lipsă.	Evaluează în mod independent o cerere complexă, verifică conformitatea bugetului cu schema de finanțare și redactează decizia de acordare a finanțării.	Elaborează scheme și cadre de responsabilitate, evaluează riscul legat de ajutoarele de stat și consiliază consiliul de administrație cu privire la alocarea fondurilor.

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.
Chestionar de personalitate	0.40	0.15	Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrnforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”.
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.
Interviu structurat	0.42	0.19	Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.
Portofoliu sau dovezi	-	-	O colecție de lucrări sau rezultate anterioare, evaluate în funcție de criterii prestabilite.
Testul cu probe de lucru	0.33	0.09	Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.
Simulare	-	-	Situație de lucru simulată, de obicei în format digital, cu notare standardizată.
Test de cunoștințe	0.40	0.13	Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.
Observarea la locul de muncă	-	-	Observarea structurată a locului de muncă cu ajutorul unui formular bazat pe repere comportamentale.

7 Instrumente de evaluare pentru acest post

Instrument hrnforce	Competențe	Ce măsoară
Competency Check	9	Evaluarea competențelor la nivel comportamental
360 Feedback	9	Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale

Instrument hrnforce	Competențe	Ce măsoară
Big Fifty	8	Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori
Test de cunoștințe (specific clientului)	6	Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client
Testul cu probe de lucru	6	Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate
Development Review	3	Interviu structurat de dezvoltare
Colour Profile (Jung)	2	Patru tipuri de culori, corelate cu factorii „Big Fifty”
Mental Resilience (4C)	2	Reziliența mentală conform modelului 4C
Interviu structurat	2	Interviu comportamental cu structură fixă
Communication Styles	1	Stilul preferat de comunicare
Conflict Styles	1	Stilul preferat în situații de conflict
Big Fifty (Scala de integritate)	1	
15PF	1	Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty
Pulse Survey	1	Măsurare periodică la nivel de echipă și la nivel organizațional
Portofoliu	1	Evaluarea activității anterioare în raport cu criterii prestabilite
Ability Scan	1	Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract

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.

hrmforce · hrmforce.com · FN1125