

## Şef de echipă

FF02 Management operațional și de echipă · ISCO-08 1219 · CBS 0521 Manageri din domeniul serviciilor comerciale și administrative · vechime medior · Cunoscut și ca: Manager de echipă, Şef de echipă, Manager de primă linie

Conduce echipa în activitatea zilnică, distribuie sarcinile, monitorizează progresul și calitatea muncii și poartă discuții privind performanța și dezvoltarea profesională.

Şeful de echipă reprezintă primul nivel de conducere deasupra echipei de execuție și își desfășoară activitatea în conformitate cu obiectivele stabilite de un şef de departament sau de un manager. Spre deosebire de un coordonator, această funcție deține autoritate formală în ceea ce privește evaluarea, concediile și absențele membrilor echipei. Selecția se concentrează adesea pe capacitatea de a desfășura activitatea mai bine decât echipa, astfel încât sunt aleși candidații care preiau sarcinile asupra lor, în loc să se bazeze pe respectarea angajamentelor asumate de ceilalți.

### Cifre cheie pentru acest profil

27 competențe · 3 competențe de evaluat · 4 competențe esențiale · centrul de greutate:  
Conducere și organizare 53%, Colaborare și eficacitate interpersonală 17%, Operațiuni de afaceri, comerț și antreprenariat 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                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conducerea și coordonarea oamenilor</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Management<br><b>Eliminatoriu</b>  |  | 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.           |
| <b>Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă</b><br>Competență (cadrul 50):<br>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. |
| <b>Conștientizarea aspectelor legate de siguranță</b><br>Competență (cadrul 50):<br>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                                      |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|
| V | <p>asigurarea respectării angajamentelor de către ceilalți</p> <p>De asemenea, discută cu colegii din afara echipei proprii despre înțelegeri, precizează consecințele și asigură respectarea noii înțelegeri.</p>     |  N4   | 5       | da           | Centru de evaluare       | 360 Feedback, Competency Check                           |
| G | <p>Conducerea și coordonarea oamenilor</p> <p>Stabilește așteptările și limitele pentru fiecare membru al echipei, abordează direct comportamentele care se abat de la normă și consemnează în scris înțelegerile.</p> |  N4   | 5       | da           | Centru de evaluare       | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                |
| V | <p>Planificare și organizare</p> <p>Planifică activitatea echipei pentru câteva săptămâni, distribuie sarcinile și le reorganizează în cazul apariției unor perturbări, fără a depăși termenele limită.</p>            |  N4 | 5       | da           | Testul cu probe de lucru | Competency Check, 360 Feedback, Testul cu probe de lucru |
| V | <p>Monitorizarea progresului</p> <p>Organizează evaluări periodice ale progresului împreună cu echipa, compară planul cu rezultatele reale și intervine atunci când apar abateri.</p>                                  |  N4 | 4       | nu           | Interviu structurat      | Competency Check, 360 Feedback                           |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                                   | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare  | Instrument hrmforce                                |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|---------------------|----------------------------------------------------|
| V | Desfășurarea discuțiilor privind performanța<br>Efectuează evaluări anuale în mod independent, își susține judecata cu fapte și consemnează în scris acordurile de îmbunătățire, precizând termenele limită.                 |  N4   | 4       | nu           | Simulare            | Development Review, 360 Feedback, Competency Check |
| V | gestionarea conflictelor<br>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<br>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                 |
| V | Transformarea orientării în obiective<br>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 |

| T | Competență                                                                                                                                                                                | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare       | Instrument hrmforce                                                |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| V | Delegarea<br>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 | Coaching<br>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 | Planificarea capacităților și a resurselor<br>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<br>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<br>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 | Gestionarea așteptărilor<br>Notează de la început ce nu face parte din atribuțiile postului și discută abaterile cu clientul înainte ca acestea să devină vizibile.                                        |  N3   | 3       | nu           | Interviu structurat        | Competency Check, Interviu structurat                      |
| V | promovarea siguranței psihologice<br>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                                 |
| V | Orientări privind absențele și capacitatea de muncă<br>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 |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                                                      | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare           | Instrument hrmforce                               |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|------------------------------|---------------------------------------------------|
| V | <p>Ghid de integrare a noilor angajați</p> <p>Elaborează un plan de integrare cu etape cheie pentru fiecare nou coleg și evaluează progresul după treizeci și nouăzeci de zile.</p>                                                             |  N3   | 3       | nu           | Observarea la locul de muncă | Development Review, Pulse Survey                  |
| V | <p>Dezvoltarea echipei</p> <p>Discută rolurile și sursele de iritare din cadrul echipei, stabilește acorduri de lucru și le evaluează după o perioadă convenită.</p>                                                                            |  N3   | 3       | nu           | Centru de evaluare           | 360 Feedback, Pulse Survey, Colour Profile (Jung) |
| G | <p>Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă</p> <p>Reduc sau redistribuie sarcinile în mod independent atunci când este ocupat, în funcție de importanța acestora, înregistrează acest lucru și discută consecințele cu clienții.</p> |  N3   | 3       | nu           | Interviu structurat          | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey         |
| V | <p>Îndrumare la locul de muncă</p> <p>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.</p>                                 |  N3 | 3       | nu           | Observarea la locul de muncă | 360 Feedback, Competency Check                    |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                      | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare         | Instrument hrmforce                                                |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| V | Bugetare și controlul costurilor<br>Elaborează bugetul pentru un proiect propriu, urmărește realizarea acestuia pe perioade și propune măsuri în cazul unor abateri.                                            |  N3   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru   | Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru |
| V | Aplicarea unui sistem de management al calității<br>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<br>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                         |
| G | Conștientizarea aspectelor legate de siguranță<br>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 | Gândire strategică<br>Colectează date despre piață și concurenți la cerere și sintetizează principalele evoluții pentru manager.                                                                                |  N2 | 2       | nu           | Centru de evaluare         | Ability Scan, Competency Check                                     |

| T | Competență                                                                                                                                                                                      | Nivel-țintă                                                                          | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare       | Instrument hrmforce                    |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|--------------------------|----------------------------------------|
| V | <p>Raportare și crearea de tablouri de bord</p> <p>Completează un tablou de bord sau un șablon de raport existent cu cifre actuale și verifică afișarea pentru a depista eventualele erori.</p> |  N2 | 2       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Portofoliu   |
| T | <p>Utilizarea platformelor de colaborare</p> <p>Configurează canale, tabele de sarcini și permisiuni pentru o echipă și discută cu colegii despre acordurile privind colaborarea online.</p>    |  N3 | 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 | senior |
|-----------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| asigurarea respectării angajamentelor de către ceilalți               | N4     | N4     | N4     |
| Conducerea și coordonarea oamenilor                                   | N3     | N4     | N5     |
| Planificare și organizare                                             | N3     | N4     | N5     |
| Monitorizarea progresului                                             | N3     | N4     | N5     |
| Desfășurarea discuțiilor privind performanța                          | N4     | N4     | N4     |
| gestionarea conflictelor                                              | N2     | N3     | N4     |
| oferirea de feedback                                                  | N2     | N3     | N4     |
| Transformarea orientării în obiective                                 | N2     | N3     | N4     |
| Delegarea                                                             | N2     | N3     | N4     |
| Coaching                                                              | N2     | N3     | N4     |
| Planificarea capacităților și a resurselor                            | N2     | N3     | N4     |
| Îmbunătățire continuă                                                 | N2     | N3     | N4     |
| Planificarea proceselor operaționale                                  | N2     | N3     | N4     |
| Gestionarea așteptărilor                                              | N2     | N3     | N4     |
| promovarea siguranței psihologice                                     | N2     | N3     | N4     |
| Orientări privind absențele și capacitatea de muncă                   | N2     | N3     | N4     |
| Ghid de integrare a noilor angajați                                   | N2     | N3     | N4     |
| Dezvoltarea echipei                                                   | N2     | N3     | N4     |
| Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă                    | N2     | N3     | N4     |
| Îndrumare la locul de muncă                                           | N2     | N3     | N4     |
| Bugetare și controlul costurilor                                      | N2     | N3     | N4     |
| Aplicarea unui sistem de management al calității                      | N2     | N3     | N4     |
| Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță | N2     | N3     | N4     |

| Competență                                     | junior | medior | senior |
|------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Conștientizarea aspectelor legate de siguranță | N2     | N3     | N4     |
| Gândire strategică                             | N1     | N2     | N3     |
| Raportare și crearea de tablouri de bord       | N1     | N2     | N3     |
| Utilizarea platformelor de colaborare          | N2     | N3     | N4     |

## 4 Scala de competență

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

## 5 Repere comportamentale pentru fiecare competență

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

| Competență                                                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                                      | N3                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>asigurarea respectării angajamentelor de către ceilalți</b><br>Abordarea celorlalți atunci când acordurile sau standardele nu sunt respectate, identificarea discrepanței 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                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conducerea și coordonarea oamenilor</b><br>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. |
| <b>Planificare și organizare</b><br>Situarea activităților, a persoanelor și a resurselor în timp, stabilirea priorităților și organizarea dependențelor astfel încât rezultatele convenite să fie livrate la termen.                                | Își întocmește un program zilnic sau săptămânal pentru propriile sarcini și respectă ordinea și orele convenite.                      | Planifică activitatea echipei pentru câteva săptămâni, distribuie sarcinile și le reorganizează în cazul apariției unor perturbări, fără a depăși termenele limită.  | Stabilește sistemul de planificare al organizației, corelează planul anual, capacitatea și bugetul și ia decizii în cazul cererilor conflictuale.                                 |
| <b>Monitorizarea progresului</b><br>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.                    |
| <b>Desfășurarea discuțiilor privind performanța</b><br>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.                                                     |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                        | N1                                                                                                                    | N3                                                                                                                                                                                  | N5                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>gestionarea conflictelor</b><br>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.                                     |
| <b>oferirea de feedback</b><br>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. |
| <b>Transformarea orientării în obiective</b><br>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.      |
| <b>Delegarea</b><br>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.                                      |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                                           | N1                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                     | N5                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Coaching</b><br>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. |
| <b>Planificarea capacităților și a resurselor</b><br>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.                                        |
| <b>Îmbunătățire continuă</b><br>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.                                            |
| <b>Planificarea proceselor operaționale</b><br>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                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestionarea așteptărilor</b><br>Precizarea clară, dinainte, a ceea ce clientul va primi și a ceea ce nu va primi, precum și a momentului în care se va întâmpla acest lucru, și informarea la timp, imediat ce promisiunea respectivă devine nerealistă.                                               | Precizează termenul și condițiile de livrare așa cum au fost înregistrate și raportează imediat orice întârziere managerului direct.                   | Notează de la început ce nu face parte din atribuțiile postului și discută abaterile cu clientul înainte ca acestea să devină vizibile.                               | Stabilește acordurile privind nivelul de servicii pentru organizație, evaluează fezabilitatea în raport cu interesul comercial și justifică abaterile față de clienții importanți.            |
| <b>promovarea siguranței psihologice</b><br>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.                    |
| <b>Orientări privind absențele și capacitatea de muncă</b><br>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. |
| <b>Ghid de integrare a noilor angajați</b><br>Integrarea noilor angajați prin organizarea unor momente de prezentare, îndrumare și verificare, astfel încât aceștia să poată lucra rapid în mod independent și conform metodei convenite.                                                                 | Permite unui nou coleg să observe activitatea, îi prezintă locul de muncă și instrumentele de lucru și îi răspunde la întrebări despre rutina zilnică. | Elaborează un plan de integrare cu etape cheie pentru fiecare nou coleg și evaluează progresul după treizeci și nouăzeci de zile.                                     | Elaborează programul de integrare pentru întreaga organizație, evaluează cât de repede devin productivi noii angajați și îl îmbunătățește anual.                                              |

| Competență                                                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                                                    | N3                                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dezvoltarea echipei</b><br>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.               |
| <b>Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă</b><br>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. |
| <b>Îndrumare la locul de muncă</b><br>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.                       |
| <b>Bugetare și controlul costurilor</b><br>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.                        |

| Competență                                                                                                                                                                                                                              | N1                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                        | N5                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aplicarea unui sistem de management al calității</b><br>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.                                                      |
| <b>Gestionarea nivelurilor de servicii și a indicatorilor de performanță</b><br>Stabilește standarde măsurabile de servicii și performanță, măsoară rezultatele efective și ia măsuri atunci când nivelurile convenite nu sunt atinse.  | Citește sinteza performanțelor și raportează care dintre obiectivele stabilite nu au fost îndeplinite în ultima săptămână.   | Elaborează indicatori și standarde pentru un serviciu, întocmește rapoarte periodice și ia măsuri de îmbunătățire în cazul abaterilor.                    | Stabilește sistemul de niveluri de servicii pentru organizație și le negociază cu clienții și furnizorii.                                                                           |
| <b>Conștientizarea aspectelor legate de siguranță</b><br>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. |
| <b>Gândire strategică</b><br>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.                  |

| Competență                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                       | N3                                                                                                                                                   | N5                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Raportare și crearea de tablouri de bord</b><br>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.           |
| <b>Utilizarea platformelor de colaborare</b><br>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.                                                        |
| Testul cu probe de lucru     | 0.33 | 0.09 | Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.                                      |
| 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.                                     |
| 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.                       |
| 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         | 17         | Evaluarea competențelor la nivel comportamental                  |
| 360 Feedback             | 14         | Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale               |
| Testul cu probe de lucru | 8          | Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate        |
| Big Fifty                | 5          | Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori         |
| Pulse Survey             | 5          | Măsurare periodică la nivel de echipă și la nivel organizațional |
| Development Review       | 4          | Interviu structurat de dezvoltare                                |

| Instrument hrmforce                      | Competențe | Ce măsoară                                                               |
|------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Test de cunoștințe (specific clientului) | 4          | Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client      |
| Conflict Styles                          | 1          | Stilul preferat în situații de conflict                                  |
| Communication Styles                     | 1          | Stilul preferat de comunicare                                            |
| Interviu structurat                      | 1          | Interviu comportamental cu structură fixă                                |
| Colour Profile (Jung)                    | 1          | Patru tipuri de culori, corelate cu factorii „Big Fifty”                 |
| Ability Scan                             | 1          | Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract |
| Portofoliu                               | 1          | Evaluarea activității anterioare în raport cu criterii prestabilite      |

## 8 Cum se utilizează acest profil

1. Conveniți asupra profilului cu managerul de recrutare înainte de evaluarea primului candidat. Modificările de ponderare efectuate ulterior fac ca rezultatul să fie de nejustificat.
2. Alegeți metoda de evaluare pentru fiecare competență din coloana „Metoda de evaluare”. Combinați cel mult trei metode pentru fiecare candidat.
3. Calibrați evaluatorii într-o sesiune de două ore, utilizând punctele de referință din capitolul 5. Punctele de referință fără instruirea evaluatorilor au un efect redus.
4. Completați calculatorul de compatibilitate și discutați lacunele în cadrul conversației privind dezvoltarea profesională. Tipurile A și G sunt criterii de selecție, nu obiective de dezvoltare trimestriale.

Sursă: hrmforce Skills Framework 2.0, versiunea 2.0.0, creată la 2026-09-08. Corelații cu ESCO v1.2.1, O\*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, 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.