

# Asistent contabil

FF05 Finanțe, control și administrare · ISCO-08 3313 · CBS 0421 Contabili · vechime junior · Cunoscut și ca: Controlor junior

Îl asistă pe controlor în pregătirea rapoartelor și analizelor, colectează și verifică datele sursă și pregătește anumite părți ale procesului de închidere lunară.

Asistentul de control financiar se pregătește pentru profesia de controlor financiar prin întocmirea de rapoarte și semnalarea abaterilor sub supraveghere, fără a-și asuma însă responsabilitatea finală. Spre deosebire de contabil, accentul se pune pe analizarea și explicarea cifrelor, mai degrabă decât pe înregistrarea acestora. În procesul de selecție se ține adesea cont de nivelul de studii, însă capacitatea candidatului de a pune sub semnul întrebării o cifră pe care un coleg cu experiență o consideră de la sine înțeleasă demonstrează cel mai bine, în practică, capacitatea sa de învățare.

## Cifre cheie pentru acest profil

25 competențe · 5 competențe de evaluat · 5 competențe esențiale · centrul de greutate: Abilități cognitive și rezolvarea problemelor 22%, Operațiuni de afaceri, comerț și antreprenoriat 20%, Domenii de cunoștințe profesionale 19%

## 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>Precizie și atenție la detalii</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Precizie                                |    | Big Fifty, 360 Feedback                                             | Chestionar de personalitate | Include momente de verificare în propriul proces, ține evidența erorilor și previne repetarea acestora prin ajustarea metodei. |
| <b>Raționament numeric</b>                                                                                  |    | Ability Scan                                                        | Test de abilități cognitive | Combină două surse de date, calculează evoluția în timp și explică care etapă de calcul conduce la fiecare rezultat.           |
| <b>integritate și fiabilitate</b><br>Competență (cadrul 50):<br>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.        |
| <b>Disciplina și respectarea angajamentelor</b><br>Competență (cadrul 50):<br>Domeniu                       |  | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                                       | Chestionar de personalitate | Sosește la ora stabilită cu munca convenită și raportează orice întârziere superiorului.                                       |
| <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         | Îi comunică superiorului că activitatea nu se încadrează în timpul disponibil și respectă decizia luată.                       |

## 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 | <b>Interpretare cantitativă</b><br>Transformă cifrele lunare în trei concluzii concrete, identifică incertitudinea de măsurare și avertizează atunci când valorile sunt prea mici.                             |  N3   | 5       | da           | Testul cu probe de lucru    | Ability Scan, Testul cu probe de lucru                             |
| G | <b>Precizie și atenție la detalii</b><br>Include momente de verificare în propriul proces, ține evidența erorilor și previne repetarea acestora prin ajustarea metodei.                                        |  N3   | 5       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, 360 Feedback                                            |
| V | <b>Bugetare și controlul costurilor</b><br>Elaborează bugetul pentru un proiect propriu, urmărește realizarea acestuia pe perioade și propune măsuri în cazul unor abateri.                                    |  N3 | 5       | da           | Testul cu probe de lucru    | Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru |
| V | <b>Administrație financiară</b><br>Finalizează în mod independent operațiunile administrative lunare, explică diferențele dintre registrul auxiliar și registrul general și corectează înregistrările eronate. |  N3 | 5       | da           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |

| T | Competență                                                                                                                                                                                    | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare          | Instrument hrmforce                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| V | Informații privind controlul și managementul<br>Analizează în mod independent abaterile bugetare, le identifică cauzele operaționale și oferă recomandări managerului cu privire la ajustări. |  N3   | 5       | da           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului)  |
| A | Raționament numeric<br>Combină două surse de date, calculează evoluția în timp și explică care etapă de calcul conduce la fiecare rezultat.                                                   |  N3   | 4       | nu           | Test de abilități cognitive | Ability Scan                                                        |
| G | integritate și fiabilitate<br>Raportează din proprie inițiativă un posibil conflict de interese și solicită o analiză înainte de luarea unei decizii.                                         |  N3   | 4       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat |
| T | Foi de calcul și fișe de lucru<br>Creează o foaie de calcul cu formule interconectate și tabele pivot, verifică dacă există erori și explică logica de calcul colegilor.                      |  N3 | 4       | da           | Testul cu probe de lucru    | Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru  |
| K | Citirea și interpretarea rapoartelor financiare<br>Compară rapoartele din mai multe perioade, calculează rapoarte și identifică elementele care explică abaterea.                             |  N3 | 4       | nu           | Test de cunoștințe          | Test de cunoștințe (specific clientului)                            |

| T | Competență                                                                                                                                                        | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare           | Instrument hrmforce                                  |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|------------------------------|------------------------------------------------------|
| V | Raportare de afaceri<br>Completează un șablon de raport existent cu cifrele corecte și descrie, pentru fiecare secțiune, ce s-a realizat.                         |  N2   | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru     | Testul cu probe de lucru, Competency Check           |
| V | Întocmirea conturilor anuale<br>Colectează justificările pentru posturile din bilanț conform instrucțiunilor și prelucrează înregistrările de corecție furnizate. |  N2   | 4       | nu           | Test de cunoștințe           | Test de cunoștințe (specific clientului), Portofoliu |
| V | Analiza problemelor<br>Precizează exact ce anume nu funcționează corect și ce date lipsesc, și aduce aceste informații la cunoștința superiorului.                |  N2  | 3       | nu           | Centru de evaluare           | Competency Check, Ability Scan                       |
| V | Modul de lucru metodic<br>Parcurge etapele unei proceduri prestabilite în ordinea corectă și înregistrează rezultatul.                                            |  N2 | 3       | nu           | Observarea la locul de muncă | Competency Check, Testul cu probe de lucru           |
| V | Competențe de consiliere<br>Furnizează informațiile solicitate și explică o recomandare standard, respectând structura stabilită utilizată de echipă.             |  N2 | 3       | nu           | Centru de evaluare           | Competency Check, Interviu structurat                |

| T | Competență                                                                                                                                                                           | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare          | Instrument hrmforce                                        |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------|
| V | Gestionarea riscurilor<br>Raportează situațiile nesigure sau riscante din propria activitate prin canalul de raportare convenit.                                                     |  N2   | 3       | nu           | Test de cunoștințe          | Test de cunoștințe (specific clientului), Competency Check |
| V | Gestionarea timpului și stabilirea priorităților<br>Urmează o listă de sarcini furnizată de alții și întreabă care sarcină are prioritate ori de câte ori apar cereri noi.           |  N2   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Competency Check, 360 Feedback                             |
| G | Disciplina și respectarea angajamentelor<br>Sosește la ora stabilită cu munca convenită și raportează orice întârziere superiorului.                                                 |  N2   | 3       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                              |
| V | Reflecție asupra propriilor practici<br>Răspunde la întrebările superiorului ierarhic după finalizarea unei sarcini cu privire la ce a mers bine și ce a fost dificil.               |  N2 | 3       | nu           | Feedback la 360 de grade    | 360 Feedback, Development Review                           |
| V | Raportare și crearea de tablouri de bord<br>Completează un tablou de bord sau un șablon de raport existent cu cifre actuale și verifică afișarea pentru a depista eventualele erori. |  N2 | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, Portofoliu                       |

| T | Competență                                                                                                                                                                              | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare       | Instrument hrmforce                                                |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| V | Analiza de afaceri și analiza investițiilor<br>Completează un șablon standard de analiză de afaceri cu cifrele și numele furnizate, indicând datele care încă lipsesc.                  |  N2   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| V | Facturare și creanțe<br>Creează facturi în conformitate cu datele misiunii și verifică adresa, suma și termenul de plată înainte de trimitere.                                          |  N2   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| K | Aplicarea cunoștințelor de bază în domeniul fiscal<br>Aplică cota corectă de TVA pe factură și redirecționează întrebările privind cazurile excepționale către departamentul financiar. |  N2   | 3       | nu           | Test de cunoștințe       | Test de cunoștințe (specific clientului)                           |
| V | Audit și control intern<br>Efectuează etapele de control sub supraveghere, în conformitate cu programul de audit, și înregistrează probele găsite într-o manieră ordonată.              |  N2 | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru, Test de cunoștințe (specific clientului) |
| G | Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă<br>Îi comunică superiorului că activitatea nu se încadrează în timpul disponibil și respectă decizia luată.                          |  N2 | 2       | nu           | Interviu structurat      | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey                          |

| T | Competență                                                                                                                                  | Nivel-țintă                                                                          | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare       | Instrument hrmforce                     |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|--------------------------|-----------------------------------------|
| V | Automatizarea proceselor<br>Execută un proces de automatizare existent și generează rapoarte atunci când rezultatul diferă de cel așteptat. |  N1 | 2       | nu           | Testul cu probe de lucru | Testul cu probe de lucru,<br>Portofoliu |

### 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 |
|----------------------------------------------------|--------|--------|
| Interpretare cantitativă                           | N3     | N4     |
| Precizie și atenție la detalii                     | N3     | N4     |
| Bugetare și controlul costurilor                   | N3     | N4     |
| Administrație financiară                           | N3     | N4     |
| Informații privind controlul și managementul       | N3     | N4     |
| Raționament numeric                                | N3     | N4     |
| integritate și fiabilitate                         | N3     | N4     |
| Foi de calcul și fișe de lucru                     | N3     | N4     |
| Citirea și interpretarea rapoartelor financiare    | N3     | N4     |
| Raportare de afaceri                               | N2     | N3     |
| Întocmirea conturilor anuale                       | N2     | N3     |
| Analiza problemelor                                | N2     | N3     |
| Modul de lucru metodic                             | N2     | N3     |
| Competențe de consiliere                           | N2     | N3     |
| Gestionarea riscurilor                             | N2     | N3     |
| Gestionarea timpului și stabilirea priorităților   | N2     | N3     |
| Disciplina și respectarea angajamentelor           | N2     | N3     |
| Reflecție asupra propriilor practici               | N2     | N3     |
| Raportare și crearea de tablouri de bord           | N2     | N3     |
| Analiza de afaceri și analiza investițiilor        | N2     | N3     |
| Facturare și creanțe                               | N2     | N3     |
| Aplicarea cunoștințelor de bază în domeniul fiscal | N2     | N3     |
| Audit și control intern                            | N2     | N3     |

| Competență                                         | junior | medior |
|----------------------------------------------------|--------|--------|
| Gestionarea presiunii generate de volumul de muncă | N2     | N3     |
| Automatizarea proceselor                           | N1     | N2     |

## 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 interpolează între ele, urmând convenția O\*NET.

| Competență                                                                                                                                                      | N1                                                                                                | N3                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interpretare cantitativă</b><br>Explică semnificația cifrelor, graficelor și indicatorilor-cheie pentru problema în cauză și precizează ce nu arată acestea. | Citește un raport standard și identifică valorile care se situează peste sau sub norma convenită. | Transformă cifrele lunare în trei concluzii concrete, identifică incertitudinea de măsurare și avertizează atunci când valorile sunt prea mici. | Stabilește indicatorii-cheie care ghidează organizația, identifică capcanele din procesul de măsurare și corectează utilizarea incorectă a cifrelor. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                        | N1                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Precizie și atenție la detalii</b><br>Lucrează cu atenție, își verifică propria muncă pentru a depista eventualele erori și respectă angajamentele privind exhaustivitatea și corectitudinea datelor.                                          | Verifică propria muncă cu ajutorul unei liste de verificare și corectează erorile găsite înainte ca lucrarea să fie predată.                       | Include momente de verificare în propriul proces, ține evidența erorilor și previne repetarea acestora prin ajustarea metodei.                                              | Stabilește standardele privind exhaustivitatea și corectitudinea, verifică eșantioanele și atrage atenția echipelor asupra neglijențelor structurale.                    |
| <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.                  |
| <b>Administrație financiară</b><br>Procesează înregistrările privind achizițiile, vânzările și tranzacțiile bancare în sistemul contabil, reconciliază conturile din registrul contabil și asigură o administrare care poate fi supusă auditului. | Înregistrează facturile de achiziție în contul contabil corespunzător, sub supraveghere, și sesizează contabilul cu privire la elementele neclare. | Finalizează în mod independent operațiunile administrative lunare, explică diferențele dintre registrul auxiliar și registrul general și corectează înregistrările eronate. | Proiectează structura administrativă și planul de conturi și stabilește liniile directe pentru procesare și control.                                                     |
| <b>Informații privind controlul și managementul</b><br>Elaborează bugete, previziuni și rapoarte, analizează diferențele dintre buget și rezultatele reale și le explică conducerii.                                                              | Completează raportul cu cifrele din sistem, sub îndrumare, și verifică dacă totalurile se potrivesc.                                               | Analizează în mod independent abaterile bugetare, le identifică cauzele operaționale și oferă recomandări managerului cu privire la ajustări.                               | Stabilește informațiile de orientare ale organizației, elaborează setul de instrumente de planificare și control și evaluează viabilitatea propunerilor de investiții.   |
| <b>Raționament numeric</b><br>Lucrează cu numere, rapoarte și tabele și trage concluzii din acestea cu privire la cantități, tendințe și relații în materialul numeric.                                                                           | Citește un tabel simplu, identifică valoarea cea mai mare și cea mai mică și calculează un procent folosind un calculator.                         | Combină două surse de date, calculează evoluția în timp și explică care etapă de calcul conduce la fiecare rezultat.                                                        | Identifică, în serii complexe de numere, care sunt ipotezele care determină rezultatul și stabilește logica de calcul pe care o urmează ceilalți membri ai organizației. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                              | N1                                                                                                                                            | N3                                                                                                                                                                                      | N5                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>integritate și fiabilitate</b><br>Acționarea în conformitate cu standardele și acordurile aplicabile, chiar și fără supraveghere, precum și transparența cu privire la propriile interese, greșeli și cazuri îndoielnice.            | Respectă acordurile și regulile de conduită stabilite și raportează propriile greșeli managerului.                                            | Raportează din proprie inițiativă un posibil conflict de interese și solicită o analiză înainte de luarea unei decizii.                                                                 | Stabilește standardele de integritate ale organizației, le aplică și în relația cu părțile influente și explică public deciziile rezultate.                                                      |
| <b>Foi de calcul și fișe de lucru</b><br>Creează foi de calcul cu formule, referințe și tabele pivot, verifică rezultatele și prezintă cifrele într-un mod ușor de înțeles, sub formă de tabele și diagrame.                            | Introduce date într-o foaie de calcul existentă și utilizează formule simple, precum suma și media, conform instrucțiunilor.                  | Creează o foaie de calcul cu formule interconectate și tabele pivot, verifică dacă există erori și explică logica de calcul colegilor.                                                  | Stabilește standardele pentru modelele de calcul din cadrul organizației și evaluează dacă aceste modele sunt suficient de fiabile pentru luarea deciziilor.                                     |
| <b>Citirea și interpretarea rapoartelor financiare</b><br>Analizează bilanțul contabil, contul de profit și pierdere și situația fluxurilor de numerar și deduce din acestea situația financiară a unei organizații sau a unei unități. | Identifică elementele referitoare la venituri, costuri și rezultate dintr-un raport periodic și precizează perioada la care se referă acesta. | Compară rapoartele din mai multe perioade, calculează rapoarte și identifică elementele care explică abaterea.                                                                          | Evaluează conturile anuale și rapoartele de gestiune ale organizației, stabilește standardul de raportare și oferă consiliului de administrație recomandări în acest sens.                       |
| <b>Raportare de afaceri</b><br>Reunirea concluziilor, a cifrelor și a recomandărilor într-un raport care îl ghidează pe cititor către o decizie sau către următorul pas încă de la prima lectură.                                       | Completează un șablon de raport existent cu cifrele corecte și descrie, pentru fiecare secțiune, ce s-a realizat.                             | Elaborează un raport de la întrebare până la concluzie, face distincția între fapte și interpretări și formulează recomandări atribuind responsabilitatea acestora unei persoane anume. | Stabilește structura ierarhică pentru întreaga organizație, evaluează calitatea informațiilor de coordonare și prezintă rezultatele consiliului de administrație și autorității de reglementare. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Întocmirea conturilor anuale</b><br>Întocmește conturile anuale, incluzând bilanțul, contul de profit și pierdere și notele explicative, în conformitate cu normele de raportare, și justifică evaluările și provizioanele. | Colectează justificările pentru posturile din bilanț conform instrucțiunilor și prelucrează înregistrările de corecție furnizate. | Întocmește în mod independent conturile anuale ale unei entități de dimensiuni medii și justifică opțiunile de evaluare în fața auditorului.                    | Stabilește politica de raportare a organizației, ia decizii cu privire la chestiuni complexe de evaluare și le susține în fața autorităților de reglementare.                                                         |
| <b>Analiza problemelor</b><br>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.                                                              |
| <b>Modul de lucru metodic</b><br>Urmează o metodă fixă și trasabilă pentru sarcini, cu pași, documentație și verificări, astfel încât și alții să poată repeta activitatea.                                                    | Parcurge etapele unei proceduri prestabilite în ordinea corectă și înregistrează rezultatul.                                      | Alege o metodă adecvată pentru o sarcină nouă, notează pașii și îi respectă chiar și sub presiunea timpului.                                                    | Elaborează metodele de lucru pentru domeniul respectiv, le testează în practică și le revizuieste la intervale fixe.                                                                                                  |
| <b>Competențe de consiliere</b><br>Precizarea întrebării unui client și formularea unei recomandări bine fundamentate, astfel încât destinatarul să o adopte și să o pună în practică.                                         | Furnizează informațiile solicitate și explică o recomandare standard, respectând structura stabilită utilizată de echipă.         | Reformulează întrebarea din spatele întrebării, oferă două opțiuni argumentate, împreună cu consecințele acestora, și stabilește un moment de luare a deciziei. | Oferă consiliului de administrație consultanță cu privire la situațiile de conflict de interese, pune sub semnul întrebării ipotezele stabilite și garantează calitatea consultanței la nivelul întregii organizații. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                                   | N1                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestionarea riscurilor</b><br>Identificarea riscurilor la locul de muncă, în cadrul proiectelor sau al politicilor, evaluarea probabilității și a impactului acestora, alegerea măsurilor de control și testarea periodică a eficacității acestor măsuri. | Raportează situațiile nesigure sau riscante din propria activitate prin canalul de raportare convenit.                         | Elaborează o listă de riscuri cu probabilitatea, impactul și măsurile corespunzătoare fiecărui risc și o revizuieste periodic împreună cu persoanele implicate.                                | Elaborează cadrul de risc al organizației, stabilește apetitul la risc împreună cu echipa executivă și prezintă rapoarte în acest sens organismului de supraveghere.                                              |
| <b>Gestionarea timpului și stabilirea priorităților</b><br>Alocă timpul disponibil între sarcini în funcție de urgență și importanță, stabilește o ordine de execuție și o ajustează atunci când apar sarcini noi în cursul perioadei respective.            | Urmează o listă de sarcini furnizată de alții și întreabă care sarcină are prioritate ori de câte ori apar cereri noi.         | Ieșirile: Își ierarhizează propriile sarcini în funcție de urgență și importanță, include un interval de timp de rezervă și le explică celorlalți de ce o sarcină va fi finalizată mai târziu. | Stabilește acorduri privind stabilirea priorităților și standarde de planificare la nivelul întregii organizații și decide care fluxuri de lucru beneficiază de timp și resurse atunci când ambele sunt limitate. |
| <b>Disciplina și respectarea angajamentelor</b><br>Respectă acordurile, procedurile și angajamentele chiar și fără supraveghere și raportează în timp util atunci când un angajament se dovedește a fi imposibil de îndeplinit.                              | Sosește la ora stabilită cu munca convenită și raportează orice întârziere superiorului.                                       | Își asumă doar ceea ce este fezabil, își monitorizează propriile angajamente și informează persoanele implicate imediat ce un termen limită este pus sub presiune.                             | Stabilește standardul pentru respectarea consecventă a acordurilor de lucru și se adresează oricărei persoane, de la orice nivel, care nu respectă acest standard.                                                |
| <b>Reflecție asupra propriilor practici</b><br>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.                                     |

| 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>Analiza de afaceri și analiza investițiilor</b><br>Fundamentează o propunere cu costuri, beneficii, ipoteze și riscuri și calculează perioada de recuperare a investiției și randamentul pentru factorii de decizie.                                                    | Completează un șablon standard de analiză de afaceri cu cifrele și numele furnizate, indicând datele care încă lipsesc.                         | Elaborează un studiu de fezabilitate propriu cu scenarii, prezintă în mod explicit ipotezele și susține rezultatul în cadrul ședinței.               | Stabilește regulile de calcul și valorile prag pentru investiții și evaluează întregul portofoliu de investiții al organizației.                              |
| <b>Facturare și creanțe</b><br>Elaborează și trimite facturi, urmărește plățile restante și ia măsuri în cazul plăților întârziate, până la predarea dosarului către agenția de recuperare a creanțelor.                                                                   | Creează facturi în conformitate cu datele misiunii și verifică adresa, suma și termenul de plată înainte de trimitere.                          | Gestionează plățile restante, urmărește restanțele prin telefon și stabilește planuri de plată în conformitate cu politica stabilită.                | Stabilește politica organizației privind creditele și somațiile de plată și ia decizii cu privire la anularea creanțelor și la măsurile legale ulterioare.    |
| <b>Aplicarea cunoștințelor de bază în domeniul fiscal</b><br>Cunoaște principalele reguli privind taxa pe valoarea adăugată, impozitul pe salarii și impozitul pe profit și le aplică în cazul facturilor, declarațiilor fiscale și întrebărilor simple de natură fiscală. | Aplică cota corectă de TVA pe factură și redirecționează întrebările privind cazurile excepționale către departamentul financiar.               | Întocmește declarația periodică de TVA, verifică concordanța cu registrul contabil și corectează înregistrările eronate.                             | Stabilește strategia fiscală a organizației, se consultă cu autoritatea fiscală și oferă consiliului de administrație recomandări privind riscurile fiscale.  |
| <b>Audit și control intern</b><br>Verifică dacă procesele și înregistrările respectă regulile și controalele interne, colectează dovezi și raportează constatările împreună cu recomandări.                                                                                | Efectuează etapele de control sub supraveghere, în conformitate cu programul de audit, și înregistrează probele găsite într-o manieră ordonată. | Elaborează în mod independent o abordare de audit pentru un proces cu risc ridicat, evaluează probele și formulează concluzii fundamentate.          | Stabilește planul anual de audit al organizației și standardele de control și prezintă rezultatele consiliului de administrație sau consiliului de conducere. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                 | N1                                                                                                              | N3                                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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>Automatizarea proceselor</b><br>Analizează un proces de lucru recurent, creează sau comandă automatizarea etapelor acestuia și verifică dacă rezultatul rămâne fiabil.                                                  | Execută un proces de automatizare existent și generează rapoarte atunci când rezultatul diferă de cel așteptat. | Describe un proces pas cu pas, automatizează etapele repetabile și integrează verificări privind erorile și excepțiile.                                                        | Stabilește agenda de automatizare a organizației și decide care procese sunt automatizate și care nu.                                                                          |

## 6 Metode de evaluare și validitate

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

| Metodă de măsurare           | rho  | SD   | Ce este                                                                                                               |
|------------------------------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Testul cu probe de lucru     | 0.33 | 0.09 | Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.                                      |
| Chestionar de personalitate  | 0.40 | 0.15 | Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrnforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”.              |
| Test de abilități cognitive  | 0.41 | 0.14 | Test standardizat de raționament verbal, numeric sau abstract.                                                        |
| Test de cunoștințe           | 0.40 | 0.13 | Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.                  |
| Centru de evaluare           | 0.29 | 0.09 | Exerciții multiple, evaluatori multipli, notare pe dimensiuni.                                                        |
| Observarea la locul de muncă | -    | -    | Observarea structurată a locului de muncă cu ajutorul unui formular bazat pe repere comportamentale.                  |
| Feedback la 360 de grade     | -    | -    | Mai mulți evaluatori din anturajul persoanei respective evaluează comportamentul în raport cu repere comportamentale. |
| Interviu structurat          | 0.42 | 0.19 | Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.                    |

## 7 Instrumente de evaluare pentru acest post

| Instrument hrnforce                      | Competențe | Ce măsoară                                                          |
|------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------|
| Testul cu probe de lucru                 | 12         | Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate           |
| Test de cunoștințe (specific clientului) | 11         | Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client |
| Competency Check                         | 7          | Evaluarea competențelor la nivel comportamental                     |
| 360 Feedback                             | 5          | Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale                  |

| Instrument hrmforce              | Competențe | Ce măsoară                                                               |
|----------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Ability Scan                     | 3          | Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract |
| Big Fifty                        | 3          | Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori                 |
| Portofoliu                       | 3          | Evaluarea activității anterioare în raport cu criteriile prestabilite    |
| Interviu structurat              | 2          | Interviu comportamental cu structură fixă                                |
| Big Fifty (Scala de integritate) | 1          |                                                                          |
| 15PF                             | 1          | Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty       |
| Development Review               | 1          | Interviu structurat de dezvoltare                                        |
| Pulse Survey                     | 1          | Măsurare periodică la nivel de echipă și la nivel organizațional         |

## 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.