
Cuprins

Mulțumiri	IX
Prefață	XI
Cuvânt înainte	XV
Partea întâi. Analiza funcțiilor și a competențelor	1
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 competențelor	65
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 competențelor	77
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

Cuvânt înainte

Transformările socioeconomice și politice care se desfășoară în lume afectează toate sectoarele economice. Este suficient, de exemplu, să apară o mică mutație tehnică sau tehnologică sau o simplă măsură fiscală defavorabilă ca să se compromită organizarea multor întreprinderi care, în consecință, ar fi constrânse la restructurare, la delocalizare și chiar la închidere. Bineînțeles mondializarea activităților, deși favorizează marile grupuri de întreprinderi, reduce în același timp libertatea de manevră a întreprinderilor celor mai lipsite de mijloace care devin prizoniere ale măsurilor adesea luate fără știrea lor. Cauzele acestor manifestări economice datorate formelor de producție și de repartizare a bunurilor își extrag substanța, între altele, din natura ușor falsificată a relațiilor economice internaționale. În zilele noastre, concedierile sunt din ce în ce mai masive. Planurile sociale și pensionarea anticipată se pun în aplicare în mai mare măsură. În ceea ce privește remunerările, salariul în funcție de merit devine o practică curentă. În acest context, șefilor de întreprindere le revine să-și asume responsabilitățile, propunând soluții alternative și clarificând dezbaterile despre viitorul întreprinderilor lor, dar de asemenea, și al salariaților lor.

Motivele existenței managementului resurselor umane

Managementul resurselor umane nu trebuie să fie apajul unui mic comitet de conducere, ci munca unei întregi echipe care se exercită într-un serviciu numit cel mai adesea serviciul resurselor umane. Acesta, pe lângă gestiunea

administrativă a recrutărilor, a mobilității, a plății și a formării, caută soluții pentru o mai bună adecvare între nevoile și resursele întreprinderii. Această nouă abordare a MRU¹ se impune pe viitor întreprinderilor deoarece modalitățile de a munci s-au schimbat, și managementul resurselor umane abordat din acest unghi ar putea să devină o sursă de valoare adăugată. Nu se vorbește astăzi de productivitatea formării salariaților? Or, până într-o perioadă recentă, formarea era considerată ca o obligație și nu o investiție cuantificabilă și rentabilă.

Criza economică nu cruță niciun sector. Ea obligă orice organizație să se intereseze în mai mare măsură de metodele moderne de gestiune și de management. Într-adevăr, orice întreprindere ar trebui să caute să-și utilizeze mai bine resursele umane și să-și schimbe în bine imaginea. Pentru a realiza acest lucru, nu este nevoie să se apeleze la formule magice privind importanța oamenilor. Este suficient să ne înscriem în realitatea economică adesea complexă, să punem în aplicare demersuri programatice care, puțin câte puțin, ne vor ajuta să elaborăm procedee riguroase și operaționale ale managementului resurselor umane.

Managementul resurselor umane constituie fără îndoială un proiect complex care începe să fie mai bine explorat de întreprinderi. Este, de asemenea, un concept neclar. Acesta produce teamă prin complexitatea sa, dar, de asemenea, poate costa scump întreprinderea pe termen scurt deoarece beneficiul investiției în MRU este de obicei amânat în timp. În cartea sa intitulată *Contrôle de gestion sociale (Controlul managementului social)*, Bernard Martory² ne lămurește problematica. Într-adevăr, el confirmă că inteligența și aptitudinea sunt repartizate larg, nu limitat, și că reușita pe termen

¹ MRU semnifică „Managementul Resurselor Umane”.

² Bernard Martory, *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, Septembrie, 2003.

lung nu depinde numai de pregătirea și de strategiile cadrelor de la nivel superior, ci și de obținerea și sprijinul constant al creativității și contribuției fiecăruia, fie că sunt responsabili, șefi de serviciu, tehnicieni, funcționari de birou, magazineri sau muncitori. În zilele noastre, puterile publice, conducerile de întreprinderi, sindicatele, asociațiile și salariații trăiesc o criză a ocupării locurilor de muncă. Ratele șomajului, din ce în ce mai ridicate, par să întărească această constatare. De aceea, devine poate urgentă regândirea practicilor MRU, dacă admitem, pe de altă parte, că acesta permite să se evite supracalificarea sau subcalificarea salariaților. Acesta ar putea, de asemenea, să fie considerat ca un mijloc de a fi informat în ceea ce privește nevoile muncitorilor mai cu seamă în materie de formare. Aceasta rămâne o miză primordială pentru orice organizație care vrea să devină și să rămână performantă. Când un salariat este insuficient calificat pentru locul de muncă pe care îl ocupă, nu poate să obțină rezultate satisfăcătoare deoarece nu posedă cunoștințele generale sau specifice, competențele profesionale și competențele comportamentale necesare. Această situație poate provoca disfuncții, dar și o lipsă de motivare a salariatului. La fel, când un salariat are o calificare superioară în raport cu postul său, poate să devină foarte rapid rutinat și lipsit de motivare – doi parametri explicativi ai contra-performanței.

Față de aceste constatări, responsabilul resurselor și echipa sa trebuie, în mod imperativ, să acționeze cu competență. Aceștia trebuie:

- să identifice nevoile întreprinderii printr-o analiză a posturilor de muncă, ceea ce permite reperarea competențelor necesare pentru posturile existente;
- să evalueze resursele umane în ceea ce privește competențele și motivarea;
- să măsoare abaterile dintre nevoi și resurse;

- să aleagă între formarea sau mobilitatea cea mai potrivită pentru a reduce abaterile constatate.

Nu există rețetă miraculoasă pentru a administra toate aceste contradicții. Cu toate acestea, un profesionalism, un simț al concretului și o doză de optimism ar trebui să permită efectuarea alegerilor bune. Este vorba de a concepe Managementul resurselor umane ca un instrument de stimulare pentru un viitor mai bun. În paginile care urmează vor fi propuse metodele care pot fi utile în acest sens.

MRU și formarea la locurile de muncă

După ce am examinat conducători de IMM-uri din marea distribuție, care au decis să pună în aplicare un demers de promovare-formare, ne-am întărit părerea conform căreia salariații cu experiență în domeniu sunt capabili să asigure formarea. Într-adevăr, vom descoperi că ei permit să se dobândească competențe atât profesionale, cât și sociale și chiar existențiale. Rezultă că formarea se stabilește mai mult la locurile de muncă și impune cicluri educative, care să asigure rezolvarea anumitor probleme comerciale. Procedând astfel, apare un nou subiect social, care învață, care se vrea cel mai adesea un autodidact de tip nou. Aceste constatări au condus fără îndoială pe Georges Le Meur¹ în cartea sa *Les nouveaux autodidactes (Noii autodidacți)* să denumească pe acești doritori de a învăța drept neo-autodidacți. Originalitatea acestor cicluri autodidactice constă în faptul că permit salariaților să dobândească cunoștințe generale sau specifice, competențe profesionale și comportamentale împărtășite grație unei munci în echipă. Responsabilitățile sunt reale. Autonomia este mare. Promovarea

¹ Georges Le Meur, *Les nouveaux autodidactes*, Lyon, Chronique Sociale, Februarie, 1998.

socioprofesională se realizează grație unei dobândiri de cunoștințe practice la locurile de muncă. Întreprinderile interesate de acest fenomen sunt numeroase, chiar dacă sunt necunoscute marelui public. Este suficient să ne interesăm mai mult în legătură cu marea distribuție, cât și cu noile tehnologii ale informației și comunicațiilor.

Aceste descoperiri ne conduc să înscriem această carte în cadrul teoretic al managementului funcțiilor, al ucenicilor și al competențelor. Aceasta nu este produsul unei munci de laborator, ci fructul unei îndelungate cercetări de teren și nu se înscrie în continuarea lucrărilor deja angajate pentru a încerca să se înțeleagă modurile de dobândire a competențelor la locurile de muncă. Aceasta are, de asemenea, drept obiectiv să ajute direcțiile de resurse umane să-și administreze mai bine personalul. Își propune, pe de altă parte, instrumente intelectuale care vor facilita analiza posturilor de muncă, evaluarea competențelor și punerea în aplicare a politicilor de formare sau de asistență adecvate.

Neglijată de majoritatea organizațiilor, formarea la locurile de muncă a devenit totuși o miză. Deși instituția școlii este necesară pentru a forma și a educa, întreprinderea reprezintă, de asemenea, un mijloc de promovare socioprofesională ce nu trebuie neglijat. Politicile de recrutare ale sectorului mării distribuții manifestă o preferință pentru integrarea salariaților foarte tineri. Astfel, ele își formează salariații pe unul sau mai multe posturi de lucru. Noi am descoperit această realitate când am pătruns în lumea întreprinderii. Într-adevăr, atenția noastră este atrasă de faptul că persoane foarte tinere aleg să muncească cu un nivel redus de formare inițială, „CAP”¹-ul în general. Acelea pe care le cercetăm urcă nivelele și diferitele posturi ierarhice intermediare pentru a ocupa posturile de nivel înalt. Constatăm că acești

¹ CAP = Certificat de aptitudine profesională – diplomă la sfârșitul studiilor din învățământul tehnic (în Franța).

agenți pun în aplicare strategii specifice de învățare. Acestea sunt în esență axate pe capacitățile lor de a administra situațiile imprevizibile sau de a consulta experții întreprinderii pentru a obține informații. Acestea învață în și prin acțiunile lor. Deoarece nu înveți niciodată singur, aceștia se formează împreună cu alți actori care sunt egalii lor: salariații, clienții, furnizorii, asociațiile, instituțiile financiare... Pentru a încerca să înțelegem aceste fapte sociale și să verificăm bazele ipotezei noastre folosim o metodologie care se sprijină pe ghidarea interviurilor, cercetarea participativă, analiza documentelor și pe C.V.-uri (curriculum vitae). Această metodă variată de investigare ne permite să cunoaștem și să aprofundăm caracteristicile specifice ale întreprinderilor cercetate, modurile de a gândi formarea și promovarea salariaților. Aceste moduri de promovare socioprofesională a oamenilor determină creșterea competențelor indispensabile pentru a regla problemele zilnice ale gestiunii. Pentru a clarifica cunoștințele generale sau specifice, competențele profesionale și competențele comportamentale ale salariaților intervievați, am optat pentru conceperea unui sistem de coordonate care să permită reperarea competențelor.

MRU și noile schimbări importante din domeniu

Cum am evocat deja, constatăm că economiile se mondializează. Practicile profesionale se aseamănă din ce în ce mai mult datorită transferurilor tehnologice, schimburilor de persoane etc. Astfel, în marile întreprinderi există practici ciudat de similare. Față de această realitate, MRU se angajează să conducă ansambluri de salariați având culturi și origini diferite. Dar care trebuie să fie sistemul cel mai bine adaptat și până unde să luăm în considerare aceste caracteristici specifice? Ca răspuns la această întrebare fundamentală propunem elaborarea unui sistem standard

pentru toți salariații, deoarece în Franța, mediul juridic și sindical este identic pentru toți. Deci echitatea ar trebui să se impună pentru a asigura salariul just al angajaților și aceasta indiferent de convingerile, vârsta, sexul și chiar „rasa” lor. Desigur, un astfel de model nu funcționează fără riscuri. Dar, revine în mod obligatoriu celor implicați în MRU să-și asume responsabilitățile punându-se în evidență profesionalismul lor. Cu acest preț se va reuși poate într-o zi internaționalizarea MRU-ului.