

Competentele psihologului specializat în psihologia muncii și organizațională în România

Coordonat de:

Dragoș Iliescu, Delia Vîrgă, Doru Dima

Echipa de experți:

Daniela Andrei, Adrian Brate, Ticu Constantin, Laurentiu Maricutoiu, Claudia Rus, Alin Sava

Acest document este un document de lucru al APIO (Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională), aflat la forma v.4.c

Introducere

În 2005, **Federația Europeană a Asociațiilor Psihologilor** (*European Federation of Psychologists' Associations*, EFPA) a adoptat sistemul EuroPsy (Certificatul European în Psihologie), ca un pas înainte către o certificare transfrontalieră a calificărilor necesare psihologilor europeni. EuroPsy definește un set de cerințe privind educația care trebuie primită de psihologi în mediul academic, dar și competențele profesionale și angajamentul etic care se așteaptă de la psihologi. Toate acestea sunt precondiții pentru ca un psiholog să poată oferi servicii adecvate clienților săi. În prezent, sistemul este pus în aplicare în unele țări și este absorbit de din ce în ce mai multe state din Europa.

EuroPsy face distincția între "domeniile de competență" sau „domenii de practică” care vizează faptul că deținătorii certificatului european sunt considerați calificați într-un domeniu specific de activitate.

Pentru a fi înregistrați ca și calificați într-un anumit domeniu, psihologii trebuie să fi desfășurat activitate în supervizare în respectivul domeniu și să facă dovada deținerii de competențe suficiente. Psihologia muncii și organizațională este unul din aceste domenii de practică.

EuroPsy reprezintă, în mod clar, un pas înainte față de trecut, când psihologii din Europa aveau calificări foarte divergente. Cu toate acestea, sistemul are și unele limite. În primul rând, sistemul se referă doar la nivelul de bază al calificărilor, necesar pentru a dobândi statutul de psiholog certificat la nivel european; acest lucru înseamnă că nu sunt discutate condițiile ideale, ci condițiile minime. În al doilea rând, există dificultăți în stabilirea clară a legăturii dintre între "domeniile de competență" sau „domenii de practică”, adică în stabilirea standardelor pentru psihologii dintr-un anumit domeniu.

Din aceste motive, **Asociația Europeană de Psihologia Muncii și Organizațională** (*European Association for Work and Organizational Psychology*, EAWOP) a pus bazele unui grup de lucru (*Task Force on the Future Professional Qualifications of European W&O Psychologists*) care a avut misiunea de a dezvolta propuneri care să contribuie la depășirea acestor limite. Grupului de lucru și-a desfășurat activitatea între 2005 și 2007 și și-a încheiat activitatea printr-un raport.

Acest raport clarifică diferența dintre ceea ce el numește ”model de intrare” și ”model de ieșire”. Modelul de intrare (input model) se referă la intrarea în profesie, sau în supervizare, și se concentrează pe cerințele referitoare la educația academică a psihologilor. Modelul de ieșire (output model) se referă la ceea ce psihologii oferă societății și clienților lor, adică la practica profesională a psihologului și se concentrează pe competențele necesare psihologului pentru a-și desfășura activitatea. Pentru ca un psiholog să poată primi certificarea EuroPsy, acest sistem stabilește ca obligatorie condiția ca respectiva persoană să fie compatibilă și cu modelul de intrare, și cu cel de ieșire - adică să aibă studii de specialitate și să fi desfășurat activitate profesională supervizată în domeniul psihologiei.

Sistemul EuroPsy reușește astfel să operaționalizeze cerințele sale și să le facă direct măsurabile. Acest sistem de evaluare este baza pe care se poate elibera certificatul EuroPsy, care este un certificat de acreditare europeană.

Despre prezentul document

Prezentul document se fundamentează pe documentele care stau la baza EuroPsy: raportul final al grupului de lucru al EAWOP, rapoartele și recomandările EFPA. Părți ale acestui document urmează foarte îndeaproape raportul final al Grupului de lucru al EAWOP, publicat în Februarie 2008 (Depolo, Munduate, Peiro, Roe, Sverko, & Vartiainen, 2008), dar particularizează aceste cerințe, ori de câte ori este necesar, la situația psihologiei românești.

Intenția acestui document este acela de a stabili un model aspirațional pentru psihologii din domeniul muncii și organizațional, din România. Credem că o profesie are nevoie de modele de comportament ideal, către care să tindă, și acest lucru este cu atât mai important pentru psihologii din România, care sunt încă foarte departe, la nivel de interese, competență și comportament profesional, de confrății lor din alte state europene.

O parte a acestui decalaj nedorit vine din lipsa de modele și acest gol dorește Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională (APIO) să îl umple prin documentul prezent.

Documentul a fost elaborat, așa cum am accentuat, pe baza documentelor EAWOP și EFPA, de un grup de lucru al APIO, format din: Dragoș Iliescu, Delia Vîrgă, Doru Dima, Claudia Rus, Adrian Brate, Daniela Andrei, Laurențiu Maricuțoiu, Alin Sava și Ticu Constantin. Documentul se concentrează doar pe ceea ce sistemul EuroPsy numește ”model de ieșire” (output model), adică pe competențele minime necesare psihologului din domeniul muncii și organizațional, pentru a putea oferi un serviciu de calitate acceptabilă clienților săi și societății, în general.

Accentuăm faptul că, deși bazat pe standardele curente existente în acest moment la nivel european și deși membrii grupului de lucru au făcut toate eforturile pentru a reflecta prin acest document situația existentă în România, nici un sistem de competențe nu este și nu poate fi imuabil în timp. Aceste competențe și felul în care ele sunt explicitate reflectă starea curentă a formării și practicii în domeniul psihologiei muncii și organizaționale din România. Schimbările suferite în timp de organizații, natura și conținutul în continuă schimbare a muncii, în general și al activității psihologilor, în special, mandatează o adaptare periodică a acestei liste de competențe.

Trei domenii de particularizare

EAWOP și EFPA accentuează faptul că disciplina intitulată ”psihologia muncii și organizațională” (*”Work & Organizational”* sau W-O, așa cum este numită în Europa, sau *”Industrial & Organizational”*, I/O, așa cum este numită în State Unite), acoperă trei domenii relativ separate de studiu, fiecare dintre ele focalizându-se pe părți și aspecte diferite. Aceste trei domenii sunt: (a) psihologia muncii, (b) psihologia personalului și (c) psihologia organizațională.

În România, cele trei domenii nu sunt departajate cu claritate. În curriculele academice sau în practica cotidiană a psihologilor, diferențierea cea mai clară se face în acest context între (a) Psihologia muncii și (b) Psihologia organizațională. Aceasta din urmă mai este numită deseori și „Psihologia serviciilor”, mai degrabă ca urmare a unei confuzii promovate de legislația tipică psihologiei ca profesie liberală și neclarificată până în acest moment de Colegiul Psihologilor. De cele mai multe ori, activitățile tipice pentru psihologia organizațională, precum consultanța organizațională sau sondajele organizaționale (de satisfacție a muncii, sau de cultură și climat, de exemplu) sunt considerate de Colegiul Psihologilor a fi arondate psihologiei serviciilor. Din acest motiv, vom particulariza competențele expuse aici, ori de câte ori acest lucru este posibil, în cele două categorii de mai jos.

Psihologia Muncii se referă la activitatea de muncă a oamenilor, adică la modul în care oamenii fac față sarcinilor care le revin în contexte ocupaționale. Oamenii sunt văzuți ca lucrători, care (în mod individual sau împreună cu alții) îndeplinesc sarcini ce sunt componente ale proceselor de muncă din organizație. Subiecte importante din acest punct de vedere sunt legate de concepte precum: sarcini, mediu de muncă, performanță, eroare, efort, solicitare, oboseală, stres ocupațional, proiectarea sarcinilor și a posturilor, proiectarea instrumentelor, tehnologie, ergonomie etc. De asemenea, psihologia muncii se referă la relația dintre oameni și organizație, în special la acele aspecte pe care le numim de obicei „mecanică de resurse umane”, adică la acele aspecte care trebuie să funcționeze neconținut, ca servicii de resurse umane, pentru ca organizația să poată funcționa. Subiecte importante din acest punct de vedere sunt legate de concepte precum cunoștințe, aptitudini, deprinderi și competențe, analiza muncii, analiza posturilor, recrutare și selecție de personal, evaluarea performanțelor profesionale, managementul performanței, formarea profesională și trainingul, dezvoltarea competențelor etc.

Psihologia Organizațională se referă la comportamentul (colectiv) al oamenilor, în relație cu sistemele socio-tehnice pe care le numim ”organizații”. Oamenii sunt implicați în aceste sisteme ca ”membri”. De asemenea, psihologia organizațională se referă la relația dintre oameni și organizație, adică între membri și sistem și privește schimburile reciproce dintre aceste două tipuri de entități. Subiecte importante pentru această abordare sunt: procesele de alegere făcute de indivizi și de organizații, contractul psihologic, nevoi și împlinirea lor, implicare și angajament, satisfacția muncii, stare de bine (*well-being*), valori la locul de muncă, comunicare, luarea deciziilor, putere, conducere, participare, cooperare, conflict, cultură organizațională, structură organizațională, tehnologie, schimbare și dezvoltare organizațională, relații intra- și interorganizaționale etc.

Ambele domenii se vor regăsi în acest document, cu particularizări ale fiecărei competențe. Cu alte cuvinte, fiecare competență se declină ușor diferit în aceste două domenii și în descrierea fiecărei competențe vor fi sugerate modalități în care respectiva competență se poate manifesta în fiecare din aceste două domenii.

Utilitatea competențelor

Psihologii specializați în psihologia muncii și organizațională dezvoltă și aplică principiile, cunoștințele, modelele și metodele psihologice într-o manieră etică și științifică cu scopul de a promova dezvoltarea, starea de bine și performanța indivizilor, grupurilor, organizațiilor și a societății. Pentru a putea face acest lucru, psihologii au nevoie de competențe profesionale specifice. Competențele sunt seturi complexe de cunoștințe și abilități, prin care pot fi rezolvate problemele întâlnite în practica profesională.

Competențele pe care ar trebui să le aibă cei specializați în psihologia muncii și organizațională sunt grupate în prezentul document pe baza modelului oferit de cadrul general EuroPsy. Astfel, competențele pot fi împărțite în două mari grupe:

1. Competențele primare (sau profesionale, ”*professional*”), relaționate direct cu contextul profesiei, și
2. Competențele secundare (sau de activare, ”*enabling*”), care permit specialistului să ofere serviciile sale în mod eficient.

Competențele primare sunt tipice profesiei de psiholog și, chiar mai mult, sunt tipice pentru specializarea în psihologia muncii și organizațională. Orice profesie are astfel de competențe și ele sunt întotdeauna unice, deoarece se relaționează direct cu natura specifică a respectivei profesii, cu problemele specifice ale clienților, cu diferite cunoștințe, deprinderi și aptitudini specifice implicate de acea profesie. Competențele secundare sunt comune și altor profesii. Ambele tipuri de competențe sunt necesare pentru ca psihologul să poată presta serviciile sale într-un mod eficient.

Există 20 de competențe primare; acestea pot fi grupate în șase categorii care sunt relaționate cu funcțiile profesionale (uneori menționate și ca ”roluri”). Aceste funcții sunt:

- A. Specificarea scopurilor,
- B. Evaluare psihologică / diagnoză,
- C. Dezvoltare / design,
- D. Intervenție / implementare,
- E. Evaluare a sistemelor,
- F. Informare / Comunicare.

Există 8 competențe secundare, relaționate cu activitatea profesională în general, pe care psihologii ar trebui să le dobândească în plus față de competențele primare.

- A. Strategie profesională,
- B. Dezvoltare profesională continuă,
- C. Relații profesionale,
- D. Cercetare și dezvoltare,
- E. Marketing și vânzări,
- F. Managementul clienților,
- G. Managementul afacerii,
- H. Asigurarea calității.

Prezentare succintă a competențelor

COMPETENȚE PRIMARE	În munca sa cu clienții, psihologul specializat în psihologia muncii și organizațională trebuie:
A. Specificarea scopurilor	
1. Competență în analiza nevoilor	<i>să înțeleagă problemele și nevoile clienților lor.</i>
2. Competență în stabilirea scopurilor	<i>să poată formula obiective și scopuri realiste, măsurabile și verificabile pentru activitățile lor.</i>
B. Evaluare psihologică / diagnoză	
3. Competență în evaluarea indivizilor	<i>să evalueze din punct de vedere psihologic și comportamental indivizi; să realizeze diagnoza diferențelor individuale la nivel de constructe psihice (aptitudini, personalitate, interese etc.) sau comportament.</i>
4. Competență în evaluarea grupurilor	<i>să realizeze evaluarea psihologică a grupurilor adică (a) diagnoza percepțiilor și construcțiilor mentale tipice pentru membrii unui grup și la (b) diagnoza diferențelor intergrupale.</i>
5. Competență în evaluarea organizațiilor	<i>să facă evaluări a unor organizații, acestea fiind înțelese ca mai mult decât suma indivizilor sau grupurilor care le compun.</i>
6. Competență de evaluare a contextului muncii	<i>să analizeze alte variabile contextuale critice pentru viața psihică sau comportamentul persoanelor la locul de muncă.</i>
C. Dezvoltare / design	
7. Competență în definirea produsului & analiza cerințelor	<i>să poată imagina soluții inovative la problemele clienților săi, pe care să le transpună apoi în produse.</i>
8. Competență în designul de produs	<i>să proiecteze și să definească părțile componente și procedura prin care produsul va funcționa</i>
9. Competență în testarea de produs	<i>să dezvolte competențe legate de testarea a produselor</i>
10. Competență în evaluarea de produs	<i>să evalueze randamentul sau impactul unui produs</i>
D. Intervenție / implementare	
11. Competență în planificarea intervenției	<i>să realizeze proiecte și planuri coerente și realiste, descrise în pași concreți necesari pentru implementarea unei intervenții.</i>
12. Competență în intervenția directă, orientată spre individ	<i>să aibă capacitatea de a dezvolta persoanele cu care vine în contact și de le ajuta să-și îmbunătățească performanța și viața.</i>
13. Competență în intervenția directă, orientată spre context	<i>să înțeleagă și să influențeze acele variabile de context (fizice sau psihologice) care influențează performanța și viața la locul de muncă și să intervină în scopul optimizării lor.</i>
14. Competență în intervenția indirectă	<i>să influențeze sau să consilieze o persoană, grup sau organizație, iar acestea sunt cele care generează schimbarea.</i>
15. Competență în implementarea de produs	<i>să aibă capacitatea de a implementa sisteme funcționale la nivel individual, grupal sau organizațional.</i>
E. Evaluare a sistemelor	
16. Competență în planificarea evaluării	<i>să planifice modul de punere în fapt a programelor de evaluare a programelor și intervențiilor din organizație</i>
17. Competență în efectuarea evaluării	<i>să aplice analize raționale și analize empirice prin care să extragă informațiile pertinente despre entitatea analizată</i>
18. Competență în analiza evaluării	<i>să aibă capacitatea de a reflecta asupra propriei analize și de a formula concluzii și recomandări</i>
F. Informare / Comunicare	
19. Competență în acordarea de feedback oral	<i>să dețină competențe de prezentare orală în fața clienților săi și altor persoane cu care interacționează profesional.</i>
20. Competență în redactarea de rapoarte	<i>să întocmească rapoarte scrise care explică rezultatele obținute într-o activitate anume și care documentează munca sa</i>

COMPETENȚE SECUNDARE	<i>În munca lor cu clienții, psihologul specializat în psihologia muncii și organizațională,</i>
A. Strategie profesională	<i>alege o strategie adecvată pentru a gestiona problemele existente, pe baza analizei propriei situații profesionale și a propriilor competențe de bază.</i>
B. Dezvoltare profesională continuă	<i>actualizează și dezvoltă propriile competențe primare și secundare, propriile cunoștințe și deprinderi, în concordanță cu schimbările din domeniu, cu standardele și cerințele profesiei psihologice, cu reglementările naționale și europene.</i>
C. Relații profesionale	<i>stabilește și menține relații cu alți profesioniști, precum și cu organizații profesionale relevante.</i>
D. Cercetare și dezvoltare	<i>dezvoltă noi produse și servicii care au potențialul de a împlini nevoile clienților prezenți sau viitori și de a genera noi afaceri.</i>
E. Vânzări și marketing	<i>aduce produse și servicii actuale sau noi în atenția actualilor sau potențialilor clienți.</i>
F. Managementul clienților	<i>stabilește și menține relații cu clienții săi.</i>
G. Managementul afacerii	<i>concepe și administrează afacerea proprie, prin intermediul căreia sunt oferite clienților serviciile sale, fie sub forma unei mici afaceri de sine stătătoare sau ca parte a unei organizații private sau publice mai mari. managementul afacerii include aspecte financiare, de personal, operaționale, de leadership față de posibili angajați.</i>
H. Asigurarea calității	<i>stabilește și menține un sistem de asigurare a calității serviciilor sale</i>

Evaluarea competențelor

În modelul EuroPsy, competențele psihologilor sunt evaluate cu ajutorul unei scale descriptive cu patru trepte, care este prezentată mai jos. Cele patru trepte ale acestei scale urmează un crescendo fundamentat de două aspecte: cu cât treapta este mai avansată, cu atât (a) activitățile profesionale sunt mai complexe și (b) practica specialistului este mai independentă (adică este mai liberă de nevoia de ghidare și supervizare). Această scale poate fi utilizată atât pentru evaluarea formativă, în contexte în care aceste competențe sunt dezvoltate (de exemplu în mediul academic, pentru evaluarea studenților), cât și pentru evaluarea sumativă, de exemplu la momentul în care un psiholog cere conferirea unui certificat sau a unei trepte de specializare.

1	2	3	4
Cunoștințele și deprinderile de bază sunt prezente dar competențele sunt insuficient dezvoltate	Există competențe pentru realizarea sarcinilor, dar este necesară ghidare și supervizare	Există competențe pentru realizarea sarcinilor de bază, fără ghidare sau supervizare	Există competențe pentru realizarea sarcinilor complexe, fără supervizare sau ghidare

COMPETENȚELE PSIHOLOGILOR SPECIALIZAȚI ÎN PSIHOLOGIA MUNCII ȘI ORGANIZAȚIONALĂ

COMPETENȚE PRIMARE

Categoria A. Specificarea scopurilor

Competențele din această categorie se referă la capacitatea psihologului de a demara proiecte. Competențele fac referire la capacitatea psihologului de a înțelege cerințele unui client, de a le analiza în profunzime și de a stabili apoi obiective, scopuri și activități specifice, pe care să le agreeze cu clientul său.

A1	1. Competență în analiza nevoilor
<i>Fundament</i>	<p>În munca lor cu clienții, psihologii specializați în psihologia muncii și organizațională trebuie să înțeleagă problemele și nevoile clienților lor.</p> <p>Comunicare maleabilă. Pentru aceasta, este nevoie să interacționeze cu aceștia verbal și în scris și să culegă date despre problema clientului. Această competență presupune abilitatea de a avea interacțiune verbală și scrisă, față-în-față și la distanță.</p> <p>Înțelegere complexă. Competența presupune înțelegerea informației transmise de client, așa cum o vede acesta, dar și capacitatea de a înțelege problema dincolo de înțelegerea uneori limitată a clientului asupra problematicii psihologice din organizații.</p> <p>Extragerea informației de la client. Competența presupune capacitatea psihologului de a extrage de la client prin discuție datele relevante pentru descrierea și analiza problemei. În acest scop este uneori nevoie ca psihologul să supună atenției clientului său informații sau puncte de vedere pe care acesta nu le avea anterior discuției, și să clarifice dacă acestea au fost înțelese corect.</p> <p>Analiza informației extrase. În anumite contexte, este necesar ca psihologul să facă o analiză mai aprofundată a tuturor datelor extrase de la client sau din alte surse, direct sau indirect, pentru a ajunge la o înțelegere a nevoilor acestuia.</p>
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	Interviul preliminar
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	<p>Intervievează clienți sau manageri pentru a discuta nevoile și problemele acestora (de exemplu nevoia de recrutare de personal nou, rata crescută a accidentelor, rata crescută a fluctuației personalului).</p> <p>Identifică nevoile și problemele de fond și le clarifică într-un mod care să fie înțeles și acceptat de către client sau manager.</p> <p>După discuția inițială cu managerul companiei-client, face o analiză a situației companiei pe piața muncii și revine în discuție cu o</p>

<p><i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i></p>	<p>particularizare a problemelor legate de recrutare.</p> <p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizează un studiu pentru a aduna informații despre nevoile și problemele referitoare la performanță și erori, încărcarea cu muncă și stres, sănătate și siguranță. Identifică îmbunătățirile posibile și necesare, de exemplu la nivelul condițiilor de muncă, a proceselor muncii, a sarcinilor, metodelor de muncă, etc. - Realizează un studiu pentru a aduna informații despre nevoile și problemele legate de numărul angajaților, nivelul lor de competență, motivația și performanța acestora. Identifică îmbunătățirile posibile și necesare prin modificări la nivelul personalului și a practicilor de HR. - <i>De exemplu, evaluează nevoile privind îmbunătățirile necesare la locul de muncă.</i> - <i>De exemplu, evaluează deficitul de competențe și nevoile companiei de a dezvolta anumite competențe la angajații săi.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizează un studiu pentru a aduna informații despre nevoile și problemele referitoare la eficacitatea, flexibilitatea și inovația organizațională. Identifică îmbunătățirile posibile și necesare la nivelul structurii, culturii și managementului organizațional. - <i>De exemplu, evaluează nevoile de schimbare și dezvoltare organizațională.</i>
<p>A2</p> <p><i>Fundament</i></p> <p><i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i></p>	<p>2. Competență în stabilirea scopurilor</p> <p>În munca lor cu clienții, psihologii specializați în psihologia muncii și organizațională trebuie să poată formula obiective și scopuri realiste, măsurabile și verificabile pentru activitățile lor. Această competență are un aport important în clarificarea mutuală a relației profesionale dintre psiholog și client.</p> <p>Comunicare maleabilă. În urma analizei nevoilor clientului, psihologul stabilește pentru sine scopuri, pe care le prezintă în scris sau oral clientului.</p> <p>Stabilirea scopurilor prin cooperare. Aceste scopuri sau obiective sunt definitive împreună cu clientul în așa fel încât să fie percepute drept realiste, să fie înțelese și asumate de ambele părți (client și psiholog).</p> <p>Detalierea obiectivelor, scopurilor și a procedurii. Obiectivele și scopurile asumate trebuie detaliate și din punctul de vedere al procedurii pe care psihologul preconizează să o urmeze pentru atingerea lor.</p> <p>Scopuri măsurabile și verificabile. Scopurile stabilite trebuie să fie măsurabile și verificabile și prin ele se face monitorizarea activității psihologului.</p> <p>Întocmirea contractului de prestări servicii (sau a unui document similar, de exemplu a unui acord, cu sau fără valoare contractuală)</p>

<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	Informează clientul despre obiectivul pe care și l-a fixat, despre modalitatea propusă pentru rezolvarea acestuia, despre rezultatele așteptate și despre modalitatea în care va putea fi verificată activitatea respectivă.
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Întocmește pentru client o propunere scrisă sau orală în care îi detaliază acestuia tipul de evaluare pe care îl va face, procedura ce va fi urmată și rezultatele scontate. - <i>De exemplu, întocmește o document de prezentare a evaluării prin care va trece o persoană care dorește să se evalueze din punctul de vedere al potrivirii cu rigurile unei anumite profesii.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizează o propunere scrisă sau orală referitoare la obiective pe care le are în organizație și la modul în care acestea pot fi realizate. Propune criterii pentru a evalua rezultatele intervenției propuse. - <i>De exemplu, întocmește o propunere preliminară de proiect de intervenție asupra culturii organizaționale, în care să fie detaliată procedura urmată, obiectivele și modalitățile de evaluare a acestora, la finalul intervenției</i>

Categoria B. Evaluare psihologică

Competențele din această categorie fac referire la capacitatea psihologului de a face evaluări cu ajutorul unor metode tipice muncii de psiholog. Aceste evaluări pot fi evaluări psihologice (de exemplu individuale, de grup sau organizaționale) sau pot fi evaluări ale unor variabile contextuale, care influențează (sunt cauze sau moderatori/mediatori) variabile psihologice sau comportamentale.

B1	3. Competență în evaluarea indivizilor
<i>Fundament</i>	<p>În activitatea psihologilor specializați în psihologia muncii și organizațională apare uneori necesitatea de a evalua din punct de vedere psihologic și comportamental indivizi. Evaluarea psihologică a indivizilor se referă la diagnoza diferențelor individuale la nivel de constructe psihice (aptitudini, personalitate, interese etc.) sau comportament.</p> <p>Cunoștințe de specialitate. Pentru a realiza o evaluare psihologică, psihologul trebuie să aibă cunoștințe despre constructele pe care le evaluează: aptitudini, personalitate, interese etc. Aceste cunoștințe trebuie să fie „la zi”, adică să corespundă cu stadiul actual al cunoașterii științifice în domeniul analizat.</p> <p>Metode de evaluare. Psihologii trebuie să aibă capacitatea de a administra și a interpreta diverse metode de evaluare psihologică (de exemplu observație, interviu, chestionar sau test).</p>
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	Testarea psihologică, evaluarea prin intermediul interviului.
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	Realizează un interviu cu clientul său, pentru a evalua gradul în care interesele sale profesionale sunt consonante cu opțiunea de angajare pe care o are.

	<p>Realizează un interviu comportamental cu o persoană care dorește să se angajeze în compania-client.</p> <p>Realizează testarea psihologică a unei persoane din compania-client, pentru a evalua gradul ei de potrivire cu o anumită poziție din organizație, pe care este posibil ca acea persoană să fie promovată.</p>
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selectează și aplică instrumente, tehnici și metode (cum ar fi interviuri, teste, observații) pentru evaluarea individuală a performanței, erorilor, încărcării, stresului, sănătății sau siguranță. - Selectează și aplică instrumente, tehnici și metode (cum ar fi interviuri, teste, observații) pentru testarea individuală a personalității, aptitudinilor, competenței sau motivației. - <i>De exemplu, observă comportamentul angajaților la locul de muncă, pentru a evalua numărul de erori făcute de aceștia.</i> - <i>De exemplu, realizează testarea psihologică a candidaților la angajare.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selectează și aplică instrumente, tehnici și metode (cum ar fi chestionare și interviuri) pentru testarea percepțiilor și atitudinilor individuale privind relațiile și practicile organizaționale. - <i>De exemplu, administrează angajaților sondaje de satisfacție cu munca.</i>

B2	4. Competență în evaluarea grupurilor
<i>Fundament</i>	<p>Psihologii specializați în psihologia muncii și organizațională, se confruntă uneori cu necesitatea de a evalua psihologic grupuri și nu persoane. Aceste grupuri pot fi definite formal (de exemplu un departament al unei organizații) sau informal (de exemplu demografic, cum ar fi cazul într-un grup minoritar asupra căruia un anumit sistem de selecție are impact advers). Evaluarea psihologică a grupurilor se referă la (a) diagnoza percepțiilor și construcțiilor mentale tipice pentru membrii unui grup și la (b) diagnoza diferențelor intergrupale.</p> <p>Diferențe intergrupale. În evaluarea grupurilor nu se pune problema diferențelor intragrupale (deci a diferențelor dintre membrii unui grup) ci a diferențelor intergrupale (adică a diferențelor dintre „acest” grup și alte grupuri).</p> <p>Grupul ca unitate de analiză. În evaluarea grupurilor, entitatea tratată este grupul și nu indivizii care îl compun, de aceea se vorbește despre „caracteristicile grupului”, „opiniile grupului”, „obiceiurile grupului”.</p> <p>Variabile individuale agregate la nivel de grup. Conceptele pe care psihologul se concentrează pot fi variabile de natură individuală, dar agregarea lor se face la nivel de grup. De exemplu, poate fi interesat de nivelul de nevrotism al unui grup, pe care îl va evalua printr-o agregare statistică a nivelului de nevrotism demonstrat de fiecare membru al grupului.</p>

	<p>Concepte grupale. De asemenea, în evaluarea grupurilor psihologul se poate concentra pe concepte care nu există la nivel individual, cum ar fi „coeziune”, „granițele grupului” sau „deschiderea grupului către achiziția de noi membri”.</p> <p>Evaluarea grupurilor presupune evaluarea individuală. Datele necesare evaluării unui grup sunt obținute tot de la diverse persoane (de exemplu membrii grupului), prin metode specifice evaluării individuale (de exemplu observație, interviu, chestionar sau test). De aceea, evaluarea grupurilor presupune și competențe de evaluare individuală.</p>
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	Realizarea unui focus-grup sau workshop pentru a înțelege felul în care un grup gândește despre o situație sau problemă specifică.
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	<p>Administrează chestionare sociometrice prin care măsoară coeziunea grupului.</p> <p>Observă membrii echipei în cadrul unui exercițiu de grup, pentru a înțelege rolul preluat de fiecare membru al grupului în sarcinile de grup.</p> <p>Realizează interviuri cu membrii unui departament, pentru a înțelege opinia lor despre conflictele în care departamentul a fost implicat, în relația sa cu alte departamente.</p>
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selectează și aplică tehnici și metode pentru evaluarea grupului (cum ar fi interviuri de grup, focus grupuri) în ceea ce privește percepțiile, atitudinile și comportamentele relaționate cu performanța, erorile, încărcarea, stresul, sănătatea sau siguranța. - <i>De exemplu, măsoară performanța grupului.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selectează și aplică tehnici și metode pentru evaluarea grupului (cum ar fi interviuri de grup, focus grupuri) în ceea ce privește percepțiile, atitudinile și comportamentele relaționate cu cariera și practicile de HR. - Selectează și aplică tehnici și metode (cum ar fi interviuri de grup, focus grupuri, observații, analize de rol, analize de rețea) pentru evaluarea la nivel de grup a percepțiilor, atitudinilor și comportamentelor relaționate cu structura, cultura și managementul organizației. - <i>De exemplu, realizează un focus grup pentru a afla opinia angajaților despre sistemele de recompensare.</i> - <i>De exemplu, analizează rolurile din echipă.</i>
B3	5. Competență în evaluarea organizațiilor
<i>Fundament</i>	<p>Se cere uneori de la psihologii specializați în psihologia muncii și organizațională să facă evaluări a unor organizații, acestea fiind înțelese ca mai mult decât suma indivizilor sau grupurilor care le compun.</p> <p>Variabile individuale sau grupale agregate la nivel de organizație. Conceptele pe care psihologul se concentrează pot fi variabile de natură</p>

	<p>individuală sau de grup, dar agregarea lor se face la nivel de organizație. De exemplu, psihologul poate fi interesat de nivelul mediu de coeziune al grupurilor dintr-o organizație, sau de nivelul mediu al aptitudinilor mentale generale ale membrilor unei organizații.</p> <p>Concepte organizaționale. De asemenea, în evaluarea organizațiilor psihologul se poate concentra pe concepte care nu există la nivel individual sau grupal, ci sunt doar caracteristici ale unor organizații (chiar dacă sunt concepte psihologice și „există” în viața psihologică a membrilor organizației). Exemple de astfel de concepte ar fi „cultură organizațională”, „climatul de muncă” etc.</p> <p>Mediul organizației. Diagnozele organizaționale presupun din partea psihologului includerea în analiză a variabilelor de mediu. De exemplu, într-o diagnoză organizațională concentrată asupra problematicii fluctuației de personal, psihologul nu trebuie să ignore situația generală de pe piața muncii. În acest scop, psihologul trebuie să aibă cunoștințe solide privind managementul unei afaceri și privind mediul general în care activează compania-client.</p> <p>Organizația ca unitate de analiză. În evaluarea organizațiilor, organizația este tratată ca entitate, și nu indivizii sau grupurile care o compun, de aceea se vorbește despre „caracteristicile organizației”. Uneori aceste caracteristici sunt variabile psihologice sau comportamentale care caracterizează membrii grupului, precum comportamentul civic organizațional sau satisfacția muncii, dar care au semnificație descriptivă, explicativă sau predictivă suplimentară după agregarea lor la nivel organizațional.</p> <p>Evaluarea organizațiilor presupune evaluarea individuală și de grup. Datele necesare evaluării unei organizații sunt obținute în parte tot de la nivel individual sau grupal. De aceea, evaluarea organizațiilor presupune și competențe de evaluare a indivizilor și a grupurilor.</p>
<p><i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i></p>	<p>Diagnoza organizațională</p>
<p><i>Exemple de activități acoperite de această competență</i></p>	<p>Realizează analize calitative, cu date extrase din surse externe (analiza documentelor sociale) privind situația organizației, de exemplu analize STEEP sau SWOT.</p> <p>Realizează interviuri cu membri ai organizației pentru a înțelege valorile care îi animă și care definesc cultura organizațională a companiei.</p> <p>Administrează chestionare de satisfacție cu munca (sau referitoare la alte variabile de același tip), pe care le analizează apoi și extrage concluzii despre climatul de muncă din organizație.</p>
<p><i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i></p>	<p>Psihologia muncii</p> <p>- Selectează și aplică tehnici și metode (cum ar fi sondajele organizaționale) pentru evaluarea percepțiilor, atitudinilor și</p>

	<p>comportamentelor relaționate cu performanța, erorile, încărcarea, stresul, sănătatea sau siguranță.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selectează și aplică tehnici și metode (cum ar fi sondajele organizaționale) pentru evaluarea percepțiilor, atitudinilor și comportamentelor relaționate cu practicile de HR. Selectează și aplică instrumente, tehnici și metode (cum ar fi interviuri, teste, observații) pentru analiza psihologică a forței de muncă. - <i>De exemplu, realizează un audit de sănătate ocupațională în organizația-client.</i> - <i>De exemplu, realizează un audit al competențelor existente în companie la diferite niveluri ierarhice sau în diferite departamente.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selectează și aplică tehnici și metode (cum ar fi sondaje organizaționale sau realizată în rândul clienților) pentru evaluarea la nivel organizațional a percepțiilor, atitudinilor și comportamentelor relaționate cu structura, cultura și managementul organizației. Selectează și aplică tehnici și metode pentru diagnoza directă a structurii, culturii și managementului cu trimitere la eficiență, flexibilitate și inovație. - <i>De exemplu, realizează o analiză de rețea pentru a diagnostica structura de comunicare din companie.</i> - <i>De exemplu, realizează o diagnoză a culturii și climatului organizațional din companie.</i>
--	--

<p>B4 <i>Fundament</i></p>	<p>6. Competență de evaluare a contextului muncii</p> <p>În afara evaluării unor entități precum indivizi, grupuri sau organizații, în care este necesar să facă evaluare psihologică, psihologul specializat în psihologia muncii și organizațională este pus uneori în situația de a analiza variabile care, deși nu sunt psihologice sau comportamentale (adică nu sunt caracteristice pentru persoane și nu sunt expresii ale vieții psihice sau ale comportamentului unor persoane), sunt critice pentru viața psihică sau comportamentul persoanelor la locul de muncă. Aceste variabile sunt cauze sau moderatori/mediatori ale comportamentului uman, pe care îl produc sau influențează. Exemple de astfel de variabile sunt caracteristicile locului de muncă, structura grupului, procedurile organizației etc.</p> <p>Metodele de evaluare a contextului sunt metode psihologice. Metodele cu care se realizează evaluarea variabilelor contextuale legate de muncă sunt metode tipice psihologiei, de exemplu observația, interviul sau chestionarul. Datele relevante pentru acest tip de analiză sunt extrase tot prin interacțiunea cu diverși indivizi, din percepțiile și comportamentul lor.</p> <p>Evaluarea contextului muncii nu se confundă cu evaluarea individuală, de grup sau organizațională. Subiectul și obiectivul evaluării contextului este diferit de subiectul și obiectivele evaluărilor individuale, grupale sau organizaționale. Nu se analizează variabile psihologice, ci variabile de mediu (environmentale) care influențează</p>
---------------------------------------	--

	aceste variabile psihologice.
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	Analiza muncii
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	<p>Realizează o analiză a muncii, prin interviuri cu experți într-un anumit post, pentru a extrage specificațiile postului, adică pentru a evalua caracteristicile minime și optime pe care ar trebui să le aibă ocupantul unui anume post din organizație.</p> <p>Administrează chestionare pentru a evalua caracteristicile unui loc de muncă, cum ar fi, printre altele, gradul de control, de încărcare, sau de autonomie.</p>
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selectează și aplică instrumente, tehnici și metode (cum ar fi analiza cognitivă a sarcinilor, analiza condițiilor fizice de muncă) pentru a face o diagnoză a caracteristicilor locului de muncă, relevante pentru performanță, erori, încărcare, stres, sănătate sau siguranță. - Selectează și aplică instrumente, tehnici și metode (cum ar fi analiza muncii, analiza fluxului de personal) pentru a analiza ce caracteristici trebuie să aibă forța de muncă. - <i>De exemplu, realizează o analiză a aspectelor legate de siguranța la locul de muncă și a riscului de accident, în companie.</i> - <i>De exemplu, realizează o analiză a muncii.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selectează și aplică instrumente, tehnici și metode (cum ar fi analiza de structură, analiza de proces, analiza de rețea) pentru a realiza o diagnoză structurii și contextului organizațional. - <i>De exemplu, realizează o analiză a actorilor organizaționali ("stakeholder analysis").</i>

Categoria C. Dezvoltare de produs

Competențele din această categorie se referă la capacitatea psihologului de a genera produse finite în munca lor. Produsele sunt definite în acest context ca fiind rezultate ale muncii psihologului care pot fi considerate finite și de-sine-stătătoare, care răspund unei nevoie generale (și nu doar unui proiect specific) și care permit o reutilizare practic automată. Produsele sunt diferite de servicii, acestea din urmă fiind rezultate care răspund unei nevoi specifice și care nu sunt reutilizabile fără aportul specialistului care le-a creat. Produsele sunt, de obicei, abordări algoritmice în zona evaluării sau intervenției, de exemplu sisteme de evaluare individuală, grupală, organizațională sau a contextului muncii, sau de intervenție individuală, grupală, organizațională sau asupra contextului muncii. Așadar, produsele pot fi proceduri de analiză (de exemplu proceduri pentru analiza proceselor de muncă), metode de evaluare (de exemplu teste sau ghiduri de interviu), sisteme organizaționale (de exemplu sisteme de selecție a personalului) sau alte asemenea rezultate. În acest sens, este necesar ca psihologul să poată defini cerințele la care produsul trebuie să răspundă, să poată imagina designul produsului, să testeze versiunile preliminare ale produsului și să evalueze impactul și utilitatea versiunii sale finale.

C1	7. Competență în definirea produsului & analiza cerințelor
<i>Fundament</i>	Psihologul specializat în psihologia muncii și organizațională trebuie să

	<p>poată imagina soluții inovative la problemele clienților săi, pe care să le transpună apoi în produse. Aceste produse rezultă în urma analizei problemei clientului sau în urma analizei unei probleme cu care se confruntă societatea. În urma analizei cerințelor, este necesar ca psihologul să poată defini produsul care ar trebui generat, la modul general, adică cel puțin în termeni de obiective și rezultate scontate. Această competență se finalizează mai degrabă cu o declarație de intenție și presupune recunoașterea faptului că este nevoie de un produs de un anumit tip, care să rezolve anumite cerințe.</p>
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	<p>Descrierea obiectivelor pe care le va avea viitorul sistem de selecție de personal, sau viitorul chestionar de care compania are nevoie.</p>
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	<p>Întocmește un document în care expune constatările sale privind necesitatea de a dezvolta și introduce un anumit produs și obiectivele pe care acesta trebuie să le întrunească.</p>
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizează nevoia privind instrumentele și metodele care trebuie utilizate în evaluare (de exemplu analiza procesului de muncă, analiza sarcinii, analiza postului, analiza competențelor, aprecierea performanțelor profesionale, analiza comunicării) și/sau în intervenție (de exemplu în coaching, instruire, construirea echipei, proiecte de schimbare organizațională) și notează concluziile într-un document. - <i>De exemplu, descrie cerințele la care trebuie să răspundă un sistem de apreciere a performanțelor profesionale</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizează nevoia privind procedurile care ar trebui utilizate pentru a monitoriza variabile de natură organizațională (de exemplu satisfacția muncii, climatul organizațional sau cultura organizațională), ca parte a monitorizării uzuale a companiei, sau ca parte a monitorizării aferente unui proces de schimbare, și fixează concluziile într-un document. - <i>De exemplu, descrie cerințele la care trebuie să răspundă un sistem de monitorizare a climatului de muncă.</i>

C2	8. Competență în designul de produs
<i>Fundament</i>	<p>Psihologul specializat în psihologia muncii și organizațională trebuie să poată imagina și genera produse definite de el. Pe baza obiectivelor și a rezultatelor scontate, la care trebuie să răspundă un produs, psihologul trebuie să poată imagina părțile componente și procedura prin care produsul va funcționa. În acest scop, gândește și finalizează procedura și componentele unui produs, pentru a-l face direct aplicabil.</p>
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	<p>Dezvoltarea unui chestionar de evaluare sau a unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale, cu toate detaliile necesare pentru funcționarea lor independent de persoana psihologului care le-a dezvoltat.</p>
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	<p>Dezvoltă un program de formare profesională și training.</p> <p>Dezvoltă un sistem de selecție de personal sau de evaluare a performanțelor profesionale.</p> <p>Dezvoltă un instrument de evaluare psihologică (de exemplu un test sau</p>

	un ghid de interviu).
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concepe și/sau adaptează tehnici și metode pentru analiza locului de muncă. Concepe metode pentru evaluarea solicitărilor și încărcării cu muncă etc. Dezvoltă procese de muncă. Dezvoltă proceduri de muncă. Dezvoltă programe pentru munca în schimburi. - Concepe și/sau adaptează teste și baterii de teste psihologice. Dezvoltă un program de training. Dezvoltă instrumente de apreciere a performanțelor profesionale. Dezvoltă un sistem pentru dezvoltarea personală, managementul competenței, sau managementul performanței. - <i>De exemplu, dezvoltă un program pentru munca în schimburi.</i> - <i>De exemplu, dezvoltă un program de training.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concepe și/sau adaptează metode pentru evaluarea și analiza percepțiilor angajaților, a atitudinilor și comportamentelor relaționate cu structura, cultura și managementul. Concepe și/sau adaptează metode pentru instruirea managerilor, sau pentru schimbarea structurii, culturii și managementului organizațional. - <i>De exemplu, dezvoltarea unui chestionar de evaluare a percepțiilor, dezvoltă un program de schimbare culturală.</i>

C3	9. Competență în testarea de produs
<i>Fundament</i>	<p>Psihologul specializat în psihologia muncii și organizațională are nevoie de competențe legate de testarea (pilotarea) produselor. Pentru ca un produs (de exemplu un test psihologic, sau un sistem de selecție) să poată fi considerat utilizabil, este necesar să se demonstreze că este rezonabil de valid în funcționare. Testarea unui produs este, evident, experimentală. Testarea încearcă să releve care este calitatea produsului și, dacă se finalizează cu o concluzie pozitivă, este mai degrabă o atestare a procedurii, adică ea confirmă faptul că produsul respectiv întrunește condițiile necesare pentru ca rezultatele sale să fie valide. Pilotarea cu succes a unui produs nu este o confirmare a validității tuturor rezultatelor obținute cu acel produs.</p>
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	Pilotează un chestionar, sau verifică validitatea unei test psihologic.
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	Realizează un studiu pentru a compara instrumentele (de exemplu testele, scalele de evaluare), tehnicile și metodele și pentru a stabili fidelitatea și validitatea, utilitatea și raportul cost-beneficii pentru acestea.
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investighează fidelitatea și validitatea instrumentelor de observație. - Investighează fidelitatea și validitatea testelor. - <i>De exemplu, analizează validarea scalelor de evaluare a încărcării cu muncă.</i> - <i>De exemplu, analizează validarea testelor.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investighează fidelitatea și validitatea (în special cea ecologică)

	sondajelor administrate angajaților. - <i>De exemplu, analizează validitatea sondajelor administrate angajaților.</i>
C4	10. Competență în evaluarea de produs
<i>Fundament</i>	Psihologul specializat în psihologia muncii și organizațională are uneori nevoie să evalueze randamentul sau impactul unui produs. Acest tip de evaluare nu trebuie confundat cu pilotarea sau testarea produsului, care este o verificare a calităților sale. Acest tip de evaluare se concentrează pe <i>utilitatea</i> produsului, aceasta putând fi economică, sau de altă natură.
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	Evaluarea randamentului unui sistem de selecție profesională, sau evaluarea impactului introducerii unui interviu de plecare (<i>exit-interview</i>) ca politică de personal la plecările din organizație.
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	Conduce un studiu pentru a stabili eficiența pe piață a firmei, satisfacția clienților etc., cărora le atribuie valori monetare. Calculează randamentul sistemului de selecție și îi atribuie o valoare monetară. Calculează impactul introducerii noului sistem de evaluare a performanțelor profesionale și transformă rezultatele în indicatori financiari
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	Psihologia muncii - Calculează randamentul sistemului de selecție de personal și impactul său monetar asupra firmei. - <i>De exemplu, pe baza validității reale a testelor utilizate (adică a comparației cu performanța reală a persoanelor angajate pe baza lor), calculează procentul de falși pozitivi și falși negativi în procesul de selecție, deduce randamentul sistemului de selecție și pe baza unui calcul de utilitate extrage valoarea monetară cu care procesul de selecție contribuie la profitul firmei.</i> Psihologia organizațională - Analizează utilitatea și impactul financiar al schimbării organizaționale prin care a trecut compania. - <i>De exemplu, analizează modificările de productivitate și de imagine („equity”) în imaginea externă a firmei, le atribuie valoare monetară și calculează impactul financiar pe care l-a avut schimbarea organizațională.</i>

Categoria D. Intervenție psihologică / Implementare

Competențele din această categorie se referă la capacitatea psihologului de a interveni cu metode tipice psihologiei, pentru îmbunătățirea unor aspecte din viața oamenilor, grupurilor și organizațiilor. Intervenția psihologică presupune capacitatea psihologului de a planifica intervenții, dar și de a gestiona implementarea propriu-zisă a intervenției. Acest grupaj de competențe face o diferență clară între intervențiile directe, în care psihologul este cel care intervine (ca de exemplu în cazul în care selectează o persoană pentru angajare și astfel intervine în viața și parcursul profesional al respectivei persoane) și cele indirecte (ca de exemplu atunci când consiliază un angajat, iar acesta își schimbă atitudinea față de muncă sau stilul de lucru). De asemenea, se face o diferență clară între intervențiile directe orientate spre individ (adică cele care sunt focalizate spre persoane, ca de exemplu recrutarea și selecția sau formarea profesională) și intervențiile directe

orientate spre context (adică cele care sunt focalizate spre mediul de muncă, de exemplu implementarea de noi sisteme sau proceduri).

D1	11. Competență în planificarea intervenției
<i>Fundament</i>	Psihologul specializat în psihologia muncii și organizațională are de realizat intervenții la nivel individual, grupal, organizațional sau la nivelul contextului muncii (adică la acele niveluri la care face și evaluarea). Pentru a face intervenții, este necesar să le planifice. Această competență face referire la capacitatea psihologului de a realiza proiecte și planuri coerente și realiste, care sunt detaliate dincolo de nivelul de intenții și obiective, adică discută pași concreți necesari pentru implementarea unei intervenții, precum și posibilele obstacole și modalitățile în care se poate trece de acestea.
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	Definește obiective și elaborează planul pentru un proces de intervenție, de exemplu un proces de consiliere, formare, dezvoltare, sau implementare de procedură.
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	Planifică un proces de consiliere în carieră. Planifică un teambuilding. Planifică implementarea unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale.
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planifică o ședință de consiliere a unui manager, în spiritul unui proiect de dezvoltare managerială, ținând cont de strategia firmei, în care se înscrie această ședință, precum și de caracteristicile personale ale persoanei consiliate. - <i>De exemplu, realizează planul unui proces de dezvoltare managerială pentru o persoană anume.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planifică implementarea noului sistem de evaluare a culturii organizaționale, explicitând obiectivele și etapele prin care procesul trebuie să treacă pentru ca noul sistem să devină operațional. - <i>De exemplu, realizează planul de implementare a sistemului de evaluare culturală.</i>

D2	12. Competență în intervenția directă, orientată spre individ
<i>Fundament</i>	Psihologul specializat în psihologia muncii și organizațională face intervenții directe, orientate spre persoane. Intervențiile directe sunt acele intervenții în care psihologul influențează direct realitatea asupra căreia se concentrează, ca de exemplu atunci când face formare profesională și training, sau coaching. Această competență face referire la capacitatea psihologului de a dezvolta persoanele cu care vine în contact și de le ajuta să-și îmbunătățească performanța și viața la locul de muncă.
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	Formarea profesională, trainingul, coachingul, formarea echipelor (<i>teambuilding</i>).
<i>Exemple de activități acoperite de această</i>	Realizează programe de recrutare, selecție, instruire, coaching etc.

<i>competență</i>	
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizează programe de management al încărcării cu muncă, de management al stresului, consiliere în probleme de sănătate ocupațională, de instruire personalizată. - Realizează recrutarea, selecția, instruirea personalului, medierea de conflicte, formarea profesională și coaching-ul, sau consilierea în carieră. - <i>De exemplu, realizează un program de coaching pentru managementul stresului.</i> - <i>De exemplu, realizează acțiuni de coaching în carieră.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizează formarea profesională a personalului managerial, în aspecte legate de leadership, realizează activități de dezvoltare a echipei, realizează intervenții în domeniul culturii organizaționale. - <i>De exemplu, realizează un program de teambuilding.</i>

D3	13. Competență în intervenția directă, orientată spre context
<i>Fundament</i>	<p>Psihologul specializat în psihologia muncii și organizațională face intervenții directe, orientate spre context. Intervențiile orientate spre context sunt intervenții în care psihologul influențează variabile din mediul muncii, precum structurile și procedurile organizaționale, caracteristicile posturilor etc. Această competență face referire la capacitatea psihologului de a înțelege și a influența acele variabile de context (fizice sau psihologice) care influențează performanța și viața la locul de muncă și de a interveni asupra lor, astfel încât să îmbunătățească performanța indivizilor, grupurilor și organizației, precum și calitatea vieții la locul de muncă.</p>
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	<p>Designul posturilor, designul politicilor de personal care influențează climatul de muncă (sistemul de salarizare, compensații și beneficii etc.)</p>
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	<p>Gândește arhitectura sistemului de salarizare, astfel încât să se încadreze în rigorile financiare trasate de management, dar și pentru a corespunde din punctul de vedere al contextului psihologic creat cu alte presiuni, precum contractul psihologic, percepțiile privind corectitudinea (<i>fairness</i>), performanța companiei în piața muncii.</p> <p>Gândește designul unui post astfel încât caracteristicile acestuia să facă posibilă o performanță maximă pentru ocupantul viitor al respectivului post.</p>
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Face designul posturilor și a locului de muncă, sprijină intervențiile de îmbunătățire a caracteristicilor locului de muncă. - Plasează personalul angajat, dezvoltă un sistem de management al carierei, concepe sistemul de recompense. - <i>De exemplu, realizează designul unui post.</i> - <i>De exemplu, concepe un sistem de plată a bonusurilor.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sprijină re-designul organizațional, sprijină schimbarea organizațională.

	- De exemplu, realizează acțiuni tactice de sprijin al eforturilor de schimbare organizațională.
D4	14. Competență în intervenția indirectă
<i>Fundament</i>	În afara intervențiilor directe, în care el este artizanul schimbării, psihologul specializat în psihologia muncii și organizațională face și intervenții indirecte. Intervențiile indirecte sunt acele intervenții în care psihologul doar influențează sau consiliază o persoană, grup sau organizație, iar acestea sunt cele care generează schimbarea. Exemple tipice de intervenții indirecte sunt cele în cazul cărora psihologul consiliază sau formează specialiștii care implementează de fapt schimbarea, sau consiliază sau formează managerii care modifică apoi anumite caracteristici ale postului.
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	Consilierea sau formarea managerilor pentru a implementa sau sprijini anumite politici în grupurile sau departamentele conduse de ei.
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	Organizează un training în deprinderi de comunicare eficientă, pentru manageri. Consiliază managerii pentru ca aceștia să poată face în departamentele lor un management eficient al conflictelor sau al stresului .
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consiliază, instruește și susține angajații, managerii, sau membrii sindicatului, în aspecte legate de încărcarea cu muncă și managementul stresului. - Consiliază, instruește și susține angajații, managerii, sau membrii sindicatului în aspecte legate de recrutarea, selecția, dezvoltarea carierei și alte activități de HR. - De exemplu, consiliază managerii privind acțiuni posibile de gestionare a stresului în rândul angajaților lor. - De exemplu, formează specialiștii de HR care au atribuții în sfera recrutării de resursă umană. <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consiliază, instruește și susține angajații, managerii sau membrii sindicatului în aspecte legate de comunicare, luarea de decizii, conducere, schimbare organizațională. - De exemplu, formează managerii în aspecte legate de comportament decizional.
D5	15. Competență în implementarea de produs
<i>Fundament</i>	Psihologul specializat în psihologia muncii și organizațională implementează produse în mediul organizațional. Implementarea de produs este o intervenție dar care este orientată spre crearea unui nou sistem sau a unei noi proceduri, pe baza unui produs de felul celor discutate în cadrul secțiunii C (Competențele C1-C4). Această competență face referire la capacitatea psihologului de a implementa sisteme funcționale la nivel individual, grupal sau organizațional, cum ar fi sisteme de evaluare sau monitorizare. Dezvoltarea sistemului nu este

	acoperită de această competență, ci de competențele din cadrul secțiunii C.
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	Implementarea unui sistem organizațional (de exemplu de selecție, evaluare, salarizare etc.)
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	<p>Implementează un nou sistem de evaluare a performanțelor profesionale, în așa fel încât acesta să devină funcțional în organizație. Dezvoltarea sistemului de evaluare este deja făcută la momentul începerii implementării și este posibil să fi fost făcută de altă entitate (psiholog, consultant etc.).</p> <p>Implementează un sistem de colectare a ideilor inovative din rândul angajaților, idei care privesc îmbunătățirea produselor și serviciilor companiei. Sistemul poate fi preluat din altă parte, implementarea lui propriu-zisă este acoperită de această competență, adică aducerea lui la un stadiu de funcționalitate în compania-client.</p>
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementează instrumente, tehnici și metode pentru optimizarea condițiilor de muncă și pentru îmbunătățirea performanțelor profesionale, a siguranței la locul de muncă sau a sănătății ocupaționale. - Implementează sisteme de evaluare a performanțelor profesionale. - <i>De exemplu, implementează acțiuni de creștere a ergonomiei la locul de muncă.</i> - <i>De exemplu, implementează un nou sistem de evaluare a performanțelor profesionale.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementează instrumente, tehnici și metode pentru optimizarea climatului de muncă. Ajută în implementarea unor nou metode sau proceduri care se leagă de intervenții asupra climatului organizațional, a satisfacției muncii etc. - <i>De exemplu, implementează un nou sistem de indemnizare a angajaților prin bonificații; implementează un sistem de auto-gestionare a echipelor.</i>

Categoria E. Evaluare a sistemelor

Competențele din această categorie se referă la capacitatea psihologului de a evalua sisteme, procese, proceduri, politici. Această evaluare nu este similară cu evaluarea psihologică, ci este o auditare a modalității în care funcționează și a impactului pe care îl are un anumit sistem, proces, o anumită procedură sau politică. Aceste sisteme, procese, proceduri sau politici sunt, de obicei, implementate la nivel organizațional sub forma, de exemplu, a unor proceduri de selecție, a unor politici de promovare sau a unor proiecte de reorganizare. În cadrul procesului de evaluare a unui sistem nu este evaluat doar impactul său financiar (deși această componentă este importantă), ci și obiectivele sale, postulatele de la care pleacă și fiecare etapă sau pas care apar în respectivul sistem. De exemplu, în cazul evaluării sistemului de selecție sunt evaluate cel puțin (și nu exclusiv) postulatele pe care se bazează sistemul (cum ar fi analiza muncii, fișele de post, criteriile de performanță etc.), procedurile utilizate (testarea psihologică, validitatea testelor, validitatea selecției de CV-uri, acordul inter-evaluator în interviurile realizate etc.) și rezultatele obținute (ratele de selecție și respingere, randamentul selecției, performanța profesională și valoarea monetară a resursei angajate, raportul cost-beneficii pentru efortul de selecție etc.).

E1	16. Competență în planificarea evaluării
<i>Fundament</i>	Un proces de evaluare a unui sistem, a unui proces, a unei proceduri sau a unei politici, este suficient de complex încât să necesite planificare anterioară. Fără o planificare anterioară formală, evaluarea se poate sconta cu rezultate neconforme cu realitatea. În plus, fără o planificare formală, nu se poate realiza documentarea necesară pe parcursul evaluării, iar fără documentarea aferentă a modalității în care a fost realizată o evaluare, rezultatele ei nu pot fi luate în considerare.
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	Planificarea evaluării oricărui sistem organizațional.
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	Planifică evaluarea programelor și intervențiilor din organizație. Planifică evaluarea sistemului de selecție de personal.
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planifică evaluarea intervențiilor care privesc îmbunătățirea anumitor aspecte legate de locul de muncă, de managementul supraîncărcării, managementul stresului etc. - Planifică evaluarea proceselor de recrutare, selecție, instruire, dezvoltare a carierei etc. - <i>De exemplu, redactează planul pentru evaluarea intervenției realizate asupra surselor de stres din organizație.</i> - <i>De exemplu, redactează planul pentru a evalua procesul de selecție de personal.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planifică evaluarea proiectelor de restructurare organizațională, schimbare culturală etc. - <i>De exemplu, redactează planul pentru evaluarea procesului de restructurare prin care trece organizația.</i>

E2	17. Competență în efectuarea evaluării
<i>Fundament</i>	Efectuarea propriu-zisă a evaluării unui proces, a unui sistem, a unei proceduri sau a unei politici sau practici din organizație cere psihologului specializat în psihologia muncii și organizațională să aplice deopotrivă analize raționale și analize empirice prin care să extragă informațiile pertinente despre entitatea analizată. Metodele raționale necesită o cunoaștere a mecanicii respectivului proces analizat (de exemplu viciile de procedură ale unui sistem de selecție devin evidente cu ușurință dacă acesta este comparat mental cu ceea ce cunoaștem a fi pași necesari; în acest caz se poate detecta cu ușurință lipsa unor criterii bine operaționalizate sau absența analizei muncii). Metodele empirice necesită culegerea de date și informații, prin metode observaționale (observație, interviu, chestionar sau test) sau experimentale și analiza acestor date (de exemplu detectarea unui randament scăzut sau chiar nul al sistemului de selecție poate fi făcută doar pe baza unor date empirice). Metodele utilizate pentru a culege și analiza datele trebuiesc documentate.

<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	Culegerea informațiilor și a datelor și analiza rațională sau empirică a acestora, cu referire la un sistem, proces, procedură sau politică organizațională.
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	Analizează rațional procesul de selecție de personal pentru a detecta posibilele vicii de principiu în alcătuirea acestuia. Culege date care privesc validitatea criteriilor și predictorilor utilizați în sistemul de selecție. Face analizele statistice pentru a calcula randamentul sistemului de selecție de personal. Documentează pașii făcuți în culegerea și analiza datelor referitoare la sistemul de selecție de personal.
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectuează măsurarea sau evaluarea efectivă a criteriilor de eficiență stabilite pentru intervențiile realizate la locul de muncă, de exemplu în aspecte legate de managementul supraîncărcării, managementul stresului etc. - Efectuează măsurarea sau evaluarea efectivă a criteriilor de eficiență stabilite pentru sistemul de recrutare, selecție, instruire, dezvoltare în carieră etc. - <i>De exemplu, măsoară criteriile de eficiență a unei intervenții asupra nivelului de stres.</i> - <i>De exemplu, realizează un studiu de validare a sistemului de selecție.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectuează măsurarea sau evaluarea efectivă a criteriilor de eficiență stabilite pentru proiectele de restructurare organizațională, schimbare culturală etc. - <i>De exemplu, realizează un studiu privind eficiența proiectului de schimbare culturală.</i>

E3	18. Competență în analiza evaluării
<i>Fundament</i>	Procesul de evaluare trebuie să se finalizeze cu formularea concluziilor și recomandărilor. Acestea sunt formulate formal, în documente care pot fi utilizate de psiholog în îmbunătățirea propriei activități, sau care pot fi utilizate de factorii de decizie pentru a lua deciziile necesare. Această competență face referire și la capacitatea psihologului de a reflecta asupra propriei analize. Analiza unui proces de evaluare a unui proces, a unui sistem, a unei proceduri sau a unei politici sau practici din organizație cere de la psihologul specializat în psihologia muncii și organizațională capacitatea de a reflecta critic la propria activitate. Analiza evaluării se face de cele mai multe ori comparând planul formulat inițial (care, dacă a fost corect întocmit, este imaginea ideală a felului în care trebuia să se desfășoare analiza), cu ceea ce s-a întâmplat de fapt în analiză. În acest scop, documentarea fiecărui pas întreprins de psiholog, făcută la momentul culegerii de date și analizei acestora (acoperite de competența E2) sunt de mare folos.
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	Formularea concluziilor și recomandărilor rezultate în urma evaluării. Compararea planului evaluării cu parcursul ei real, pe baza documentării făcute la fiecare pas întreprins.

<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	Formulează concluziile și recomandările cu privire la intervențiile efectuate în organizație. Formulează concluziile și recomandările cu privire la calitatea sistemului de bonificații din organizație.
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulează concluziile despre procedurile existente în organizație pentru identificarea și controlul unor fenomene psihologice cu impact asupra sănătății și productivității angajaților. - <i>De exemplu, trage concluzii despre impactul și utilitatea procedurilor de control al stresului ocupațional.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulează concluzii și face recomandări cu referire la practicile folosite în organizație în implementarea unor schimbări cu impact asupra culturii și climatului organizațional. - <i>De exemplu, trage concluzii și face recomandări despre practicile de schimbare culturală din organizație.</i>

Categoria F. Informare / comunicare

Competențele din această categorie se referă la capacitatea psihologului specializat în psihologia muncii și organizațională de a interacționa oral și în scris cu clienții săi pentru prezentarea rezultatelor muncii sale. Interacțiunea orală este echivalată cu feedback-ul, iar interacțiunea scrisă cu întocmirea de rapoarte. Feedback-ul și rapoartele scrise se pot referi la evaluări psihologice (individuale, grupale, organizaționale sau ale contextului organizațional), la intervenții psihologice, la produse dezvoltate sau la evaluări ale unor evaluări de procese, sisteme, proceduri sau politici organizaționale.

F1	19. Competență în acordarea de feedback oral
<i>Fundament</i>	Psihologul specializat în psihologia muncii și organizațională acordă feedback oral clienților săi și altor persoane cu care interacționează profesional. Acest feedback se referă la rezultatele evaluării psihologice, la detaliile unei intervenții sau la concluziile extrase din evaluarea unui proces, sistem, procedură sau politică din organizație. Cei care primesc acest feedback pot fi persoanele evaluate (de exemplu candidații la selecție sau la promovare), dar și managerii potențiali sau actuali ai persoanelor evaluate. De asemenea, feedback-ul oral poate fi dat unor grupuri, cum ar fi de exemplu cazul în care se dă feedback comun membrilor unui departament sau echipei manageriale. De aceea, această competență include și competențe de prezentare orală în fața unor audiențe.
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	Feedback-ul oral acordat unei persoane evaluate, în urma evaluării psihologice. Prezentarea orală realizată pentru echipa managerială, în urma finalizării unui proiect.
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	Acordă feedback unui candidat la angajare, care a fost evaluat psihologic, cu referire la rezultatele obținute, Îi explică unui manager evaluat psihologic într-un proiect de dezvoltare managerială, care este semnificația rezultatelor sale.

	Prezintă echipei manageriale, utilizând și mijloace media, rezultatul sondajului de cultură și climat realizat în companie.
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Susține sesiuni individuale de feedback cu managerii, angajații sau candidații, în care le comunică acestora oral informații legate de rezultatele evaluărilor și intervențiilor. - <i>De exemplu, acordă feedback unui candidat la angajare, cu referire la rezultate obținute de acesta la testarea psihologică.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prezintă rezultatele unor analize sau intervenții unor grupurilor de manageri și/sau de angajați. - <i>De exemplu, realizează o prezentare (audio-vizuală) de grup cu privire la rezultatele unui sondaj de climat și cultură</i>

F2	20. Competență în redactarea de rapoarte
<i>Fundament</i>	Psihologul specializat în psihologia muncii și organizațională întocmește rapoarte scrise care explică rezultatele obținute într-o activitate anume și care documentează munca sa. Rapoartele scrise se pot referi la evaluări psihologice (individuale, grupale, organizaționale sau ale contextului organizațional), la intervenții psihologice, la produse dezvoltate sau la evaluări ale unor evaluări de procese, sisteme, proceduri sau politici organizaționale. Raportul scris nu explică doar rezultatul obținut într-o activitate, ci de asemenea documentează pașii făcuți până la obținerea respectivului rezultat.
<i>Activitatea tipică exprimată prin această competență</i>	Redactarea unui raport scris referitor la evaluarea psihologică a unui candidat la angajare. Redactarea unui raport scris referitor la sondajul de cultură și climat realizat în organizație.
<i>Exemple de activități acoperite de această competență</i>	Redactează raportul de feedback pentru candidatul evaluat. Redactează raportul privind diagnoza organizațională realizată. Redactează raportul privind evaluarea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale din organizație.
<i>Exemple tipice pentru cele două specializări</i>	<p>Psihologia muncii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scrie rapoarte despre rezultatele evaluărilor și/sau intervențiilor individuale, grupale sau organizaționale, pentru angajați și manageri. - <i>De exemplu, întocmește un raport de evaluare individuală pentru un angajat.</i> <p>Psihologia organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scrie rapoarte referitoare la rezultatele unor evaluări și/sau intervenții realizate asupra unor variabile organizaționale (cum ar fi cultură și climat) sau a unor intervenții cu impact asupra organizației (cum ar fi restructurări sau alte procese de schimbare). - <i>De exemplu, redactează un raport privind impactul psihologic al introducerii noilor sisteme informatice în companie.</i>

COMPETENȚE SECUNDARE

A. Strategie profesională	<p>Alege o strategie adecvată pentru a gestiona problemele existente, pe baza analizei propriei situații profesionale și a propriilor competențe de bază.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explorează piețe, oportunități și amenințări care privesc propria afacere. - Definește puncte tari și slabe pentru propria afacere. - Analizează trenduri de piață care îi privesc propria afacere. - Stabilește obiective strategice cu privire la propria afacere. - Dezvoltă un plan de business pentru propria afacere, sau pentru propriul departament.
B. Dezvoltare profesională continuă	<p>Actualizează și dezvoltă propriile competențe primare și secundare, propriile cunoștințe și deprinderi, în concordanță cu schimbările din domeniu, cu standardele și cerințele profesiei psihologice, cu reglementările naționale și europene.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se informează continuu cu privire la noutățile din domeniul teoriei psihologiei muncii și organizaționale, a metodelor de evaluare și intervenție. - Citește reviste, participă la cursuri, participă la conferințe.
C. Relații profesionale	<p>Stabilește și menține relații cu alți profesioniști, precum și cu organizații profesionale relevante.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recenzează, atunci când i se cere, rapoarte ale colegilor săi. - Colaborează cu alți consultanți și participă la întâlniri cu aceștia, pentru a împărtăși experiențe profesionale. - Menține legătura cu organizațiile profesionale. - Depune mărturii în instanță, în calitate de martor expert.
D. Cercetare și dezvoltare	<p>Dezvoltă noi produse și servicii care au potențialul de a împlini nevoile clienților prezenți sau viitori și de a genera noi afaceri.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizează cercetări pe probleme importante din domeniul psihologiei muncii și organizaționale: studiază și rezumă literatura de specialitate, generează designuri de cercetare, colectează și analizează statistic date, pune rezultatele la dispoziția comunității profesionale și științifice. - Dezvoltă noi modalități de rezolvare pentru problemele clienților, dezvoltă și îmbunătățește instrumente, tehnici și metode. - Publică articole în reviste academice și de specialitate.
E. Vânzări și marketing	<p>Aduce produse și servicii actuale sau noi în atenția actualilor sau potențialilor clienți.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Face publicitate propriilor servicii. - Contactează potențiali clienți. - Formulează oferte de afaceri. - Vinde servicii. - Furnizează clienților săi servicii ulterioare vânzării (<i>"after-sale services"</i>).

F. Managementul clienților	<p>Stabilește și menține relații cu clienții săi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitorizează nevoile clienților. - Monitorizează nivelul de satisfacție a clienților cu serviciile sale. - Identifică oportunități pentru dezvoltarea afacerii, în rândul clienților (acestea pot fi extinderi pe verticală sau orizontală).
G. Managementul afacerii	<p>Concepe și administrează afacerea proprie, prin intermediul căreia sunt oferite clienților serviciile sale, fie sub forma unei mici afaceri de sine stătătoare sau ca parte a unei organizații private sau publice mai mari. managementul afacerii include aspecte financiare, de personal, operaționale, de leadership față de posibili angajați.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizează și planifică activitatea proprie. - Supervizează activitatea colegilor sau subordonaților săi. - Scrie rapoarte periodice și anuale. - Documentează activitatea în scopul arhivării. - Scrie și răspunde la corespondență. - Participă la ședințe la locul de muncă. - Realizează evaluarea profesională a colegilor. - Realizează sau supervizează realizarea calculelor contabile pentru afacerea sau departamentul său.
H. Asigurarea calității	<p>Stabilește și menține un sistem de asigurare a calității serviciilor sale.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verifică și evaluează propria activitate. - Culege în mod sistematic feedback despre munca sa de la clienți, colegi și superiori. - Utilizează bucla de feedback și își ajustează practicile și comportamentul pentru a crește calitatea serviciilor pe care le oferă clienților și societății.