
Cuprins

Mulțumiri	IX
Prefață	XI
Cuvânt înainte	XV

Partea întâi. Analiza funcțiilor și a competențelor1

Capitolul 1. Analiza funcțiilor	3
1. Posturile, funcțiile și profesiunile	3
1.1. Prezentarea locurilor de muncă	5
1.2. Arhitectura locurilor de muncă	5
1.3. Contextele de practicare	5
1.4. Exigențele locurilor de muncă	6
2. Studiu de caz: misiunile, activitățile și sarcinile unei funcții de responsabil de unitate de comerț din marea distribuție	7
3. Organigramele	10
3.1. Structura ierarhică	10
3.2. Structura funcțională	11
4. Piramida vârstelor	12
5. Piramida sexelor	14
Capitolul 2. Analiza competențelor	17
1. Conceptul de competență	17
2. Fazele dobândirii competențelor	18
3. Categoriile de competențe	20
3.1. Cunoștințele generale și specifice	21
3.2. Competențele profesionale	21
3.3. Competențele comportamentale	23
4. Transferul de competențe	24
5. Studiu de caz: Competențele necesare ale unui director comercial de magazin	26
5.1. Managementul activităților comerciale	27
5.2. Stimularea (animarea) raioanelor	32
5.3. Managementul personalului	34
5.4. Gestiunea finanțelor	36

Partea a doua. Instrumentele de gestionare**a funcțiilor și a competențelor.....39**

Capitolul 3. Formarea profesională	41
1. Dimensiunea legală a formării	41
2. Mizele formării	42
3. Misiunile unui responsabil cu formarea.....	44
4. Competențele unui responsabil de formarea profesională.....	45
5. De la analiza nevoilor la planul de formare	46
5.1. Nevoia de formare	46
5.2. Stabilirea unui caiet de sarcini al unei activități de formare	47
5.3. Planul de formare	48
5.4. Formarea și calitatea	50
5.5. Exemplu de grilă de cercetare a unei disfuncții... ..	51
Capitolul 4. Mobilitatea profesională	53
1. Conceptul de mobilitate.....	53
2. Limitele mobilității	55
3. Managementul mobilității	56
Capitolul 5. Pentru o gestiune bazată pe previziuni a funcțiilor și a competențelor.....	59
1. Constatarea situației existente	60
2. Evoluțiile bazate pe previziuni.....	63

Partea a treia. Evaluarea competențelor65

Capitolul 6. Metode de evaluare	67
1. Ce trebuie să evaluăm?	67
2. Evaluarea pedagogică	68
3. Evaluarea efectelor formării	69
4. Evaluarea proceselor formării	70
5. Evaluarea ascendentă sau descendentă.....	71
Capitolul 7. Instrumente de evaluare. Studiu de caz	73

Partea a patra. Actorii gestionării locurilor de muncă**și a competențelor77**

Capitolul 8. Serviciul resurselor umane.....	79
1. Gestiunea efectivelor și a contractelor de muncă.....	79
2. Gestionarea întârzierilor, a absențelor și a conflictelor sociale	81

3. Ansamblul angajaților și organizarea muncii	82
Capitolul 9. Salariații.....	82
1. Interesele profesionale ale salariaților	82
2. Motivarea salariaților	82
2.1. Ansamblul cauzelor motivării salariaților	82
2.2. Mobilitatea socială, factor de motivare	82
2.3. Motivarea și calitatea	82
2.4. Cultura întreprinderii	82
3. Profesionalismul salariaților	82
4. Recunoașterea cunoștințelor dobândite prin experiență	82
5. Modurile de dobândire a competențelor salariaților.....	82
5.1. Dobândirea competențelor datorită comunicării profesionale	82
5.1.1. Conceptul de comunicare.....	82
5.1.2. Instrumentele de comunicare	82
5.1.3. Comunicarea și calitatea	82
5.2. Dobândirea competențelor datorită experienței profesionale.....	82
5.2.1. Conceptul de experiență	82
5.2.2. Oferta și cererea de cunoștințe pe piața muncii	82
5.2.3. Ciclul de viață al experienței profesionale	82
5.2.4. Piața experienței profesionale	82
5.3. Dobândirea competențelor datorită autoinstruirii și practicii.....	82
5.3.1. Să devii autodidact	82
5.3.2. Competențe datorate practicii	82
Concluzii.....	82
Glosar	82
Bibliografie.....	82