

# Formator

FF12 Educație și formare · ISCO-08 2359 · CBS 0112 Profesori de discipline profesionale din învățământul secundar · vechime medior · Cunoscut și ca: Formator, Instructor de competențe

Învăță grupurile o competență practică bine definită, urmând un format stabilit, prin repetiție, demonstrație și corectare directă.

Instructorul predă competențe practice în sesiuni scurte și repetabile, adesea în afara unui program de studiu mai amplu. Spre deosebire de un profesor, acest rol nu implică responsabilitatea de a construi un parcurs de învățare pe o perioadă mai lungă. Selecția testează adesea competența profesională, în timp ce abilitatea de a repeta un exercițiu prestabilit cu aceeași energie și în condiții de siguranță pentru grupuri diferite este adesea neglijată.

## Cifre cheie pentru acest profil

24 competențe · 6 competențe de evaluat · 5 competențe esențiale · centrul de greutate: Domenii de cunoștințe profesionale 25%, Comunicare și influență 14%, Colaborare și eficacitate interpersonală 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 hrmforce                        | Metodă de măsurare          | Ancoră comportamentală la nivelul-țintă                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Toleranța la stres</b><br>Competență<br>(cadrul 50):<br>Rezistența la stres |  N4 | Big Fifty, 15PF,<br>Mental Resilience (4C) | Chestionar de personalitate | Lucrează în mod structurat chiar și în perioadele de vârf, menține claritate în acordurile cu clienții și semnalează din timp care rezultate sunt expuse riscului. |

| Competențe de măsurat                                                                                                 | Nivel-țintă                                                                            | Instrument hrnforce                            | Metodă de măsurare           | Ancoră comportamentală la nivelul-țintă                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conștientizarea aspectelor legate de siguranță</b><br>Competență<br>(cadrul 50):<br>Domeniu<br><b>Eliminatoriu</b> |  N4   | Big Fifty, Competency Check                    | Situational Judgement Test   | Recunoaște situațiile nesigure din cadrul propriului proces, intervine și se adresează colegilor fără a întrerupe desfășurarea activității.                                 |
| <b>sensibilitate interpersonală</b><br>Competență<br>(cadrul 50):<br>Sensibilitate                                    |  N3   | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung) | Chestionar de personalitate  | Observă tensiunea sau reticenta din timpul unei conversații și își adaptează tonul, ritmul și formularea în consecință.                                                     |
| <b>Raționament verbal</b>                                                                                             |  N3   | Ability Scan                                   | Test de abilități cognitive  | Extrage argumentele esențiale dintr-un raport de câteva pagini și arată, cu referințe textuale, care concluzie decurge și care nu decurge din acesta.                       |
| <b>Comportamentul profesional și reprezentarea</b><br>Competență<br>(cadrul 50):<br>Sensibilitate organizațională     |  N3 | 360 Feedback, Competency Check                 | Observarea la locul de muncă | Reprezintă echipa în fața clienților și a părților externe, alege un limbaj adecvat și atrage atenția colegilor asupra comportamentelor inadecvate.                         |
| <b>Improvizarea în limitele stabilite</b><br>Competență<br>(cadrul 50):<br>Creativitate                               |  N3 | Competency Check, 360 Feedback                 | Situational Judgement Test   | Alege o soluție provizorie în conformitate cu regulile atunci când ceva nu funcționează sau apare o solicitare neașteptată și consemnează ulterior ce a deviat de la normă. |

## 2 Profil complet al competențelor

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

| T | Competență                                                                                                                                                                               | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare           | Instrument hrmforce                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------|
| V | Exprimare orală clară<br>Transformă o explicație verbală improvizată în ideea principală, context și pasul următor și adaptează ritmul la ascultător.                                    |  N4   | 5       | da           | Centru de evaluare           | Communication Styles, Competency Check     |
| V | Practica didactică<br>Variază în mod independent formatele de lucru cu un grup cu abilități mixte și adaptează explicațiile pe baza semnalelor primite din partea clasei.                |  N4   | 5       | da           | Observarea la locul de muncă | Testul cu probe de lucru, Competency Check |
| V | Practica pedagogică<br>Recunoaște tiparele de comportament în grup, alege în mod independent o abordare și discută preocupările legate de un elev cu coordonatorul de sprijin.           |  N4 | 5       | da           | Observarea la locul de muncă | Competency Check, Testul cu probe de lucru |
| G | Toleranța la stres<br>Lucrează în mod structurat chiar și în perioadele de vârf, menține claritate în acordurile cu clienții și semnalează din timp care rezultate sunt expuse riscului. |  N4 | 4       | nu           | Chestionar de personalitate  | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)    |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                   | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare          | Instrument hrmforce                                  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-----------------------------|------------------------------------------------------|
| V | Instruire și explicare<br>Construiește o explicație pas cu pas, folosește exemple din activitatea altora și utilizează îndeplinirea sarcinii ca mijloc de verificare.                                        |  N4   | 4       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, 360 Feedback               |
| G | Conștientizarea aspectelor legate de siguranță<br>Recunoaște situațiile nesigure din cadrul propriului proces, intervine și se adresează colegilor fără a întrerupe desfășurarea activității.                |  N4   | 4       | da           | Situational Judgement Test  | Big Fifty, Competency Check                          |
| G | sensibilitate interpersonală<br>Observă tensiunea sau reticența din timpul unei conversații și își adaptează tonul, ritmul și formularea în consecință.                                                      |  N3   | 4       | nu           | Chestionar de personalitate | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)       |
| V | deescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor<br>Precizează care limită este depășită atunci când comportamentul este nedorit, care este consecința și încheie conversația atunci când este necesar.    |  N3 | 4       | nu           | Situational Judgement Test  | Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)   |
| V | Evaluare și notare<br>Elaborează în mod independent un test cu o matrice de testare, verifică rezultatele pentru a identifica eventualele erori și discută standardele de notare cu colegii de specialitate. |  N3 | 4       | da           | Portofoliu sau dovezi       | Portofoliu, Test de cunoștințe (specific clientului) |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                                     | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare          | Instrument hrmforce                        |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-----------------------------|--------------------------------------------|
| A | <b>Raționament verbal</b><br>Extrage argumentele esențiale dintr-un raport de câteva pagini și arată, cu referințe textuale, care concluzie decurge și care nu decurge din acesta.                                             |  N3   | 3       | nu           | Test de abilități cognitive | Ability Scan                               |
| V | <b>Gândirea critică și evaluarea surselor</b><br>Detectează erorile logice și dovezile selective din rapoarte și precizează ce concluzie este susținută de date.                                                               |  N3   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Competency Check, Testul cu probe de lucru |
| V | <b>Prezentare</b><br>Adaptează structura, exemplele și nivelul de detaliu în funcție de cunoștințele publicului și răspunde la întrebări critice fără pregătire prealabilă.                                                    |  N3   | 3       | nu           | Centru de evaluare          | Competency Check, 360 Feedback             |
| V | <b>Exprimare scrisă</b><br>Redactează în mod independent texte cu introducere, parte principală și concluzie, alege un ton adaptat publicului țintă și utilizează în mod consecvent termenii standardizați.                    |  N3 | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru    | Testul cu probe de lucru, Competency Check |
| V | <b>lucrul în echipă</b><br>Își împarte sarcinile cu colegii, împărtășește informațiile de care au nevoie ceilalți fără a i se cere acest lucru și își adaptează propria planificare pentru a se alinia la obiectivele echipei. |  N3 | 3       | nu           | Feedback la 360 de grade    | Big Fifty, 360 Feedback, Competency Check  |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                                    | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare           | Instrument hrmforce                                      |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|------------------------------|----------------------------------------------------------|
| V | Planificare și organizare<br>Planifică activitatea echipei pentru câteva săptămâni, distribuie sarcinile și le reorganizează în cazul apariției unor perturbări, fără a depăși termenele limită.                              |  N3   | 3       | nu           | Testul cu probe de lucru     | Competency Check, 360 Feedback, Testul cu probe de lucru |
| G | Comportamentul profesional și reprezentarea<br>Reprezintă echipa în fața clienților și a părților externe, alege un limbaj adecvat și atrage atenția colegilor asupra comportamentelor inadecvate.                            |  N3   | 3       | nu           | Observarea la locul de muncă | 360 Feedback, Competency Check                           |
| V | Reflecție asupra propriilor practici<br>Își alocă timp pentru a analiza situațiile dificile, identifică tiparele din propria conduită și notează în scris un punct de îmbunătățire.                                           |  N3 | 3       | nu           | Feedback la 360 de grade     | 360 Feedback, Development Review                         |
| V | Actualitatea profesională și literatura de specialitate<br>Urmărește sursele și liniile directoare din punct de vedere structural, evaluează calitatea acestora și își adaptează propria metodă de lucru la noile cunoștințe. |  N3 | 3       | nu           | Portofoliu sau dovezi        | Portofoliu, Test de cunoștințe (specific clientului)     |
| V | Orientarea elevilor<br>Analizează în mod independent cauza rezultatelor slabe, elaborează un plan împreună cu elevul și implică părinții și echipa de sprijin.                                                                |  N3 | 3       | nu           | Observarea la locul de muncă | Competency Check, Development Review                     |

| T | Competență                                                                                                                                                                                                                   | Nivel-țintă                                                                            | Pondere | Eliminatoriu | Metodă de măsurare           | Instrument hrmforce                                                |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Comunicarea cu părinții și îngrijitorii</p> <p>Poate purta în mod independent o discuție cu părinții cu privire la rezultatele dezamăgitoare, prezintă faptele și ajunge la înțelegeri comune.</p>                        |  N3   | 3       | nu           | Observarea la locul de muncă | Testul cu probe de lucru, Competency Check                         |
| G | <p>Improvizarea în limitele stabilite</p> <p>Alege o soluție provizorie în conformitate cu regulile atunci când ceva nu funcționează sau apare o solicitare neașteptată și consemnează ulterior ce a deviat de la normă.</p> |  N3   | 2       | nu           | Situational Judgement Test   | Competency Check, 360 Feedback                                     |
| V | <p>Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale</p> <p>Alege dispozitivul și aplicația potrivite pentru fiecare sarcină și remediază problemele obișnuite fără ajutorul altora.</p>                                           |  N3 | 2       | nu           | Testul cu probe de lucru     | Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru |
| K | <p>Cunoștințe de bază în domeniul IA</p> <p>Explică în propriile cuvinte faptul că un model lingvistic face predicții pe baza unor tipare și, prin urmare, poate genera rezultate incorecte.</p>                             |  N2 | 2       | nu           | Test de cunoștințe           | Test de cunoștințe (specific clientului)                           |
| T | <p>Utilizarea platformelor de colaborare</p> <p>Partajează fișiere și mesaje în canalul desemnat și respectă instrucțiunile privind permisiunile și locațiile de stocare.</p>                                                |  N2 | 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 |
|---------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Exprimare orală clară                                   | N3     | N4     | N5     |
| Practica didactică                                      | N3     | N4     | N5     |
| Practica pedagogică                                     | N3     | N4     | N5     |
| Toleranța la stres                                      | N3     | N4     | N5     |
| Instruire și explicare                                  | N3     | N4     | N5     |
| Conștientizarea aspectelor legate de siguranță          | N3     | N4     | N5     |
| sensibilitate interpersonală                            | N2     | N3     | N4     |
| dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor     | N2     | N3     | N4     |
| Evaluare și notare                                      | N2     | N3     | N4     |
| Raționament verbal                                      | N2     | N3     | N4     |
| Gândirea critică și evaluarea surselor                  | N2     | N3     | N4     |
| Prezentare                                              | N2     | N3     | N4     |
| Exprimare scrisă                                        | N2     | N3     | N4     |
| lucrul în echipă                                        | N2     | N3     | N4     |
| Planificare și organizare                               | N2     | N3     | N4     |
| Comportamentul profesional și reprezentarea             | N2     | N3     | N4     |
| Reflecție asupra propriilor practici                    | N2     | N3     | N4     |
| Actualitatea profesională și literatura de specialitate | N2     | N3     | N4     |
| Orientarea elevilor                                     | N2     | N3     | N4     |
| Comunicarea cu părinții și îngrijitorii                 | N2     | N3     | N4     |
| Improvizarea în limitele stabilite                      | N2     | N3     | N4     |
| Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale             | N2     | N3     | N4     |
| Cunoștințe de bază în domeniul IA                       | N1     | N2     | N3     |

| Competență                            | junior | medior | senior |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|
| Utilizarea platformelor de colaborare | N1     | N2     | N3     |

## 4 Scala de competență

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

## 5 Repere comportamentale pentru fiecare competență

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

| Competență                                                                                                                                                                        | N1                                                                                                                   | N3                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Exprimare orală clară</b><br>Formularea mesajelor în limbaj colocvial, astfel încât ideea principală, structura și acțiunea solicitată să fie imediat clare pentru ascultător. | Reformulează cu propriile cuvinte ceea ce s-a convenit și repetă esența instrucțiunii pentru a verifica înțelegerea. | Transformă o explicație verbală improvizată în ideea principală, context și pasul următor și adaptează ritmul la ascultător. | Stabilește standardul la nivel de organizație privind claritatea exprimării verbale, explică opțiunile strategice complexe într-un mod ușor de înțeles și îi îndrumă pe ceilalți în alegerea cuvintelor. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                    | N1                                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Practica didactică</b><br>Desfășoară sesiuni de învățare în care obiectivele de învățare, explicațiile, sarcinile și feedback-ul sunt aliniate, adaptând ritmul și formatul la nevoile grupului.                                           | Desfășoară o secțiune a lecției sub îndrumare, conform unui plan de lecție pregătit, și respectă formatele indicate.                        | Variază în mod independent formatele de lucru cu un grup cu abilități mixte și adaptează explicațiile pe baza semnalelor primite din partea clasei.                | Elaborează cadrul didactic al școlii, îl fundamentează pe baza cercetărilor și îndrumă colegii prin observarea lecțiilor și feedback.                                               |
| <b>Practica pedagogică</b><br>Creează un climat de învățare sigur și ordonat, ghidează comportamentul elevilor și adaptează abordarea la vârstă și la stadiul de dezvoltare.                                                                  | Aplică regulile clasei sub îndrumarea unui adult și le atrage atenția elevilor asupra comportamentelor nedorite, urmând procedura standard. | Recunoaște tiparele de comportament în grup, alege în mod independent o abordare și discută preocupările legate de un elev cu coordonatorul de sprijin.            | Elaborează politica pedagogică a școlii, întocmește protocoale de comportament și ghidează echipele în situații de blocaj în dinamica de grup.                                      |
| <b>Toleranța la stres</b><br>Continuă să furnizeze rezultate de aceeași calitate chiar și sub presiunea timpului, în fața opoziției sau a unor situații neprevăzute și menține un ton profesional în relațiile cu ceilalți.                   | Continuă să lucreze la sarcina curentă pe măsură ce presiunea crește și îl întreabă pe superior care dintre sarcini poate aștepta.          | Lucrează în mod structurat chiar și în perioadele de vârf, menține claritate în acordurile cu clienții și semnalează din timp care rezultate sunt expuse riscului. | Asigură funcționarea organizației în situații de criză, ia decizii în condiții de incertitudine ridicată și stabilește standardul pentru acțiuni calme sub presiune.                |
| <b>Instruire și explicare</b><br>Explică o sarcină sau un subiect astfel încât interlocutorul să o poată îndeplini în mod independent, adaptează explicația la nivelul de pregătire al acestuia și verifică dacă explicația a fost înțeleasă. | Demonstrează o operațiune simplă urmând fișa cu instrucțiuni și întreabă dacă cealaltă persoană o poate reproduce.                          | Construiește o explicație pas cu pas, folosește exemple din activitatea altora și utilizează îndeplinirea sarcinii ca mijloc de verificare.                        | Stabilește standardul de instruire pentru întregul domeniu și îi formează pe alții să transmită conținut complex într-un mod ușor de înțeles.                                       |
| <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. |

| Competență                                                                                                                                                                                                                      | N1                                                                                                                                                  | N3                                                                                                                                                                                     | N5                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>sensibilitate interpersonală</b><br>Observarea semnalelor verbale și nonverbale ale celorlalți, identificarea aspectelor care ies în evidență și adaptarea propriului comportament în consecință pe parcursul interacțiunii. | Observă când interlocutorul își pierde interesul sau ezită și întreabă dacă explicația este clară.                                                  | Observă tensiunea sau reticența din timpul unei conversații și își adaptează tonul, ritmul și formularea în consecință.                                                                | Îi instruește pe ceilalți în recunoașterea semnalelor sociale și utilizează aceste cunoștințe atunci când concepe procese de schimbare delicate la nivelul întregii organizații.            |
| <b>dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor</b><br>Reducerea tensiunilor crescânde sau a comportamentelor nedorite prin păstrarea calmului, stabilirea clară a limitelor și orientarea sau încheierea conversației.  | Își păstrează calmul atunci când se confruntă cu o reacție furioasă, lasă cealaltă persoană să vorbească și apelează la un coleg sau la un manager. | Precizează care limită este depășită atunci când comportamentul este nedorit, care este consecința și încheie conversația atunci când este necesar.                                    | Stabilește acorduri la nivel de organizație privind comportamentul neconform, organizează sprijinul și urmărirea cazurilor și asigură respectarea acestor reguli de către manageri.         |
| <b>Evaluare și notare</b><br>Elaborează teste și sarcini de evaluare care acoperă obiectivele de învățare, notează lucrările în funcție de criterii și oferă elevilor feedback util.                                            | Aplică un test existent conform instrucțiunilor și evaluează lucrarea folosind modelul de răspunsuri furnizat.                                      | Elaborează în mod independent un test cu o matrice de testare, verifică rezultatele pentru a identifica eventualele erori și discută standardele de notare cu colegii de specialitate. | Elaborează politica de evaluare a instituției, asigură calitatea examenelor și oferă consultanță comisiilor de examinare cu privire la standardele de notare.                               |
| <b>Raționament verbal</b><br>Înțelege limba scrisă și vorbită și trage concluzii logice din aceasta, chiar și atunci când textul este lung, dens sau ambiguu.                                                                   | Rezumează cu propriile cuvinte o scurtă instrucțiune de lucru și indică ce cuvânt sau propoziție rămâne neclară.                                    | Extrage argumentele esențiale dintr-un raport de câteva pagini și arată, cu referințe textuale, care concluzie decurge și care nu decurge din acesta.                                  | Analizează în detaliu textele juridice sau de politică care conțin pasaje contradictorii, reformulează problema centrală și argumentează interpretarea aleasă în fața întregii organizații. |
| <b>Gândirea critică și evaluarea surselor</b><br>Verifică afirmațiile din punct de vedere al logicii, al dovezilor și al relevanței sursei, distingând astfel faptele de opinii și presupuneri.                                 | Verifică pe ce se bazează o afirmație și verifică dacă sursa este menționată și poate fi identificată.                                              | Detectează erorile logice și dovezile selective din rapoarte și precizează ce concluzie este susținută de date.                                                                        | Stabilește criteriile de evaluare pentru surse și afirmații, inclusiv pentru textele generate de inteligența artificială, și asigură aplicarea acestora la nivelul întregii organizații.    |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                | N1                                                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                                                                  | N5                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prezentare</b><br>Elaborarea și transmiterea unui mesaj către un grup, cu o linie clară de argumentare, materiale adecvate și atenție acordată reacțiilor și întrebărilor publicului.                                                  | Prezintă un set de diapozitive pregătit în prealabil despre propria activitate și răspunde la întrebări concrete cu ajutorul unui coleg cu experiență.         | Adaptează structura, exemplele și nivelul de detaliu în funcție de cunoștințele publicului și răspunde la întrebări critice fără pregătire prealabilă.                                              | Reprezintă organizația la conferințe externe, stabilește mesajul-cheie pentru domeniu și îi îndrumă pe ceilalți în transmiterea acestuia.                            |
| <b>Exprimare scrisă</b><br>Transpunerea gândurilor într-un text corect și ușor de citit, cu o structură logică a paragrafelor, un ton adecvat și o alegere a cuvintelor potrivită pentru cititor.                                         | Redactează mesaje scurte și rapoarte fără erori lingvistice, după utilizarea unui instrument de verificare și după o rundă de revizuire efectuată de un coleg. | Redactează în mod independent texte cu introducere, parte principală și concluzie, alege un ton adaptat publicului țintă și utilizează în mod consecvent termenii standardizați.                    | Elaborează ghidul de redactare și stilul propriu al organizației, aprobă conținutul publicațiilor și dezvoltă abilitățile de redactare ale echipelor.                |
| <b>lucrul în echipă</b><br>Contribuția la rezultatul echipei prin împărțirea sarcinilor, schimbul de informații, respectarea angajamentelor și implicarea colegilor în activitatea curentă.                                               | Își îndeplinește propria sarcină în cadrul echipei, conform celor convenite, și raportează șefului de echipă atunci când ceva nu funcționează.                 | Își împarte sarcinile cu colegii, împărtășește informațiile de care au nevoie ceilalți fără a i se cere acest lucru și își adaptează propria planificare pentru a se alinia la obiectivele echipei. | Elaborează acorduri de colaborare pentru mai multe echipe din cadrul organizației, le evaluează în raport cu rezultatele obținute și le revizuieste pe baza datelor. |
| <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>Comportamentul profesional și reprezentarea</b><br>Se comportă în relația cu clienții, colegii și părțile externe în conformitate cu standardele de conduită și de ținută ale organizației, inclusiv în afara propriului loc de muncă. | Respectă regulile interne privind conduita, limbajul și ținuta vestimentară și solicită îndrumarea superiorului ierarhic în caz de îndoială.                   | Reprezintă echipa în fața clienților și a părților externe, alege un limbaj adecvat și atrage atenția colegilor asupra comportamentelor inadecvate.                                                 | Reprezintă organizația în spațiul public și stabilește standardele de conduită care se aplică în acest context.                                                      |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                                      | N1                                                                                                                                       | N3                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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. |
| <b>Actualitatea profesională și literatura de specialitate</b><br>Urmărește evoluțiile din propria profesie prin intermediul literaturii de specialitate, al ghidurilor și al rețelelor și integrează noile cunoștințe relevante în propria practică.           | Citește informațiile profesionale primite și identifică care parte este relevantă pentru propria activitate.                             | Urmărește sursele și liniile directoare din punct de vedere structural, evaluează calitatea acestora și își adaptează propria metodă de lucru la noile cunoștințe.          | Evaluează situația actuală din domeniu, analizează cercetările contradictorii și stabilește liniile directoare pe care organizația le va urma de acum înainte.                |
| <b>Orientarea elevilor</b><br>Oferă îndrumare elevilor cu dificultăți de învățare, îi ajută în alegerea opțiunilor de studiu și în rezolvarea problemelor personale, îi îndrumă către specialiști atunci când este necesar și înregistrează progresul în dosar. | Desfășoară o discuție de orientare sub supraveghere, utilizând formularul standard, și consemnează acordurile în dosarul elevului.       | Analizează în mod independent cauza rezultatelor slabe, elaborează un plan împreună cu elevul și implică părinții și echipa de sprijin.                                     | Dezvoltă structura de orientare a școlii, elaborează protocoale de îndrumare și oferă îndrumare mentorilor în îndeplinirea rolului lor.                                       |
| <b>Comunicarea cu părinții și îngrijitorii</b><br>Informează părinții și îngrijitorii cu privire la dezvoltarea și comportamentul unui elev, poartă discuții atunci când apar motive de îngrijorare și ajunge la înțelegeri cu aceștia.                         | Îi informează pe părinți cu privire la aspectele practice, conform celor convenite, și redirecționează întrebările de fond către mentor. | Poate purta în mod independent o discuție cu părinții cu privire la rezultatele dezamăgitoare, prezintă faptele și ajunge la înțelegeri comune.                             | Stabilește politica de comunicare cu părinții, mediază în cazul reclamațiilor și oferă instruire colegilor în ceea ce privește conversațiile dificile cu părinții.            |
| <b>Improvizarea în limitele stabilite</b><br>Elaborează pe loc o soluție viabilă într-o situație neprevăzută, respectând regulile aplicabile, cerințele de siguranță și acordurile în vigoare.                                                                  | Raportează imediat o situație neprevăzută și pune în aplicare soluția oferită de superiorul ierarhic.                                    | Alege o soluție provizorie în conformitate cu regulile atunci când ceva nu funcționează sau apare o solicitare neașteptată și consemnează ulterior ce a deviat de la normă. | Stabilește cât spațiu de improvizație permite organizația și consemnează limitele care nu trebuie niciodată depășite.                                                         |

| Competență                                                                                                                                                                                                                                | N1                                                                                                                                               | N3                                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale</b><br>Utilizează calculatoare, dispozitive mobile și aplicații standard pentru a îndeplini sarcinile de serviciu, ajustează setările și rezolvă probleme simple de utilizare fără ajutor. | Deschide și utilizează aplicațiile prescrise pentru sarcinile proprii și solicită ajutor ori de câte ori apare un mesaj necunoscut.              | Alege dispozitivul și aplicația potrivite pentru fiecare sarcină și remediază problemele obișnuite fără ajutorul altora.                                     | Stabilește la nivel de organizație ce facilități ale mediului de lucru digital sunt utilizate și ghidează implementarea acestora în toate echipele.        |
| <b>Cunoștințe de bază în domeniul IA</b><br>Cunoaște modul de funcționare al sistemelor de IA, ce pot și ce nu pot face acestea, identifică situațiile în care sunt adecvate sau nu și utilizează terminologia corectă.                   | Explică în propriile cuvinte faptul că un model lingvistic face predicții pe baza unor tipare și, prin urmare, poate genera rezultate incorecte. | Evaluează, pentru fiecare sarcină de lucru, dacă IA este adecvată, identifică principalele limitări și explică colegilor modul în care funcționează aceasta. | Definește ce înseamnă alfabetizarea în domeniul IA în cadrul organizației, măsoară nivelul acesteia și o corelează cu politica de formare și implementare. |
| <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.                                                        |
| Observarea la locul de muncă | -    | -    | Observarea structurată a locului de muncă cu ajutorul unui formular bazat pe repere comportamentale.                  |
| Chestionar de personalitate  | 0.40 | 0.15 | Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrnforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”.              |
| Testul cu probe de lucru     | 0.33 | 0.09 | Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.                                      |
| Situational Judgement Test   | 0.12 | 0.11 | Scenariu cu opțiuni de răspuns, notat în funcție de cunoștințe sau de tendințe comportamentale.                       |
| Portofoliu sau dovezi        | -    | -    | O colecție de lucrări sau rezultate anterioare, evaluate în funcție de criterii prestabilite.                         |
| Test de abilități cognitive  | 0.41 | 0.14 | Test standardizat de raționament verbal, numeric sau abstract.                                                        |
| Feedback la 360 de grade     | -    | -    | Mai mulți evaluatori din anturajul persoanei respective evaluează comportamentul în raport cu repere comportamentale. |
| Test de cunoștințe           | 0.40 | 0.13 | Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.                  |

## 7 Instrumente de evaluare pentru acest post

| Instrument hrnforce      | Competențe | Ce măsoară                                                |
|--------------------------|------------|-----------------------------------------------------------|
| Competency Check         | 13         | Evaluarea competențelor la nivel comportamental           |
| Testul cu probe de lucru | 9          | Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate |
| 360 Feedback             | 9          | Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale        |
| Big Fifty                | 5          | Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori  |

| Instrument hrmforce                      | Competențe | Ce măsoară                                                               |
|------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Test de cunoștințe (specific clientului) | 4          | Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client      |
| Mental Resilience (4C)                   | 2          | Reziliența mentală conform modelului 4C                                  |
| Portofoliu                               | 2          | Evaluarea activității anterioare în raport cu criteriile prestabilite    |
| Development Review                       | 2          | Interviu structurat de dezvoltare                                        |
| Communication Styles                     | 1          | Stilul preferat de comunicare                                            |
| 15PF                                     | 1          | Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty       |
| Colour Profile (Jung)                    | 1          | Patru tipuri de culori, corelate cu factorii „Big Fifty”                 |
| Conflict Styles                          | 1          | Stilul preferat în situații de conflict                                  |
| Ability Scan                             | 1          | Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract |

## 8 Cum se utilizează acest profil

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

Sursă: hrmforce Skills Framework 2.0, versiunea 2.0.0, creată la 2026-09-08. Corelații cu ESCO v1.2.1, O\*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, AILit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 și clasificarea ocupațională olandeză CBS BRC 2014, ediția 2025. Acest profil reprezintă un punct de plecare, nu un standard: adaptați-l la propria organizație înainte de a-l utiliza ca bază pentru selecție.