

Managementul carierii

„Apariția și declinul ocupațiilor vor fi atât de rapide încât oamenii vor fi întotdeauna nesiguri în ceea ce îi privește”.

ALVIN TOFFLER

„Prea adesea, totuși, obiectivele carierei intră, mai degrabă, în conflict, decât să susțină sau să sprijine obiectivele vieții”.

LLOYD L. BYARS SI LESLIE W. RUE

1. Conceptul de carieră și management al carierei

Deși în limbajul curent noțiunea de cariera este larg folosită, **conceptul de carieră** are numeroase înțelesuri, neexistând până în prezent o definiție oficială unanim acceptată, care să întrunească consensul specialiștilor, în literatura de specialitate fiind cunoscute diferite formulări sau numeroase opinii.

În general, **înțelesul popular al termenului de carieră** este asociat cu ideea de mișcare ascendentă sau de avansare a unei persoane într-un domeniu de activitate dorit, cu scopul de a obține mai mulți bani, mai multă responsabilitate sau de a dobândi mai mult prestigiu și mai multă putere¹.

O carieră se referă la situații diferite pentru oameni diferiți. Este posibil ca un individ să gândească cariera ca fiind o serie de posturi diferite în firme diferite, în timp ce un alt individ vede cariera sa similară cu o ocupație.

Tradițional, termenul de carieră este asociat doar cu aceia care dețin roluri manageriale sau ocupă posturi bine plătite.

¹ J. M. Ivancevich, W. F. Glueck, *Foundations of Personnel/Human Resource Management*, Business Publications, Inc., Texas, 1986, p. 521;

J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. M. Donnelly, *Organizations*, Business Publications, Inc., Texas, 1988, p. 652.

Treptat înșă, **conceptul de carieră a dobândit o accepțiune mult mai largă și o aplicabilitate tot mai globală.** Astfel, devenind deosebit de complex, **conceptul de carieră** are în vedere atât întregul personal al firmei, cât și dezvoltarea în cadrul postului deținut sau chiar în cadrul altor ocupații (gospodari, mame, tați, muncitori, voluntari, lideri ai vieții civile etc.), deoarece capacitatea unei persoane de a face față unor noi servicii sau unor responsabilități mai mari crește pe măsura ce timpul trece și acumulează experiență.

În sfârșit, deși **conceptul de carieră** este clar legat de muncă, acesta **trebuie să fie suficient de larg** pentru a include nu numai experiența muncii, ci și modul de viață sau condițiile de trai, deoarece viața extraprofesională a unei persoane joacă un rol deosebit în cadrul carierei.

Cu alte cuvinte, **cariera reprezintă un aspect important și o parte însemnată din viața unui individ** care, la rândul ei, reprezintă o permanentă luptă pentru atingerea scopurilor sau obiectivelor personale. Astfel, indivizii sunt, de obicei, dornici să-și dezvolte cariere care țin cont atât de nevoile personale și familiale, inclusiv educația copiilor, cât și de carierele partenerilor sau de calitatea vieții.

„Mai mulți angajați aleg familia înaintea carierei.”

Christine Klingberg

În acest context, subliniem importanța opțiunilor indivizilor în legătură cu **valorile familiale și ale vieții**, deoarece, în concepția mării majorități a acestora, **familia** reprezintă acea **unitate „naturală”** sau acel **model instituțional** consfințit de istoria organizării sociale, a cărei funcție de solidaritate familială realizează mijloacele de protecție și de sprijin cele mai accesibile sau cele mai adecvate.

Prin urmare, **dezvoltarea carierei** profesionale nu este o problemă de sine-stătătoare, ci **trebuie privită în contextul vieții și dezvoltării de ansamblu a unei persoane** și nu numai în calitatea sa de angajat.

Astfel, potrivit literaturii de specialitate¹, **conceptul de carieră are mai multe înțelegeri.**

- **Carieră = avansare.** Această viziune a carierei presupune mobilitate, de obicei, ascensiunea într-o organizație sau în ierarhia profesională.
- **Carieră = profesie.** Potrivit acestui punct de vedere, anumite ocupații constituie o carieră (manageri, profesioniști, militari), în timp ce alte ocupații sunt gândite ca „posturi” (ospătari, muncitori necalificați sau vânzători).
- **Carieră = succesiunea de posturi de-a lungul vieții.** În această viziune cariera reprezintă istoria unor posturi individuale.

Alți autori² înțeleg prin carieră succesiunea de funcții, în ordinea crescătoare a prestigiului, prin care trece angajatul în mod ordonat, după o regulă previzibilă.

De asemenea, **Gary Johns**, în lucrarea sa de referință **„Comportament organizațional”, prezintă cariera ca** „o succesiune evolutivă de activități și poziții profesionale pe care le atinge o persoană, ca și atitudinile, cunoștințele și competențele asociate care se dezvoltă de-a lungul timpului”.

- **Carieră = serie de roluri de-a lungul vieții legate de experiență.** Aceasta este o abordare subiectivă care se concentrează asupra istoriei unei experiențe de muncă ce poate cuprinde propriile concepții, aspirații, succese, insuccese etc.

¹ L. A. Klatt, R. G. Murdick, F. E. Schuster, *Human Resource Management*, Charles E. Merrill Publishing, A Bell Howell Company, Columbus Toronto London Sydney, 1985, p. 380.

² R. L. Mathis și colaboratorii, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997, p. 135.

În aceeași accepțiune, alți specialiști în domeniu¹ definesc cariera ca pe o succesiune de roluri în muncă ale unui individ sau ca pe o succesiune de experiențe separate, corelate între ele, prin care orice persoană trece de-a lungul vieții.

O definiție asemănătoare este dată de **David J. Cherrington**², care înțelege cariera ca pe o succesiune de experiențe individuale, legate de muncă și câștigate de-a lungul vieții. Aceasta înseamnă că o carieră este un **concept individual**, deoarece fiecare persoană are o unică succesiune de experiențe legate de muncă.

- **Cariera = percepere individuală** a succesiunii de atitudini și comportamente, asociată cu experiențele și activitățile de muncă de-a lungul vieții personale. După cum se poate constata, această definiție propusă de **Douglas T. Hall**³ are în vedere atât **aspectele subiective** (experiențe, roluri), cât și pe cele **obiective** (atitudini și comportamente pe posturi) care pot să apară de-a lungul vieții active a unei persoane, fără a face vreo referire la ceea ce înseamnă avansarea persoanei respective.

- **Carieră = cadrul dinamic în care o persoana își percepe viața în întregul ei** și interpretează semnificația diferitelor calități personale, acțiuni și lucruri care i s-au întâmplat.

Prin urmare, numeroși specialiști în domeniu încearcă o distincție între **cariera obiectivă**, care are ca bază dezvoltarea personalului și, în consecință, șansele de promovare ale acestuia și **cariera subiectivă**, care are în vedere perceperea de sine și rolul muncii în viața fiecărui individ.

De asemenea, o carieră poate fi **lungă** sau **scurtă**, iar un individ poate avea **mai multe cariere**, una după alta sau în același timp.

Înțelegerea deplină a conceptelor și aspectelor prezentate are o importanță deosebită asupra **perfecționării managementului carierei**, precum și a relațiilor acestuia cu celelalte activități ale managementului resurselor umane.

■ Managementul carierei

Managementul carierei este procesul de proiectare și implementare a scopurilor, strategiilor și planurilor care să permită organizației să-și satisfacă necesitățile de resurse umane, iar indivizilor să-și îndeplinească scopurile carierei lor⁴.

Managementul carierei planifică și modelează progresul indivizilor în cadrul unei organizații în concordanță cu evaluările nevoilor organizatorice, precum și cu performanțele, potențialul și preferințele individuale ale membrilor acesteia⁵.

Astfel, managementul carierei cuprinde integrarea planificării și dezvoltării carierei, iar, într-o accepțiune mai largă, **implică multiplele interdependențe funcționale** ale planificării carierei individuale, planificării carierei organizaționale și dezvoltării carierei (fig. nr. 1).

De asemenea, managementul carierei are **multiple legături cu celelalte activități** ale managementului resurselor umane. De exemplu, planificarea carierei este parte integrantă a planificării resurselor umane, iar evaluarea performanței este una dintre condițiile necesare pentru dezvoltarea carierei profesionale. Din această perspectivă, planificarea resurselor umane are în vedere nu atât previziunea posturilor vacante, cât identificarea potențialului, condițiilor și a calificărilor necesare pentru

¹ D. Torrington, D. T. Hall, *Personnel Management: HRM*, Action Prentice-Hall International, London, 1995, p. 43

² D. J. Cherrington, *The Management of Human Resources*, Allyn and Bacon, Boston, 1991, p. 81.

³ L. A. Klatt, R. G. Murdick, F. E. Schuster, *op. cit.*, p. 380.

⁴ L. A. Klatt, R. G. Murdick, F. E. Schuster, *op. cit.*, p. 380-381.

⁵ M. Armstrong, *Personnel Management Practice*, Kogan Page, London, 1991, p. 471.

ocuparea posturilor respective, iar evaluarea performanțelor se realizează nu atât pentru fundamentarea deciziilor privind remunerarea, cât pentru identificarea necesităților de dezvoltare ale angajaților.

Nu trebuie neglijată nici **dimensiunea internațională** a managementului carierei referitoare la planificarea și dezvoltarea carierei acelor angajați care urmează să lucreze în străinătate.

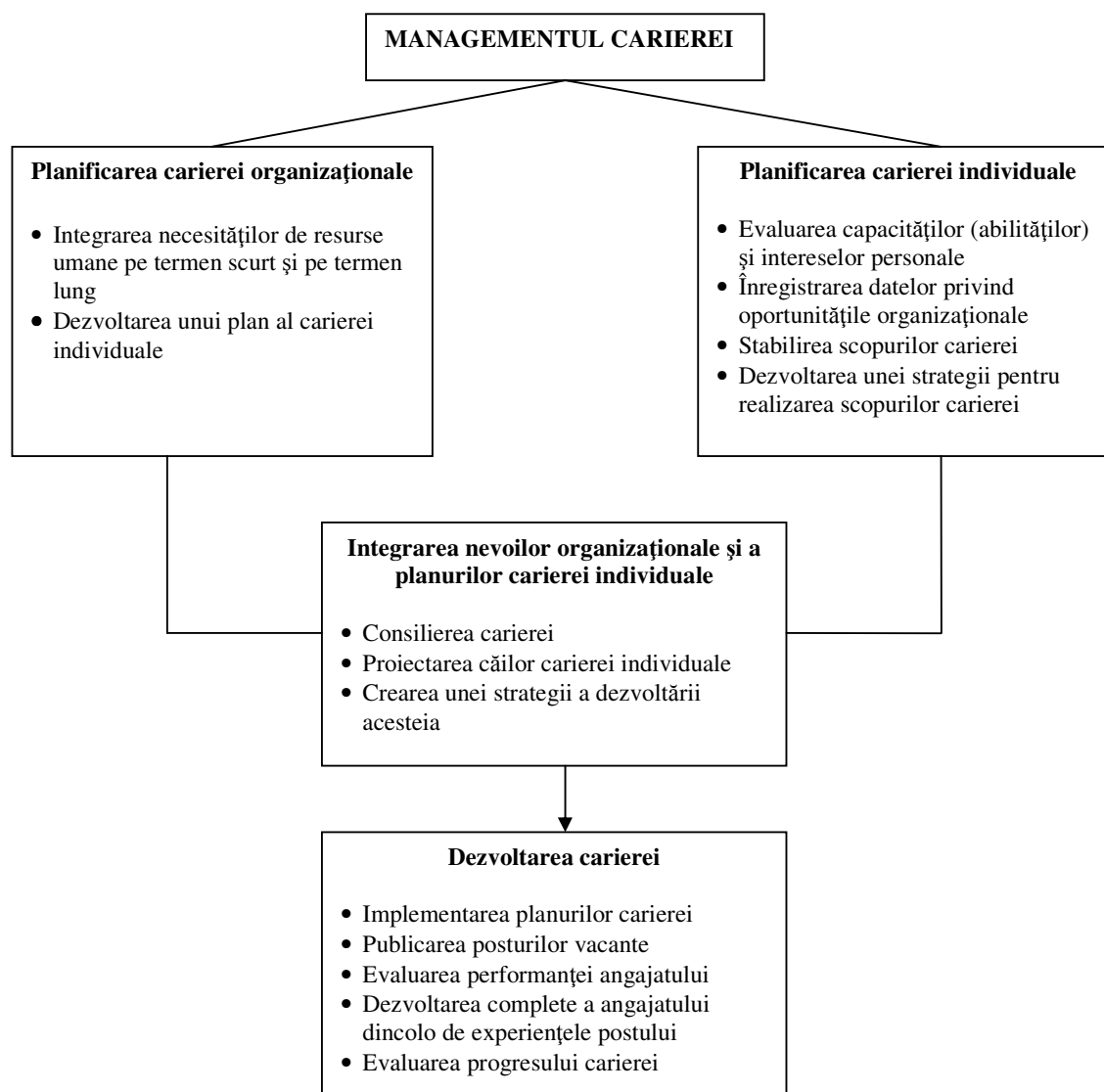


Fig. nr. 1. Modelul managementului carierei (după L.A. Klatt)

În ceea ce privește managementul carierei trebuie menționat, totodată, faptul că, în cadrul unei organizații, pot exista numeroase **probleme potențiale**¹, ca de exemplu:

- dacă un angajat cu o pregătire corespunzătoare este propus de mai multe ori pentru promovare, dar de fiecare dată este respins sau șeful direct nu-i răspunde la solicitări, angajatul respectiv începe să creadă că a ajuns la un

¹ D. Torrington, D. T. Hall, *Personnel Management: HRM*, Action Perntice-Hall International, London, 1995, p. 436.

punct final în cariera sa sau că se află într-un moment al carierei, în care posibilitățile de promovare sunt foarte reduse;

- promovarea unui angajat într-un post superior care însă nu corespunde calificării sau experienței sale poate avea efecte nedorite, deoarece este posibil ca angajatul să considere că nu există o logică în promovarea respectivă și că singura soluție este părăsirea organizației;
- deși nu exista posibilități imediate de promovare a unui angajat și nu este satisfăcută nici dorința de transfer a acestuia pe un alt post, deoarece șeful direct consideră că posibilitățile sau calitățile certe ale angajatului respectiv sunt folosite corespunzător pe postul existent;
- cu toate că au șanse reale de promovare, unii angajați, plictisiți și frustrați, renunță să încerce atingerea unor astfel de obiective sau să-și valorifice propriul potențial.

Toate aceste aspecte sau probleme potențiale ale managementului carierei ilustrează, de fapt, lipsa de atenție sau slaba preocupare a organizațiilor în legătură cu planificarea și dezvoltarea carierei, activității deosebit de importante atât pentru angajați, cât și pentru organizații și societate.

Problemele potentate menționate constituie, de asemenea, numai o parte din acele **aspecte ale unui management al carierei necorespunzător, care pot sugera:**

- un feedback necorespunzător în legătură cu posibilitățile de dezvoltare a carierei;
- preocupare scăzută privind promovarea personalului;
- evitarea transferurilor justificate;
- menținerea prelungită pe posturile existente a angajaților cu o bună calificare fără a fi încurajată dezvoltarea acestora;
- lipsa unui sprijin în cazul acelor angajați care nu sunt cunoscuți ca având un potențial necesar promovării;
- existența unor preocupări reduse în legătură cu oportunitățile de dezvoltare a angajaților;
- marginalizarea sau chiar îndepărtarea acelor angajați care nu se conformează modelelor de dezvoltare a carierei etc.

■ Obiectivele managementului carierei

Potrivit literaturii de specialitate¹ și practicii manageriale în domeniu, **principalele obiective ale managementului carierei** sunt următoarele:

- promovarea unei politici de dezvoltare corespunzătoare a carierei în concordanță cu natura activității desfășurate, precum și cu nevoile și posibilitățile individuale și organizaționale;
- integrarea nevoilor și aspirațiilor individuale în nevoile și obiectivele organizaționale;
- satisfacerea nevoilor organizaționale de dezvoltare și amplificarea imaginii pozitive sau favorabile a organizației prin recunoașterea nevoilor de pregătire și dezvoltare a angajaților;

¹ H. G. Heneman și colab., *Personnel/Human Resource Management*, Fourth Edition Irwin, Boston, 1989, p. 371;

M. Armstrong, *op. cit.*, p. 471;

D. Torrington, *op. cit.*, p. 438.

- identificarea și menținerea celor mai buni angajați sau a acelor cu perspective profesionale certe prin satisfacerea nevoilor lor profesionale și a aspirațiilor personale pe termen scurt și lung;
- elaborarea unor planuri de carieră sau introducerea unor scheme de promovare speciale pentru angajații competenți pentru care nu sunt disponibile posturi corespunzătoare;
- îndrumarea și susținerea angajaților competitivi pentru atingerea obiectivelor personale în concordanță cu potențialul, nevoile și aspirațiile acestora, precum și cu contribuția lor în cadrul organizației;
- sprijinirea angajaților în identificarea calificărilor și calităților necesare atât pentru posturile curente, cât și pentru cele viitoare;
- asigurarea pregătirii și dezvoltării necesare angajaților pentru a le permite să facă față oricărui nivel de responsabilitate, cu condiția ca aceștia să aibă potențialul sau capacitatea să-l atingă;
- dezvoltarea unor noi căi ale carierei pentru orientarea indivizilor în cât mai multe direcții;
- revitalizarea angajaților care manifestă o anumită stagnare sau plafonare a carierei lor;
- obținerea atât pentru organizație, cât și pentru angajații acesteia a unor avantaje reciproce.

2. Miturile legate de carieră

Potrivit literaturii de specialitate și practicii manageriale în domeniul resurselor umane, de-a lungul anilor, referitor la planificarea și dezvoltarea carierei, au apărut numeroase **mituri** și, adesea, continuă să fie generate altele noi.

În general, aceste **mituri** sau **încercări de explicare a realității legate de carieră** sunt înșelătoare, duc pe o cale greșită și pot opri procesul de planificare și dezvoltare a carierei.

De aceea, unii specialiști în domeniul resurselor umane, ca, de exemplu, **Lloyd L. Byars și Leslie Rue**¹, subliniază necesitatea cercetării miturilor respective pentru a se putea aduce argumente sau dovezi în vederea respingerii lor. În opinia autorilor menționați, **legat de planificarea și dezvoltarea carierei, au apărut și se manifestă următoarele mituri:**

- este întotdeauna loc în top sau la un nivel superior pentru o persoană în plus;
- cheia succesului este să fii la locul potrivit și la momentul potrivit;
- subordonații capabili sunt promovați superiori capabili;
- planificarea și dezvoltarea carierei sunt activități sau funcții ale departamentului de resurse umane;
- toate avantajele revin acelor care muncesc mult și în condiții dificile;

¹ L. L. Byars, W. L. Rue, *Hutnan Resource Management*, Edition Homewood, Irwin, 1987, p. 274.

- avansarea rapidă de-a lungul unei cariere depinde în mare măsură de tipul de manager pe care îl are fiecare;
- calea de a merge înainte este de a-ți determina slăbiciunile și apoi de a munci din greu, și în condiții dificile pentru corectarea lor;
- întotdeauna să acționezi cât mai bine posibil, indiferent dacă ești supus la grea încercare;
- este înțelept să menții separate viața de familie și viața profesională;
- iarba este întotdeauna verde de cealaltă parte a gardului.

■ MITUL 1. Este întotdeauna loc în top sau la un nivel superior pentru o persoană în plus

Acest mit sau această încercare de exemplificare a realității contrazice sau nu ține cont de faptul că, în marea majoritate a organizațiilor din zilele noastre, structurile organizaționale sunt piramidele și, în consecință, atât nivelurile ierarhice, cât și posibilitățile de promovare sunt limitate.

Aderarea la acest mit generează aspirații nerealiste și frecvente frustrări. Nu este nimic rău în faptul că un individ dorește să ocupe un post superior, însă acesta trebuie să țină seama că șansa de realizare este foarte mică. De asemenea, de cele mai multe ori succesul carierei este concentrat exclusiv asupra promovării, însă oportunitățile de avansare sunt adesea limitate. De aceea, programele carierei trebuie concentrate, mai degrabă, asupra dezvoltării carierei decât asupra avansării.

Prin urmare, analiza atentă a acestui mit sugerează faptul că este deosebit de important să ne alegem acel drum al carierei care să fie cât mai realist și cât mai sigur de parcurs.

■ MITUL 2. Cheia succesului este să fii la locul potrivit și la momentul potrivit

Ca multe alte mituri legate de carieră, acest mit este destul de adevărat sau de evident pentru a fi credibil. Astfel, sunt numeroase situațiile în care se poate dovedi că succesul unei persoane este datorat faptului că aceasta s-a aflat la locul potrivit în momentul potrivit.

În consecință, oamenii care aderă la acest mit sau la această încercare de explicare a realității resping sau nu țin seama de filosofia, sau de practica planificării și dezvoltării carierei. În concepția acestora, o persoană care proiectează sau previzionează cu atenție dezvoltarea unei cariere poate, mai degrabă, să fie afectată decât să accepte, pur și simplu, viitorul.

Aderența la acest mit poate fi primejdioasă, deoarece poate duce la automulțumire și la o atitudine care poate pregăti eșecul sau insuccesul.

■ MITUL 3. Subordonații capabili sunt promovați superiori capabili

Acest mit este bazat pe încrederea în faptul că acei angajați care sunt cei mai buni performeri în posturile lor curente sunt cei care, în mod obligatoriu, trebuie promovați.

O astfel de concepție sau de încercare de explicare a realității neglijează sau admite faptul că o bună performanță nu este întotdeauna recompensată, deoarece realizarea acesteia constituie o obligație de serviciu. De asemenea, când se adoptă o decizie privind promovarea unui individ este necesar să se analizeze cu atenție atât performanța individului, cât și cerințele noului post.

Cu alte cuvinte, dacă anumite persoane excelează într-un anumit post nu înseamnă că acestea pot obține performanțe deosebite în toate posturile.

■ MITUL 4. Planificarea și dezvoltarea carierei sunt activități sau funcții ale departamentului de resurse umane

Responsabilitatea pentru planificarea și dezvoltarea carierei aparține, în cele din urmă, individului și nu departamentului de resurse umane sau managerului de la nivelul superior.

Specialiștii în domeniul resurselor umane pot realiza consilierea evaluării și dezvoltării individului, pot asista individul sau pot răspunde la anumite întrebări, însă nu pot dezvolta un plan al carierei individuale, deoarece numai individul este acela care poate lua sau adopta decizii legate de cariera sa.

■ MITUL 5. Toate avantajele revin acelor care muncesc mult și în condiții dificile

În general, oamenii care aderă sau se orientează după acest mit își petrec mult timp la serviciu (10-12 ore pe zi), încercând să-și impresioneze managerii sau șefii direcți, sperând în felul acesta să avanseze rapid în cadrul organizației. Rezultatele orelor suplimentare totuși nu au o foarte mare legătură sau, poate, nici una, cu ceea ce managerii consideră important pentru post, pentru performanța unei persoane, pentru ceea ce este mai important în acest context sau pentru dezvoltarea individului de-a lungul carierei.

Din nefericire însă, mulți manageri susțin acest mit prin proiectarea posturilor sau a activităților în așa fel, încât să asigure ocuparea deplină a întregului personal.

■ MITUL 6. Avansarea rapidă de-a lungul unei cariere depinde în mare măsură de tipul de manager pe care îl are fiecare

Deși teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane dovedesc că managerii pot în general să afecteze ritmul de dezvoltare a carierei unui individ, totuși persoanele care aderă la acest mit sau la această încercare de explicare a realității acceptă, de multe ori, un rol defensiv și ignoră importanța propriilor acțiuni. De asemenea, aderarea la acest mit duce în cele din urmă la apariția unor scuze în legătură cu insuccesele avute.

În general, este ușor și chiar convenabil să blamăm, să dezaprobam sau să transferăm vina pentru insuccesele noastre asupra managerilor de la diferite niveluri ierarhice sau asupra altor persoane.

■ **MITUL Calea de a merge înainte este de a-ți determina slăbiciunile și, apoi, de a munci din greu și în condiții dificile pentru corectarea lor**

Adevărul conform căruia succesul agenților de vânzări este determinat, în primul rând, de accentuarea punctelor forte și nu a punctelor slabe ale produselor lor este acceptat și în planificarea și dezvoltarea carierei.

Indivizii care își realizează obiectivele carierei reușesc acest lucru, deoarece accentuează, îndeosebi, activitățile pe care le efectuează foarte bine.

Prin urmare, teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane sugerează faptul că esențiale în succesul dezvoltării carierei unui individ sunt identificate și accentuarea punctelor forte și numai după aceea încercarea de îmbunătățire a punctelor slabe sau a deficiențelor din alte domenii.

■ **MITUL 8. Întotdeauna să acționezi cât mai bine posibil, indiferent dacă ești supus la grea încercare**

Acest mit își are originea într-o anumită filosofie a muncii, precum și în unele concepte ale acesteia, ca, de exemplu, etica muncii.

Problema este că oamenii care aderă la acest mit sau la această încercare de explicare a realității ignoră faptul că diferitele sarcini sau obligații au priorități diferite. De asemenea, deoarece timpul de care dispune un individ este limitat, trebuie ca acesta să fie folosit în concordanță cu prioritățile respective.

Prin urmare, sarcinile sau obligațiile considerate de un individ ca fiind cele mai importante pentru realizarea obiectivelor carierei sale trebuie să li se afecteze cea mai

mare parte a efortului. Acele sarcini sau obligații apreciate de individ ca fiind mai puțin importante trebuie îndeplinite, dar nu neapărat cu cel mai mare efort.

Cu alte cuvinte, se sugerează că este bine să se depună, oarecum, mai puțin efort în cazul sarcinilor sau obligațiilor mai puțin importante pentru a putea dispune de capacitatea necesară îndeplinirii sarcinilor importante.

■ **MITUL 9. Este înțelept să menții separate viața de familie și viața profesională**

Teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane dovedesc că oamenii nu pot lua decizii înțelepte sau realiste privind cariera lor dacă nu au în vedere experiența, ajutorul și susținerea soțului sau soției.

De asemenea, pe fondul mentalităților, convingerilor, impresiilor sau sensibilităților lor cu privire la posturile ocupate, atât soțul, cât și soția trebuie să înțeleagă factorii de bază care au o pondere importantă în luarea deciziilor legate de carieră.

O persoană sănătoasă sau puternică manifestă, de obicei, și alte interese în afara postului, iar strategia carierei individuale trebuie să fie proiectată astfel încât să recunoască și să sprijine aceste alte interese și să nu le contrazică sau să le neglijeze.

Obiectivele carierei trebuie să aibă în vedere în general toate obiectivele vieții. Prea adesea totuși obiectivele carierei intră mai degrabă în conflict decât susțin sau sprijină obiectivele vieții.

■ **MITUL 10. Iarba este întotdeauna verde de cealaltă parte a gardului**

Dacă se are în vedere acest mit sau această încercare de explicare a realității, indiferent ce cale a carierei este urmată de un individ, o altă cale pare, întotdeauna, mai atractivă.

3. Planificarea carierei

Oamenii au avut întotdeauna cariere, însă, numai relativ recent, managementul resurselor umane și-a orientat mai serios atenția sau preocupările asupra metodelor și căilor de dezvoltare a carierelor, precum și asupra tipului de planificare necesară pentru atingerea scopurilor acestora.

Potrivit literaturii de specialitate și practicii manageriale în domeniul resurselor umane, **planificarea carierei reprezintă:**

- procesul de identificare a nevoilor, aspirațiilor și oportunităților privind cariera în cadrul unei organizații, precum și acela de realizare a unor programe de dezvoltare a resurselor umane, în scopul susținerii carierei respective¹;
- procesul de alegere a ocupațiilor, organizațiilor și căilor de urmat în cadrul unei cariere²;
- procesul continuu de descoperire, după cum afirmă **Edgar Schein**, în care o persoana dezvoltă lent un **concept propriu ocupațional**, ca rezultat al capacităților sau abilităților, nevoilor, motivațiilor și aspirațiilor acesteia, precum și al propriului sistem de valori³;
- procesul prin care angajații individuali identifică și traduc în viață pașii pentru atingerea scopurilor carierei⁴.

Dacă se au în vedere aspectele prezentate, se constată că se încearcă, de fapt, să se răspundă la unele **întrebări**, ca de exemplu:

„Cum ajung oamenii să obțină anumite profesii, ocupații sau posturi?”
 „Obținerea unei ocupații sau a unui post se realizează prin șansă sau prin alegere?”
 „În ce măsură poate servi un post carierei noastre?”
 „Ce ne rezervă viitorul?”
 „Cum ne pregătim ca să înțelegem și să anticipăm schimbările?”

Prin urmare, **planificarea carierei** constituie un proces deosebit de complex și sistematic de stabilire a obiectivelor carierei, de elaborare și implementare a strategiilor, **de** autoevaluare și analiză a oportunităților, precum și de evaluare a rezultatelor.

De asemenea, **procesul planificării carierei** angajează atât responsabilitatea individului, cât și a organizației (fig. nr. 2)

Astfel, **individul** trebuie să-și identifice aspirațiile și abilitățile sau capacitățile, iar prin evaluare și consiliere să înțeleagă care sunt eforturile necesare sau cerințele de pregătire și dezvoltare. **Organizația**, la rândul său, trebuie să-și identifice nevoile și oportunitățile, să-și planifice personalul și să asigure angajaților săi informațiile necesare și pregătirea

¹ D. W. Myers, *Human Resources Management Principles and Practice*. Commerce Clearing House, Inc., 1986, p. 881.

² L. A. Klatt, R. G. Murdick, F. E. Schuster, *op. cit.*, p. 380.

³ G. Dessler, *Personnel/Human Resource Management*, Prentice-Hall, Inc., 1991, p. 541.

⁴ G. T. Milkovich, J. W. Boudreau, *Human Resource Management*, Sixth Edition Irwin, Boston, 1991, p. 371.

corespunzătoare dezvoltării carierei, ceea ce înseamnă că **nevoile organizaționale nu pot fi satisfăcute dacă nevoile individuale sunt neglijate.**

De aceea, **planificarea carierei** trebuie să aibă în vedere numeroase aspecte, inclusiv următoarele¹:

- membrii organizației trebuie să fie recunoscuți și tratați ca indivizi cu nevoi, dorințe și abilități unice;
- indivizii sunt mult mai motivați într-o organizație care răspunde aspirațiilor lor;
- indivizii pot dezvolta, schimba și descoperi noi direcții de acțiune dacă le sunt arătate cât mai exact oportunitățile sau dacă sunt încurajați și îndrumați.

Tradițional, majoritatea organizațiilor au în vedere carierele angajaților cu performanțe înalte și cu posibilități mari de promovare. Acești angajați sunt așa-zisele „vedete sau stele în ascensiune”, cărora li se acordă o asistență sau o consiliere specială pentru o dezvoltare rapidă a carierei sau pentru așa-zisul „drum rapid”.

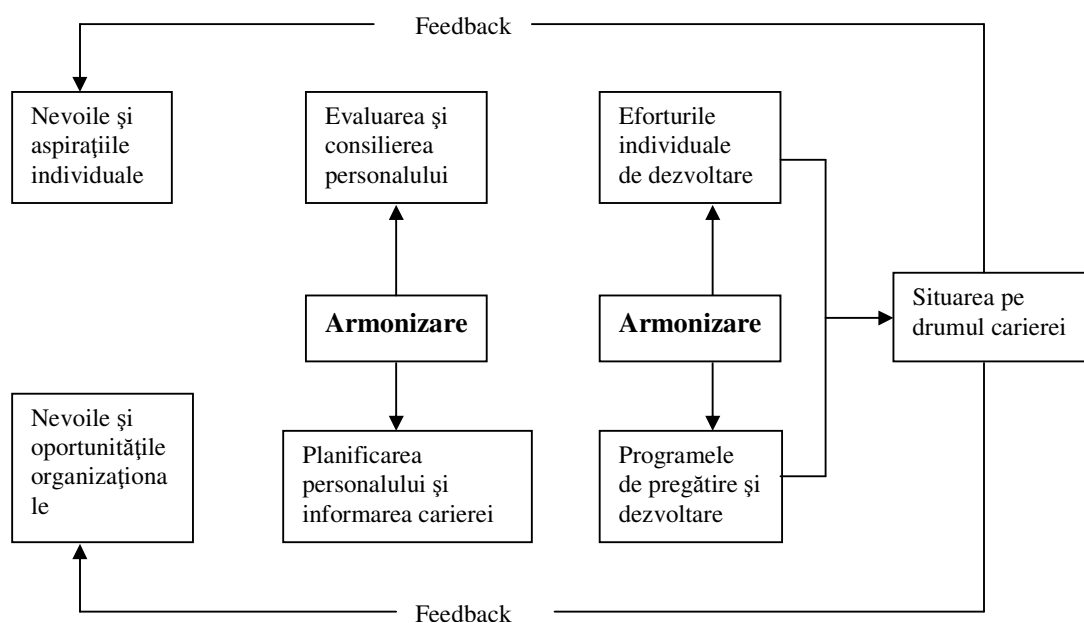


Fig. nr. 2 Procesul planificării carierei
(după J. M. Ivancevich și W. F. Glueck sau după L.A. Klatt și colab.)

Pe de alta parte, majoritatea angajaților sau așa-ziii „oameni de bază”, care au șanse mai reduse de promovare, spera, la rândul lor, ca, în urma rezultatelor obținute, să fie recompensați cu o promovare.

În aceste condiții, rareori există totuși un mecanism formal prin care individul să devină parte componentă a unui proces de planificare a carierei.

Deși această situație se menține încă, tot mai multe organizații își sporesc preocupările în domeniul managementului carierei, elaborând planuri și programe ale evoluției carierei profesionale, dezvoltarea carierei fiind un aspect semnificativ al perfecționării resurselor umane.

Planificarea carierei implică, de asemenea, **armonizarea** nevoilor și aspirațiilor individuale cu nevoile și oportunitățile organizaționale. Aceasta înseamnă că, pentru a fi cât mai eficientă, planificarea carierei trebuie să realizeze o **concordanță** între scopurile carierei individuale și nevoile de personal ale organizației, între eforturile individuale de dezvoltare și programele de pregătire și dezvoltare.

¹ M. Armstrong, *Personnel Management Practice*, Kogan Page, London, 1991, p. 485.

Prin urmare, în procesul planificării carierei trebuie realizată o **integrare** cât mai deplină a nevoilor individuale și organizaționale privind cariera.

Planificarea carierei este un proces-cheie în managementul carierei, deoarece utilizează datele și informațiile privind nevoile și oportunitățile organizaționale, precum și potențialul sau performanțele angajaților, pe care le traduce, în cele din urmă, în programe de dezvoltare a carierei.

De aceea, **baza planificării carierei** o constituie, pe de o parte, planificarea resurselor umane, iar pe de altă parte, evaluarea potențialului, comportamentului și a performanțelor angajaților.

Planificarea carierei constituie nu numai o componentă esențială a managementului carierei, ci și un **proces de bază al planificării și dezvoltării sistematice a personalului**¹ care permite o mai bună înțelegere a mobilității acestuia, precum și evitarea deciziilor necorespunzătoare din acest domeniu de activitate. Aceasta cu atât mai mult, cu cât caracterul dinamic al problemelor de personal complică problema planificării carierei.

Planificarea carierei poate fi **voluntară** sau **impusă**². **Planificarea voluntară** este practică de angajații care doresc o promovare sau o nouă orientare a carierei cu menținerea cel puțin la același nivel a salarizării. **Planificarea impusă** sau **necesară** este inițiată de un angajat pentru a evita unele situații mai puțin dorite, ca, de exemplu, șomajul.

De asemenea, planificarea carierei poate fi tratată la nivel organizațional sau individual, însă este necesar ca atât organizația, cât și individul să acționeze având permanent în vedere interesul comun.

Modelele de planificare a carierei, în care poate fi cuprins întregul personal al unei organizații, sunt, după unii autori³, următoarele:

- modelul „șansa și noroc”;
- modelul „organizația știe cel mai bine”;
- modelul autoorientat.

▪ Modelul „șansă și noroc”

Acest model constă în faptul că individul, pentru a ajunge în postul dorit, se bazează doar pe șansa și norocul „orb”. Pentru a utiliza acest model, individul în cauză trebuie să fie perseverent și să nu piardă nici un prilej pentru a fi în locul potrivit și la momentul potrivit. Deși conține elementul „șansă” și are o rată înaltă de deziluzie, acest model este urmat de un număr mare de indivizi.

▪ Modelul „organizația știe cel mai bine”

Conform acestui model, angajatul este deplasat de pe o poziție pe alta sau de pe un post pe altul, în funcție de nevoile organizației. Modelul poate fi acceptat de unii tineri care sunt dependenți de adulți din toate punctele de vedere. Pentru un adult, însă, efectele sunt în general negative și au repercusiuni pe plan psihic din cauza percepției faptului că organizația abuzează de angajat.

Cea mai bună strategie pe care utilizatorii acestui model o pot adopta constă în obținerea unui câștig cât mai substanțial din recunoașterea propriilor calități și performanțe, urmând să-și îndeplinească cu conștiinciozitate propriile responsabilități și sarcini de serviciu.

Dacă angajatul așteaptă ca organizația să-l găsească sau să-l identifice și să-l numească, el trebuie să cunoască orientarea strategică a acesteia și să se deplaseze în această direcție.

¹ P. Rudiger, *Personalmanagement: von der Plan zur Marktwirtschaft*, Wiesbaden Gabler, 1990, p. 280.

² D. W. Myers, *op. cit.*, p. 925.

³ R. L. Mathis și colab., *op. cit.*, p. 141.

▪ Modelul autoorientat

Cel mai adesea, acest model duce la performanță și mulțumire. Angajații își stabilesc singuri cursul de dezvoltare a carierei proprii, utilizând asistența furnizată de organizație. Angajații sunt principalii responsabili pentru implementarea, controlul și evaluarea carierei lor.

• Planificarea carierei organizaționale

„Este de neînțeles că ceea ce este cel mai important pentru individ, legat de muncă, respectiv cariera, acesteia i se acordă cea mai mică atenție de către organizație”

JOHN LEACH

Potrivit literaturii de specialitate¹ și practicii manageriale în domeniul resurselor umane, **planificarea carierei organizaționale implică următorii pași:**

- identificarea angajaților;
- stabilirea căilor carierei;
- stabilirea responsabilităților;
- dezvoltarea planurilor individuale.

■ Identificarea angajaților

Deși, ideal, programul de planificare a carierei organizaționale trebuie să cuprindă toți angajații, practica managerială în domeniul resurselor umane dovedește că acest lucru se realizează destul de greu, deoarece unii angajați, pur și simplu, nu doresc să participe la procesul respectiv. Astfel, pot exista angajați ale căror șanse sau posibilități de promovare sunt reduse, ceea ce îi determină să se orienteze către alte organizații. De asemenea, pot exista angajați ale căror interese sunt, în principal, în afara muncii lor, sau care sunt chiar ostili organizației. Prin urmare, organizația trebuie să identifice, în primul rând, angajații care doresc să-și cunoască capacitățile, abilitățile sau posibilitățile de dezvoltare, care acceptă instruirea necesară și încearcă să-și asume responsabilități sporite.

■ Stabilirea căilor carierei

Planificarea carierei organizaționale implică, printre altele, stabilirea căilor carierei care arată **progresul logic** al oamenilor între posturi.

Ideea de cale a carierei reflectă **ideea de mișcare** a oamenilor în cadrul organizațiilor sau în afara acestora². Așa se explică că unii specialiști în domeniu, ca, de exemplu, **Gary Johns**, văd cariera ca o **mișcare** de-a lungul unui **drum** în timp, drum care are **două laturi:**

- succesiunea obiectivă de poziții în ierarhie sau **cariera externă;**
- interpretarea individuală subiectivă pe care o dă individul experiențelor profesionale obiective sau **cariera internă.**

Calea unei cariere se referă la identificarea unei **succesiuni de posturi** prin care indivizii doresc să treacă pentru a progresa către nivelurile ierarhice superioare³.

Căile carierei reflectă, de asemenea, **oportunitățile oferite** de organizații pentru realizarea unei cariere⁴.

¹ L.A. Klatt, R.G. Murdick, F.E. Schuster, op cit. p 386

² P. Riidiger, *Personal Management: von der Planzur Marktwirtschaft*, Wiesbaden Gabler, 1990, p.280

³ D. J. Cherrington, op. cit., p 84

⁴ J.L. Gibson, J.M Ivancevich, J.M. Donnelly, op cit.

Calea unei cariere constituie **modelul succesiunii de posturi** care formează cariera.

Prin urmare, rezultatul planificării carierei organizaționale constă în numirea sau situarea unei persoane într-un anumit post, primul dintr-o succesiune de posturi.

Pentru a exista, căile carierei nu necesită o prezentare scrisă. Cu toate acestea, pentru obiectivele managementului carierei, căile carierei pot fi folositoare dacă sunt clar definite și consemnate într-un document formal.

Din perspectiva organizației, căile carierei constituie informații deosebit de importante, necesare pentru planificarea resurselor umane, deoarece această activitate are în vedere, printre altele, trecerea planificată a angajaților printr-o succesiune de posturi.

Din **perspectiva individului**, căile carierei constau într-o succesiune de posturi pe care acesta dorește să-1 dețină pentru realizarea scopurilor personale și ale carierei. De asemenea, un individ poate urma o cale a carierei foarte bine definită sau poate avea o carieră dezorganizată prin treceri de la o organizație la alta sau chiar prin schimbarea diferitelor ocupații. Deci un individ poate avea o carieră cu o organizație sau cu mai multe.

Deși proiectarea căilor carierei nu poate realiza o armonizare deplină a nevoilor organizaționale și individuale, planificarea sistematică a carierei permite realizarea unei concordanțe corespunzătoare între acestea.

Căile tradiționale ale carierei accentuează îndeosebi mobilitatea ascendentă într-o singură ocupație, într-un singur domeniu funcțional sau de pregătire profesională, fiecare post fiind obținut în momentul în care individul dobândește capacitatea și experiența necesare și dovedește că este pregătit pentru promovare. În cazul unor eventuale insuccese, căile tradiționale ale carierei fac destul de dificilă folosirea mișcărilor laterale sau descendente.

Potrivit literaturii de specialitate¹ însă, în interiorul unei organizații se pot distinge mai multe **direcții de mișcare**, ca, de exemplu: **verticale, orizontale, diagonale și centripede** (fig. nr. 3).

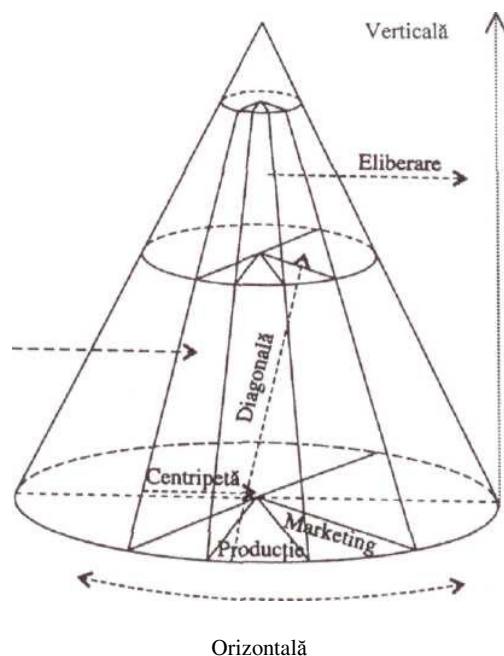


Fig. nr. 3. Direcțiile de mișcare în carieră
(după P. Riidiger)

¹ P. Riidiger, *Personal Management: von der Plan zur Marktwirtschaft*, Wiesbaden Gabler, 1990, p.280

Mișcarea verticală

Presupune modificarea nivelului ierarhic, ridicarea sau coborârea pe verticala sistemului de management. În mișcarea verticală, problema centrală constă în dezvoltarea competenței în general și a competenței manageriale în special. În cadrul acesteia, individul rămâne în domeniul său funcțional sau de pregătire profesională, în care a dobândit deja experiența și cunoștințele necesare.

Mișcarea orizontală

Presupune schimbarea domeniului de activitate, respectiv, transferul individului de la o componentă procesuală și structurală la alta. Mișcarea orizontală într-un alt domeniu de activitate impune necesități noi de specializare și, în consecință, calități și aptitudini de specialitate.

Mișcarea diagonală

Este o combinație a celor două modalități precedente de schimbare a statutului individului și presupune schimbarea într-un alt domeniu funcțional și la alt nivel ierarhic, care impune noi cunoștințe de specialitate. Mișcarea diagonală constă în schimbarea domeniului funcțional al individului, concomitent cu schimbarea nivelului său ierarhic. Această mișcare are în vedere dezvoltarea competenței manageriale și profesionale.

Deoarece se au în vedere domenii funcționale diferite, nu se poate apela la nivelul unui expert în materie, ci are loc trecerea de la o specializare îngustă dată de o activitate sau alta la o abordare integratoare, sistemică.

O asemenea direcție de mișcare în carieră joacă un rol important în politicile de dezvoltare a personalului în multe țări dezvoltate ca, de exemplu, Japonia.

Mișcarea centripetă

Presupune schimbarea de la anumite subdiviziuni organizaționale spre firma de bază.

Deoarece mișcările indivizilor de-a lungul căilor carierei sunt determinate, mai mult sau mai puțin, de către organizație, succesul individului în carieră depinde, cel puțin în parte, de gradul în care acesta se adaptează cerințelor organizației.

De aceea, după cum se poate constata în cadrul modelului prezentat privind căile carierei (fig. nr. 4), o atenție deosebită este acordată **socializării**, respectiv procesului prin care individul conștientizează așteptările organizației. Astfel, **socializarea** poate fi **formală**, ori de câte ori se elaborează programe de orientare a noilor angajați, sau informală, ori de câte ori managerii aduc la cunoștință angajaților noi informații relevante despre așteptările organizației.

Sub aspect funcțional și preferențial, în ultimul timp a început să fie înțeleasă tot mai mult necesitatea direcțiilor diferite de mișcare în cadrul carierei, precum și în **importanța căilor multiple sau alternative ale acesteia**.

Potrivit literaturii de specialitate¹ și practicii manageriale în domeniul resurselor umane, **dezvoltarea unor căi realiste ale carierei implică următorii pași** (fig. nr. 4):

- determinarea, ca urmare a analizei posturilor, a deprinderilor, cunoștințelor și a altor calificări sau cerințe necesare diferitelor posturi;

¹ A.L. Klatt, R.G.Murdick, F.E. Schuster, op.cit., p.387

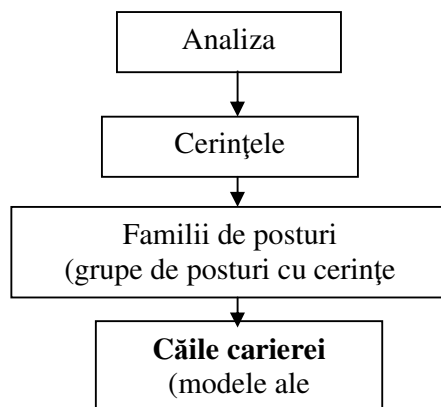


Fig. nr. 4. Dezvoltarea căilor carierei

- identificarea posturilor similare pe baza conținutului lor, precum și a calificărilor și cunoștințelor necesare;
- gruparea posturilor similare în familii de posturi;
- identificarea direcțiilor posibile de progres logic între aceste familii de posturi care reprezintă căile carierei.

După opinia specialiștilor francezi, un rol important în ceea ce privește cariera profesională îl are **bilanțul profesional individual** care reprezintă un instrument al managementului carierei și, totodată, un diagnostic al dinamicii acesteia care permite organizației să anticipeze evoluția carierei profesionale a unui angajat.

De asemenea, **bilanțul profesional** este folosit de fiecare angajat în parte pentru **a-și orienta eforturile**, în funcție de situația concretă, în vederea realizării unei cariere prin activitatea depusă, calitățile de care dispune, pregătirea profesională viitoare etc. **Stabilirea unui bilanț profesional individual este fundamentul pentru toate deciziile de orientare profesională¹.**

Pornind de la rezultatele bilanțului profesional, se poate stabili **o filieră a perspectivei profesionale** pentru fiecare angajat, în care se prevede succesiunea posturilor ce trebuie ocupate, astfel încât, printr-o pregătire profesională adecvată, să-și asigure promovarea.

După cum s-a mai menționat, **evoluția carierei profesionale** poate fi stabilită fie în același domeniu de activitate (fig. nr. 5 a), fie în domenii diferite (fig. nr. 5 b). Tendința generală este ca, de la un anumit nivel ierarhic, să se prevadă o evoluție profesională prin trecerea dintr-un domeniu în altul, prin utilizarea „pasarelelor”, deoarece asigură o motivare superioară pe plan profesional angajaților și, totodată, este profitabil pentru organizație, având în vedere experiența profesională multisectorială a lucrătorului.

¹ C. Vermont Guard, Prevoir l'emploi et gerer les carriers individuelles, Les Editions d'Organisation, Paris, 1985, p. 163

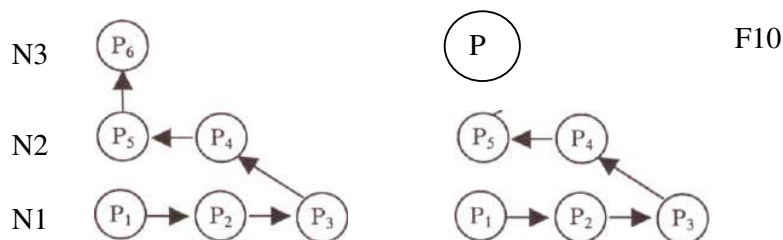


Fig.nr. 5. Filiera perspectivei profesionale a unui angajat în același domeniu (a) sau în domenii diferite (b)

În fig. nr. 5 s-au considerat trei niveluri ierarhice (N_1 , N_2 , N_3), două domenii de activitate în care există posturi de lucru notate diferit: într-un domeniu sunt șase posturi (P_1 - P_6), iar în alt domeniu sunt 10 posturi (F_1 - F_{10}). În cazul stabilirii unei filiere a perspectivei profesionale în același domeniu, angajatul trebuie să treacă prin posturile respective în succesiunea dată, iar promovarea la un nivel ierarhic superior este condiționată de ocuparea celui mai „înalt” post din nivelul anterior- de exemplu, pentru ca un angajat să promoveze din nivelul N_1 în nivelul N_2 , el trebuie să treacă din postul P_3 în postul P_4 . În cazul promovării dintr-un nivel ierarhic în altul, dar prin schimbarea domeniului, trebuie ca angajatul să ajungă la un anumit post în domeniul anterior (de exemplu, în varianta b , angajatul trebuie să ocupe postul P_5) pentru a fi posibilă trecerea respectivă (de exemplu, de la P_5 la F_{10}).

■ Stabilirea responsabilităților

Pentru realizarea unui management al carierei cât mai eficient sau pentru îndeplinirea principalelor obiective din planurile și programele de carieră este necesar să se stabilească și să se cunoască principalele responsabilități din acest domeniu de activitate.

Se sugerează, de fapt, necesitatea de a se răspunde la următoarea **întrebare**:

„Cine trebuie să fie responsabil pentru planificarea și dezvoltarea carierei?”

Armonizarea atât a capacităților, nevoilor și preferințelor individuale, cât și a oportunităților organizaționale nu se realizează de la sine. Organizațiile, managerii de personal și angajații trebuie să-și asume responsabilitățile necesare pentru situațiile pe care le pot controla. Aceasta înseamnă că organizațiile, managerii în general sau cei de personal în special trebuie să înțeleagă nevoile și aspirațiile angajaților, în timp ce aceștia din urmă trebuie să aibă o imagine sau o percepere cât mai clară a oportunităților organizațiilor.

Deși toți managerii ar trebui implicați în această activitate, **puțini manageri posedă pregătirea și experiența necesare pentru a sprijini prin consiliere planificarea și dezvoltarea carierei**. Mai mult decât atât, deși este o activitate deosebit de importantă în ceea ce privește planificarea și dezvoltarea carierei, relația de îndrumare sau de parteneriat, prin care individul este ajutat să facă față problemelor în mod pozitiv

și constructiv, poate deveni în unele situații destul de dăunătoare, dacă individul devine prea dependent, dacă mentorul nu manifestă suficientă flexibilitate, dacă refuză generozitatea individului, dacă este ușor bănuitor sau dacă interese romantice, sau chiar unele manifestări de invidie intervin în relația respectivă de parteneriat.

Deoarece consilierea carierei este o activitate care necesită o pregătire specială, șeful direct nu este întotdeauna persoana cea mai potrivită pentru această activitate.

De aceea, în majoritatea organizațiilor, îndeosebi în cele suficient de mari, **managementul carierei este o funcție a departamentului de resurse umane**¹ în cadrul căruia există sau trebuie să existe personal specializat care să sprijine prin consiliere planificarea și dezvoltarea carierei sau care să ajute angajații să evite neliniștea, nemulțumirile sau crizele de la mijlocul vieții ce pot să apară atunci când angajații respectivi constată că stadiul dezvoltării carierei lor nu corespunde propriilor aspirații.

În acest sens, **responsabilitățile organizației** în general și ale departamentului de resurse umane în special pot fi:

- evaluarea cât mai realistă a obiectivelor organizaționale;
- elaborarea unor modele, cât mai adecvate, de planificare și dezvoltare a carierei care să permită managerilor atât administrarea propriilor cariere, cât și supravegherea planificării și dezvoltării carierelor subordonaților;
- conducerea, susținerea și utilizarea cât mai eficientă a unor programe privind managementul carierei, cu atât mai mult cu cât pentru a fi eficient acesta trebuie să fie recunoscut printr-un program formal;
- organizarea unor sisteme informaționale și informatice care să permită actualizarea permanentă a tuturor informațiilor necesare în anagementul carierei, precum și folosirea cât mai eficientă a acestora;
- consilierea carierei, menținerea unui dialog permanent între manageri și subordonați, și dezvoltarea unor planuri organizaționale și individuale în acest domeniu;
- urmărirea și actualizarea planurilor privind carierele individuale ale angajaților;
- evaluarea eforturilor personale de dezvoltare de-a lungul carierei.

Responsabilitățile angajaților sunt:

- autoevaluarea abilităților sau a capacităților, a nevoilor sau aspirațiilor personale, precum și a propriului sistem de valori;
- analiza atentă a obiectivelor sau opțiunilor privind cariera individuală;
- comunicarea nevoilor individuale de pregătire și dezvoltare;
- folosirea tuturor oportunităților de pregătire și dezvoltare;
- elaborarea și urmărirea planurilor de acțiune în domeniul carierei.

■ Dezvoltarea planurilor individuale

Teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane evidențiază faptul că dezvoltarea unor noi valori și cerințe în domeniul carierei a făcut ca acestea să lase o marjă din ce în ce mai mare **opțiunii individuale**, iar angajații să manifeste o anumită reținere în legătură cu planificarea carierei lor de către alții. Aceasta nu înseamnă că

¹ L.A Klatt, R.G. Murdick, F.E. Schuster, op cit., p 383

angajații resping anumite căi ale carierei, ci doar că le trec prin filtrul propriei personalități, adoptând, în cele din urmă, pe acelea care li se potrivesc în mai mare măsură.

În consecință, planificarea carierei promovează o **libertate de opțiune individuală în alegerea carierei** din ce în ce mai mare, care se realizează prin conceperea unor sisteme deschise în cadrul cărora angajații pot opta pentru diferite tipuri de posturi sau pot selecta tipul de programe de pregătire la care doresc să participe pentru realizarea obiectivelor carierei.

Astfel, deși indivizii diferă după modul cum își planifică cariera, responsabilitatea pentru aceasta aparține fiecărui individ. Găsirea unui post nu se întâmplă pur și simplu, ci indivizii trebuie să întreprindă ceva pentru obținerea postului respectiv.

Literatura de specialitate oferă multe variante posibile, însă, după opiniile lui **Lloyd L. Byars și Leslie W. Rue¹**, dezvoltarea unui plan al carierei cuprinde patru etape de bază:

- evaluarea cu ajutorul individului a abilităților, intereselor și obiectivelor carierei sale;
- evaluarea de către organizație a capacităților sau abilităților și a potențialului indivizilor;
- comunicarea opțiunilor carierei individuale și a oportunităților organizaționale;
- consilierea carierei pentru stabilirea unor obiective realiste și a unor planuri adecvate pentru îndeplinirea lor.

• Planificarea carierei individuale

„Dacă nu știi unde te duci, probabil vei ajunge în cu totul altă parte”²

„Ce doresc eu să fiu și ce trebuie să fac pentru a deveni ce vreau să fiu?”³

În timp ce **planificarea carierei organizaționale** se concentrează asupra posturilor și necesităților pe termen lung și scurt ale organizației, **planificarea carierei individuale** se concentrează, îndeosebi, asupra capacităților, abilităților sau calificărilor angajatului, precum și asupra nevoilor sau aspirațiilor acestuia.

După cum s-a mai arătat, **individul** trebuie să-și identifice abilitățile și aspirațiile, iar prin consiliere să înțeleagă care sunt cerințele de pregătire și dezvoltare pentru o anumită cale a carierei sau pentru o anumită rută profesională.

Perspectiva individuală a planificării carierei este deosebit de importantă, deoarece constituie o problemă care preocupă în general pe toți oamenii și care, în cele din urmă, trebuie să răspundă la numeroase **întrebări**, ca, de exemplu:

¹ L.L. Byars, L.W. Rue, *Human Resource Management*, Edition Homewood Irwin, 1987, p.270

² L. A. Klatt, R. G. Murchie, F. E. Schuster, *op. cit.*, p. 390.

³ J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. M. Donnelly, *op. cit.*, p. 65

„Care sunt obiectivele noastre pe termen lung și scurt?”;
 „Ce vrem să facem?”, „Ce putem să facem?”, „Care sunt punctele noastre forte și slabe?”;
 „Cine ia deciziile privitoare la cariera noastră?”, „Acceptam sfaturile sau recomandările șefilor, părinților, rudelor, profesorilor sau prietenilor?”;
 „Cum ar trebui să ne dezvoltăm pentru ca un moment prielnic schimbării să ne găsească pregătiți?”, „Ce mijloace de pregătire avem în vedere?”;
 „Cât suntem de nemulțumiți de noi înșine?”;
 „Am găsit o organizație care să ni se potrivească?”;
 „Înainte de a accepta oferta ne-am interesat sau documentat suficient cum funcționează organizația și de ce oportunități dispune?”;
 „Poate că ar trebui, deja, să facem o schimbare în propria carieră?”;
 „Care sunt restricțiile de care trebuie să ținem cont?”;
 „Cum ar trebui să acționăm în mod concret?”;
 „Cum s-ar putea exploata cel mai bine momentul actual?”

Prin urmare, oamenii în general și tinerii în special sunt deosebit de preocupați de problemele carierei lor. De asemenea, aceștia trebuie să știe că, dacă vor să reușească în cariera, este necesar să și-o pregătească din timp și să gândească în viitor. Altfel spus, este necesar să încerce să răspundă la următoarea **întrebare**:

„Ce doresc eu să fiu și ce trebuie să fac pentru a deveni ceea ce vreau să fiu?”

De asemenea, deoarece managementul carierei încearcă să armonizeze nevoile organizaționale și scopurile carierei individuale, este deosebit de importantă **înțelegerea cât mai corectă și completă a factorilor care influențează alegerea carierei**, a stadiilor carierei individuale, precum și a conținutului procesului de planificare a acesteia.

Factorii care influențează alegerea carierei

Dinamica carierei, precum și alegerea acesteia sunt influențate, în cele din urmă, de o serie de factori ai succesului în viața în general și ai succesului profesional în special.

Potrivit teoriei și practicii manageriale în domeniul resurselor umane, principalii factori care pot influența alegerea carierei sunt:

- autoidentitatea;
- interesele;
- personalitatea;
- mediul social;

▪ Autoidentitatea

Cariera reflectă, în consecință, modul în care ne înțelegem pe noi înșine și imaginea noastră despre sine.

▪ Interesele

În general, oamenii tind să aleagă acele cariere pe care le percep sau le înțeleg ca fiind cele mai potrivite intereselor lor sau sistemului lor propriu de valori. Astfel, Edgar Schein afirmă că, dacă cunoaștem mai multe despre noi, devine evident că avem un interes sau o valoare care ne determină să nu cedăm.

De asemenea, reamintim și în acest context importanța opțiunilor indivizilor în legătura cu valorile familiale și ale vieții.

▪ Personalitatea

Orientarea noastră personală, ca și nevoile noastre de afiliere, de succes sau de realizare, de autoritate sau de putere etc. ne influențează deciziile de alegere a carierei. Aceasta cu atât mai mult cu cât, după cum subliniază **Gary Johns, un mediu compatibil cu orientarea noastră crește șansa satisfacțiilor profesionale, a sentimentului de competență și a rămânerii în post.**

După opinia lui **John Holland**, expert în consilierea carierei, **personalitatea** unui individ (valori, motive și nevoi) este un alt **factor determinant în alegerea carierei**. Aceasta deoarece **teoria lui Holland** privind alegerea carierei identifică medii profesionale și tipuri de oameni care sunt atrași în mod specific de acestea. Din acest punct de vedere, exista mai multe **tipuri fundamentale de personalitate sau orientări**¹:

- **orientarea realista** - potrivit căreia oamenii sunt atrași de cariere sau ocupații care implică activități fizice sau manipulare a obiectelor într-un mediu profesional bine ordonat, cu puține cerințe sociale;
- **orientarea privind cunoașterea** - în care oamenii sunt atrași mai mult de activități care implica gândire, organizare, înțelegere, decât de activități afective care implica sentimente, impresii, emoții etc.;
- **orientarea sociala** - potrivit căreia oamenii sunt atrași de cariere care implica relații interpersonale sau activități de informare, ajutorare și dezvoltarea altora;
- **orientarea convențională** - în care oamenii sunt atrași de activități care implică o anumită structură, legi și reglementări și în care se așteaptă ca angajații să subordoneze nevoile personale celor organizaționale; oamenii respectivi sunt, de obicei, conformiști, ordonați, eficienți și practici;
- **orientarea întreprinzătoare** - potrivit căreia oamenii sunt atrași de cariere care implica activități al căror scop este influențarea celorlalți (manageri, avocați etc.) pentru atingerea obiectivelor organizaționale;
- **orientarea artistică** - în care oamenii sunt atrași de cariere care implica autoexprimarea (exprimare proprie) prin creație artistică sau activități individuale; aceasta orientare este extrem de diferită de cea convențională, iar oamenii respectivi sunt imaginativi, intuitivi și independent, dar și dezordonați, emotivi și nepractici.

Prin urmare, problema principală este aceea de a stabili în ce **tip de orientare în carieră** se încadrează un individ, pentru ca apoi acesta să-și elaboreze **strategia de cariera** și să se pregătească pentru posturile compatibile cu orientarea sa. În felul acesta **crește șansele de a alege și a dezvolta o cariera** care să dea satisfacții datorită folosirii cât mai depline a punctelor forte ale individului respectiv.

¹ G. Dessler, *Personnel/Human Resource Management*, Prentice-Hall, Inc., 1991, p. 538.

▪ Mediul social

Acest factor de influență a carierei are în vedere unele aspecte, ca de exemplu: tehnica și tehnologia, educația sau pregătirea, nivelul ocupațional, situația socială și economică a părinților etc. De exemplu, amploarea schimbărilor tehnice și tehnologice, **marea mobilitate a profesiilor sau situația unor specializări pe cale de dispariție au dus la concedieri sau șomaj** și au determinat indivizii și organizațiile să recunoască necesitatea planificării carierei și a dezvoltării multiplelor calificări.

În același timp, muncitorii de toate vârstele, în special **tinerii pretind tot mai mult o autonomie mai mare în alegerea carierei**, o marja mai mare a opțiunii individuale, în sensul că ceea ce se întreprinde este în cea mai mare măsură în interesul lor și sunt mai puțin concentrați pe necesitățile organizației.

De asemenea, cu toate că organizațiile pierd un procent relativ ridicat din angajații tineri, în primii doi ani de angajare se manifestă, totodată, o **tendință în creștere, de schimbare a posturilor la mijlocul carierei**, tendința determinată de dorința de a obține un statut social mai înalt, o mai mare satisfacție în cariera și o calitate mai înaltă a vieții. În acest sens, tot mai mulți indivizi încearcă să răspundă la **întrebarea:**

„Voi fi eu fericit acționând oarecum altfel?”

Alegerea carierei este influențată, de asemenea, de gradul în care, pe lângă valorile, așteptările, năzuințele sau perspectivele noastre, acceptăm sau nu **sprijinul necesar prin consiliere**. Aceasta cu atât mai mult cu cât cercetări în domeniul resurselor umane au dovedit că în general oamenii sunt pasivi și reacționează față de mediu, îndeosebi când apar probleme privind cariera. Din acest punct de vedere unii autori consideră sugestivă expresia sau chiar titlul unei cărți:

„Dacă nu știi unde te duci, probabil vei ajunge în cu totul altă parte.”

Stadiile carierei

Înțelegerea **dinamicii carierei** sau a ciclului acesteia implică, printre altele, luarea în considerare a **stadiilor carierei** sau a **fazelor de dezvoltare** a acesteia de-a lungul vieții unui individ.

De asemenea, înțelegerea managementului carierei presupune nu numai înțelegerea stadiilor carierei, ci și **înțelegerea stadiilor vieții**, deoarece indivizii trec prin stadiile carierei la fel cum trece prin stadiile vieții, iar **interdependența acestora** este deosebit de importantă. Aceasta, cu atât mai mult cu cât fiecare etapă din carieră, respectiv fiecare perioadă de experiențe similare, duce la un nivel superior de înțelegere de sine ca urmare a succesului sau insuccesului, iar fiecare experiență de viață modifică atât aspirațiile, preferințele și dorințele individului privind cariera, cât și comportamentul acestuia.

Prin urmare, **oamenii și carierele lor ca și viețile sunt dinamice, evoluează și se schimbă.**

În acest sens, specialiștii în domeniu au încercat să contureze **stadiile ideale ale unei cariere** care în general sunt compatibile cu **stadiile vieții biosociale** și care, după Schein¹, sunt cele prezentate în tabelul nr. 1.

Tabelul nr. 1

Stadiile ciclului dezvoltării carierei (după Schein)

Nr. crt.	VÂRSTA	STADIILE	Nr. crt.	VÂRSTA	STADIILE
1	0-21	Dezvoltare, fantezii, explorare	6	35-45	Crizele de la mijlocul carierei
2	16-25	Intrarea în domeniul muncii	7	40+	Carieră târzie
3	16-25	Pregătire de bază	8	40+	Declin
4	17-30	Carieră timpurie	9		Pensionare (retragere)
5	25+	Mijlocul carierei			

După alți autori² însă, indiferent de activitățile desfășurate de-a lungul vieții lor, majoritatea oamenilor trec, pe parcursul dezvoltării carierei lor, prin **patru stadii principale**: explorare, stabilire, mijlocul carierei și eliberare (fig. nr. 6).

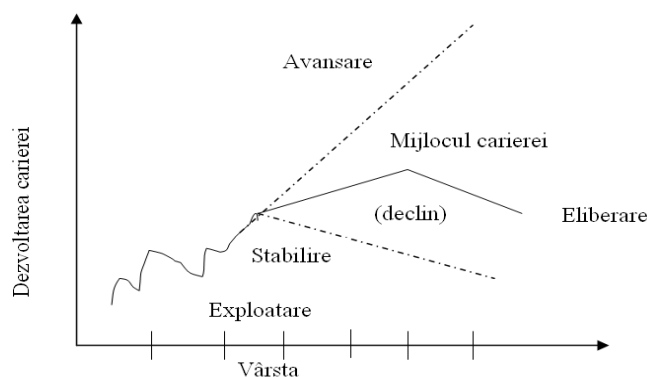


Fig. nr. 6. Stadiile carierei (după L.A. Klatt și colab.)

Parcurgând și analizând diferitele **modele** elaborate **privind stadiile carierei** se poate constata ca acestea nu conțin elemente contradictorii, ci se completează reciproc, sau sunt reciproc compatibile, fiecare contribuind la înțelegerea dinamicii carierei sau a ciclului acesteia. De aceea, se impune **cunoașterea oportunităților și a constrângerilor diferitelor stadii ale carierei**, stadii suficient de stabile, pe care le prezentăm în continuare.

▪ **STADIUL 1: explorare**

În acest stadiu, care este un **timp al descoperirii și opțiunii**, individul explorează diverse alternative ocupaționale, o varietate largă de posturi sau activități, încearcă să le înțeleagă și să le compare cu propriile interese, aspirații, preferințe, dorințe și posibilități, precum și cu propriul sistem de valori.

¹ D. Torrington, L. Hall, *Personnel Management: HRM in Action* Prentice-Hall International, London, 1995, p. 439.

² L. A. Klatt, R. G. Murdick, F. E. Schuster, *op. cit.*, p.391

După opinia specialiștilor în domeniu, pentru majoritatea oamenilor acest stadiu durează până în jurul vârstei de 25 de ani¹. Unii autori însă plasează acest stadiu între 15-25 de ani sau, chiar peste acest interval, între 30-35 de ani.

Pe durata acestui stadiu, indivizii încearcă să se adapteze posturilor avute în vedere, care pot fi acceptate sau respinse, cu toate că adolescenții și tinerii dobândesc noi cunoștințe și deprinderi sau își dezvoltă atât imaginea de sine, cât și imaginea asupra posturilor. Deoarece indivizii își evaluează aptitudinile și limitele, își dezvoltă imaginea despre sine sau despre ceea ce vor să fie, **capacitatea de a alege un anumit post se dezvoltă treptat**. Din acest punct de vedere, alegerea unei organizații sau a unui post, intrarea într-o carieră sau schimbarea acesteia sunt **decizii deosebit de dificile**, care presupun atât o autoevaluare cât mai realistă a propriilor posibilități, cât și o evaluare adecvată a oportunităților oferite de organizație, pentru a se realiza **o armonizare corespunzătoare a raportului individ-post-organizație**, raport în cadrul căruia se formează nu numai un contract de angajare, ci și **un important contract psihologic**. Având în vedere practica managerială în domeniul resurselor umane, aceiași specialiști recomandă elaborarea unor **liste de control** (tabelul nr. 2) ca un instrument deosebit de util, în cadrul căruia sunt sugerate unele aspecte sau probleme care trebuie avute în vedere în situația alegerii unei organizații sau a unui post, precum și a unei posibile schimbări a acestora.

Tabelul nr. 2

LISTA DE CONTROL

Care sunt pentru mine câștigurile și pierderile reale?	Câștig?	Pierdere?
• Salariul și avantajele suplimentare		
• Orele de lucru și programul		
• Folosirea calificării și competenței		
• Dezvoltarea calificării și competenței		
• Statutul în cadrul organizației		
• Statutul în afara organizației		
• Deplasările în afara orașului		
• Șansele de promovare		
Care sunt câștigurile și pierderile, de asemenea, importante pentru mine?		
• Venit disponibil pentru necesitățile familiei		
• Timp disponibil pentru familie/prieteni		
• Efectele stresului de la serviciu		
• Satisfacție pentru realizările mele		
• Oportunități de dezvoltare personală		
• Activități lejere		
• Stilul de viață general		

În această perioadă, **individul își descoperă identitatea, își completează educația, își dezvoltă sistemul de valori și ia decizii educaționale** bazate pe informații cât mai realiste privind alternativele ocupaționale. Aceasta cu atât mai mult cu cât tinerii intră într-o organizație, adesea, fără o înțelegere deplină a nevoilor și așteptărilor acesteia. De aceea este necesar ca tinerii angajați să fie îndrumați și sprijiniți în continuare de o persoană cu mai multă experiență sau autoritate. În aceste condiții, tinerii angajați descoperă că sunt în continuare îndrumați și că se afla într-o situație similară cu aceea prin care au trecut în timpul școlii. Mulți dintre tineri nu se pot împăca

¹ J. R. Schermerhorn, A. J. Templer, J. R. Cattaneo, *Managing Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Canada, 1992, p. 571.

cu o astfel de situație, deoarece ei anticipau că prima angajare sau primul post le va aduce mult mai multă libertate.

Prin urmare, **problema-cheie în acest stadiu o constituie concordanța între posibilitățile, slăbiciunile, valorile și stilul de viață, și de muncă dorit de un individ, și cerințele și avantajele unui nivel ocupațional sau ale unui post.** Aceasta înseamnă că opțiunea pentru rolul ocupațional este, în multe cazuri, un element major al acestui stadiu.

De aceea, deosebit de importantă este **problema realității informațiilor oferite de organizații**, în legătură cu care Wanous (1992) sugerează necesitatea ca în activitatea de recrutare organizațiile să prezinte sau să adopte un punct de vedere mai echilibrat.

În acest context, reamintim că recrutarea personalului este un **proces de comunicare în dublu sens** sau un **proces de interacțiune** dintre candidat și organizație, care se pot atrage sau respinge, iar în situația în care este prezentată numai latura favorabilă a imaginii firmei noii angajați sunt afectați de așa-zisul „**soc al realității**” care nu poate fi redus decât oferind candidaților informații cât mai reale privind natura muncii și condițiile de muncă.

Șocul realității este, în opinia lui Gary Johns, o experiență tulburătoare provocată de disparitatea dintre așteptările nerealiste pe care le au noii angajați și realitatea sau situația cu care aceștia se confruntă în primul lor loc de muncă. Consecința poate fi o insatisfacție puternică până când angajații respectivi își refac așteptările și se adaugă elemente mai atrăgătoare rolului lor în organizație.

De asemenea, una dintre dificultățile ce poate apărea în acest stadiu este aceea că noul angajat se simte puțin nesigur în legătură cu abilitățile și capacitățile sale încă nepuse la încercare, precum și lipsa conștiinței de sine sau a înțelegerii de sine care nu permite angajatului respectiv să-și identifice propriile interese, preferințe sau capacități.

În acest stadiu, individul se preocupă, de asemenea, de identificarea sau găsirea unui post permanent, ceea ce duce la cel de-al doilea stadiu al carierei.

▪ STADIUL 2: stabilire

Acest stadiu al carierei reprezintă **cea mai importantă perioadă a vieții active** și poate fi încadrat, după unii specialiști în domeniu, între 25-45 de ani, între 30-45 de ani sau între 20-35 de ani. De asemenea, durata acestui stadiu al carierei poate fi relativ mare în cazul indivizilor care trec de la un post la altul.

În acest stadiu al carierei **are loc procesul acceptării unei anumite organizații**, angajarea într-un anumit post și integrarea în organizația respectivă. Angajații dobândesc experiențe noi în muncă, iar celor cu un potențial corespunzător li se asigură oportunități de promovare.

De asemenea, angajatul trece de la relația de dependență caracteristică stadiului de explorare la o activitate independentă, deoarece și-a demonstrat competența într-un anumit domeniu.

În măsura în care angajatul dezvoltă o strategie, un sentiment sau o convingere a succesului și insuccesului, feedback-ul, stabilirea obiectivelor și sprijinul din partea șefului direct devin deosebit de importante. Stabilirea unor legături sau relații adecvate cu un mentor poate fi, de asemenea, importantă în acest stadiu al carierei.

Datorită **stării psihologice de independență**, în acest stadiu pot apărea unele probleme, unele confuzii sau pot fi înțelese greșit unele aspecte din care se poate învăța. De asemenea, în acest stadiu, indivizii în general sau tinerii angajați, în special, sunt solicitați pentru rezolvarea cât mai adecvată a eventualelor conflicte, sau neînțelegeri care pot să apară în legătură cu raportul între viața familială și activitatea profesională.

Prin urmare, după cum subliniază și **Gary Johns**, **conflictele între rolul profesional și cel nonprofesional** pot deveni și ele o problemă.

Pe durata acestui stadiu, atât organizația, cât și angajații își propun să cunoască oportunitățile de care dispun. De aceea, în unele cazuri, în această perioadă se testează în continuare capacitățile și aptitudinile pentru a se constata în ce măsură acestea corespund alegerii ocupaționale inițiale sau sunt necesare unele schimbări. Dacă perspectivele nu sunt promițătoare, indivizii pot părăsi organizația, pot fi concediați sau se pot adresa diferitelor surse de putere pentru a se proteja în cazul unui tratament incorect sau nedrept.

Cu toate acestea, **insuccesele sau eșecurile** unor angajați, în această etapă, sunt datorate fie faptului că aceștia nu dispun de aptitudinile necesare pentru a-și realiza independent munca, fie că nu au încrederea necesară pentru a face acest lucru.

Potrivit literaturii de specialitate și practicii manageriale în domeniu, la sfârșitul acestui stadiu al carierei apare un **punct nodal** care, după cei mai mulți specialiști, poate fi plasat în jurul vârstei de 45 de ani sau chiar mai devreme, în jurul vârstei de 35 de ani, din care se desprind trei **substadii** sau **direcții distincte**: creștere (dezvoltare) sau avansare, menținere sau stagnare și declin.

▪ **STADIUL 3: mijlocul carierei**

În timp ce unii specialiști în domeniu încadrează acest stadiu al carierei între 30-40 de ani, **Greenhaus** și **Callanan** menționează că acest stadiu este încadrat, de obicei, între 40-55 de ani și poate **cuprinde creșteri (dezvoltări) și avansări viitoare sau menținerea situației**.

În ambele situații există în general unele forme de **reevaluare a carierei**, a relației între individ și muncă, și a direcției vieții. Este stadiul în care oamenii se concentrează pe **avansarea spre obiectivele-cheie ale carierelor** lor.

Pentru acei angajați care continuă să avanseze, sprijinul organizațional rămâne important, în timp ce pentru cei a căror cariera se menține și care au, în multe situații, același sentiment de insucces este necesar un alt tip de sprijin. De exemplu, **Greenhaus și Callanan** sugerează că sprijinul organizațional în situațiile menționate trebuie să cuprindă folosirea cailor laterale ale carierei, lărgirea posturilor, dezvoltarea indivizilor respectivi ca mentori pentru alții, pentru cei mai tineri sau pentru cei din stadiul de explorare, pregătirea continuă și folosirea unui sistem flexibil de recompense.

Este stadiul carierei în care **se așteaptă să se treacă de la situația celui ce învață la statutul omului de acțiune** și perioada în care oamenii fac, adesea, o **evaluare a succeselor sau a realizărilor** obținute, eliminând acele obiective pe care le recunosc ca fiind nerealiste.

În acest stadiu, oamenii realizează sau conștientizează în general importanța muncii și carierei lor, și pregătesc, totodată, **opțiunile finalului de carieră**.

Conținutul sarcinilor și repartizarea acestora dobândesc o importanță deosebită, iar eventualele abateri sau greșeli aduc penalizări sau sancțiuni.

Cei care înregistrează succese sau performanțe primesc recompense și responsabilități corespunzătoare, în timp ce insuccesele impun reevaluări, adaptări ale planurilor de carieră sau schimbări de posturi.

Pe durata acestui stadiu, de obicei, **mulți oameni percep începutul crizei carierei lor**, care se manifestă printr-o perioadă de dezamăgire prelungită în care se înregistrează și o diminuare a performanțelor.

Această situație nedorită poate fi determinată de unele decizii nerealiste, în unele situații, de evenimente din afara organizației sau postului, ca, de exemplu: situații familiale, boală, abuz de alcool sau droguri etc.

Există, de asemenea, o perioadă când mulți oameni **conștientizează limitele lor, începutul declinului**, ceea ce impune o reevaluare a succeselor sau realizărilor și o schimbare a obiectivelor, sau chiar a stilului de viață și de muncă.

De aceea, în acest stadiu, mulți oameni trebuie să realizeze, în primul rând, ceea ce **Schein** numește „**ancorele carierei**”, respectiv preocupările de bază pentru competența tehnică sau managerială pentru securitate și siguranță, pentru creativitate, sau pentru independență și libertate (autonomie).

În acest stadiu al carierei poate avea loc dezvoltarea unor **interese în afara muncii** sau **planificarea unei a doua cariere**.

În sfârșit, unii indivizi se pot întoarce chiar la stadiul de explorare făcând schimbări importante în carierele lor, în timp ce alte cariere pot continua sau se pot dezvolta cu noi experiențe sau responsabilități din ce în ce mai importante.

▪ **STADIUL 4: eliberare** (pensionare)

După un mijloc de carieră cu o dezvoltare mai mult sau mai puțin rapidă, **mulți oameni preferă o creștere mai lentă, o viață mai puțin organizată, un ritm mai puțin impus și chiar o stagnare**.

Cercetătorii în domeniu caracterizează, uneori, ultimii ani ai vieții active ca fiind o perioadă de declin cu o implicare mai redusă din partea individului, deoarece **pregătirea pentru pensionare** poate genera o **retragere psihologică sau emoțională** din organizație cu mult înainte ca separarea fizică să aibă loc.

Deși stadiul eliberării semnifică apropierea și acceptarea pensionării, unii specialiști în domeniu apreciază că este o impresie greșită atunci când se consideră că ar fi vorba de un declin.

Cu toate că **eliberarea** (ieșirea din carieră sau retragerea) poate constitui pentru individ un eveniment plăcut sau mai puțin plăcut, aceasta poate lua totuși **forme multiple** sau **variate**. De exemplu, pot fi încredințate și acceptate roluri mult mai reduse, cu o mai mică responsabilitate, iar relațiile de muncă pot fi adaptate în raport cu valoarea lor pentru individ și cu cantitatea de efort pe care acesta este dispus să o depună pentru a le menține. Angajații se pot „**desprinde**” de **ritmul impus**, oferind în schimb informații, consultanță și raționamente sau judecăți de neprețuit. Angajații se pot implica în activități noi și mai cuprinzătoare, cei cu calități și performanțe superioare devenind mai mult decât profesori și mentori.

Deoarece acest stadiu este o **perioada de adaptare la schimbarea stilului de viață și de muncă**, consultanța specializată trebuie să ajute angajații să întâmpine schimbarea respectivă într-un mod care să aducă avantaje atât individului, cât și organizației.

De asemenea, pentru că **pensionarea** îi sperie pe unii oameni, iar de alții este bine anticipată, rolul organizației în acest stadiu al carierei, plasat de unii autori peste vârsta de 50 de ani, iar de alții, peste vârsta de 65 de ani, este de a încuraja, de a sprijini sau de a stimula oamenii să continue să-și îndeplinească cât mai bine serviciile.

Contrar prejudecății de a considera angajații în vârstă mai lenti și mai puțin capabili sau dispuși să învețe, **Mayo** (1991) argumentează că, dacă organizația crede că acești angajați vor avea performanțe bune și se comportă ca atare, atunci și angajații respectivi vor avea rezultate corespunzătoare.

În unele cazuri, organizațiile cer sprijinul unor manageri specializați în consilierea carierei, iar în alte situații managerii pensionați sunt pregătiți de organizație pentru a deveni consultant.

De asemenea, fără a neglija pregătirea pentru pensionare, **Greenhaus** și **Callanan** menționează faptul că în acest stadiu al carierei se impune introducerea unor

modele flexibile de muncă și a standardelor de performanță, o pregătire permanentă a angajaților respectivi și bineînțeles evitarea discriminărilor.

În sfârșit, dacă sănătatea fizică și cea psihică permit, mulți oameni doresc să se pensioneze pentru a începe o altă carieră, pentru a găsi alte alternative de utilizare a timpului sau pentru a desfășura activități care erau imposibil de realizat în stadiile anterioare (calatorii, grădinărit, pictură, servicii voluntare, diverse colaborări, reflecții etc.). Poate tocmai de aceea se vorbește tot mai mult de necesitatea pregătirii pentru îmbătrânire care, în opinia unor autori, trebuie să constituie o anumită **pedagogie a îmbătrânirii**, care să permită oamenilor să intre mai pregătiți în acest proces normal sau natural al ciclului vieții.

Având în vedere aspectele prezentate, trebuie menționat faptul că multe organizații nu sunt pregătite pentru a face față problemelor angajaților aflați în pregătirea pentru pensionare sau pentru a răspunde numeroaselor întrebări specifice acestui stadiu, ca, de exemplu:

„Când acționează angajații pentru pensionare?”
 „Cine este dispus de pensionare înainte de termen?”
 „Ce intenționează angajații să facă în perioada de pensie?”
 „Poate organizația să-i ajute să se pregătească pentru aceasta?”
 „Intenționează persoanele pensionabile să urmeze o a doua carieră?”
 „Poate organizația să le sprijine în acest sens?”
 „Care din persoanele pensionabile pot fi totuși reținute de organizație pentru îndrumarea (consilierea carierei) noilor angajați?”

Întrucât diferitele stadii ale carierei oferă oportunități și constrângeri diferite, care influențează performanța în muncă, iar problemele care se cer rezolvate în cadrul fiecărui stadiu sunt, de asemenea, diferite, rezultă că și planificarea carierei și stadiile acesteia necesită o tratare distinctă.

Prin urmare, faptul că indivizii trec prin stadii diferite, de-a lungul vieții și carierei lor, este evident și larg recunoscut.

De asemenea, **durata stadiilor carierei** variază de la individ la individ, însă majoritatea oamenilor trec în general prin aceleași stadii.

▪ **Corelația dintre stadiile carierei, nevoile și resursele individului**

Procesul de analiză a dinamicii unei cariere presupune realizarea unei corelații între stadiile carierei sau fazele de dezvoltare a acesteia, pe de o parte și nevoile și resursele de care dispune individul, pe de altă parte (tabelul nr.3). Pe baza unei astfel de corelații pot fi obținute o serie de informații referitoare la dorințele, așteptările și aspirațiile unui individ în cadrul fiecărui stadiu al carierei. De asemenea, pe baza corelației dintre nevoi și resurse are loc procesul de planificare a carierei, atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional. Pe baza raportului dintre nevoi și resurse, individul își modelează comportamentul, la nivelul fiecărui stadiu al carierei.

Tabelul nr. 3. Corelația dintre stadiile carierei, nevoile și resursele individului

<i>Nr. crt.</i>	<i>Stadiile carierei</i>	<i>Nevoi</i>	<i>Resurse</i>
1.	EXPLORARE (15-25 ani)	- depășirea naivității și timidității; - deprinderea abilităților de comunicare; - perfecționarea calificărilor; - acumularea de experiență; - ocuparea unui post adecvat pregătirii profesionale; - obținerea unui salariu adecvat; - nevoi fiziologice: hrană, îmbrăcăminte, transport, locuință, odihnă; - sprijin din partea celorlalți.	- entuziasm; - energie; - motivare; - optimism; - încredere; - creativitatea viziuni noi; - flexibilitatea; - potențial de muncă ridicat.
2.	STABILIRE (25-45 ani)	- integrarea în organizație; - dobândirea unui volum cât mai mare de cunoștințe și deprinderi legate de post; - dobândirea competențelor specifice postului (specializarea pe post); - asigurarea stabilității pe post; - înfruntarea competiției la locul de muncă; - cunoașterea oportunităților de dezvoltare și avansare.	- nivelul de pregătire profesională; - experiența; - potențialul de muncă; - nivelul de competență; - dorința de perfecționare.
3.	MIJLOCUL CARIEREI (40-55 ani)	- menținerea entuziasmului în muncă; - informarea în legătură cu schimbările intervenite în activitatea profesională; - dobândirea unei imagini de ansamblu asupra activității organizației; - rotirea pe posturi noi; - creșterea numărului sarcinilor de muncă; - dobândirea autonomiei în muncă; - impunerea propriilor idei; - dobândirea unui anumit statut în cadrul organizației; - dezvoltarea profesională; - revizuirea propriei cariere și adoptarea unor schimbări majore.	- realism; - capacitatea de a-și vinde propriile idei; - experiența în muncă; - abilitățile de comunicare; - tact în abordarea și soluționarea problemelor; - capacitatea de adoptare a deciziilor; - autoritatea dobândită în cadrul firmei.
4.	ELIBERARE (55-65 ani)	- asigurarea unei perioade de pensie liniștite; - preocupări extraprofesionale; - trecerea la rolul de mentor; - pregătirea unor succesori; - recunoașterea atașamentului față de organizație; - recunoașterea meritelor.	- experiența; - dorința de a-i ajuta pe ceilalți; - maturitate și răbdare.

În primul stadiu al carierei, de explorare, individul experimentează diverse alternative ocupaționale, respectiv o varietate mare de posturi sau activități. Este stadiul în care individul se pregătește pentru viitoarele ocupații, trecând prin diferite forme de

pregătire profesională. În cadrul stadiului de explorare, angajatul manifestă nevoi și dorințe legate de obținerea unui nivel cât mai ridicat al remunerațiilor și satisfacerea unor nevoi fiziologice. Această perioadă de timp este cunoscută și sub denumirea de „foamea de salariu”.

Cel de al doilea stadiu al carierei, cel de stabilire, în care are loc acceptarea de către individ a unei organizații, respectiv angajarea pe un anumit post și integrarea în organizația respectivă, se caracterizează prin preocuparea deosebită a individului pentru satisfacerea nevoilor de securitate și siguranță.

Cel de al treilea stadiu al carierei, mijlocul carierei, are drept trăsătură definitorie orientarea individului către obiectivele cheie ale carierei sale. Este stadiul în care individul trece de la ipostaza celui care învață la ipostaza celui care acționează în vederea concretizării oportunităților de promovare sau pur și simplu pentru a menține situația curentă. De asemenea, este posibil, ca pentru mulți angajați acest stadiu să marcheze începutul crizei lor. Principalele nevoi ale individului în acest stadiu al carierei sunt cele de realizare, stimă, autoperfecționare și autonomie.

Stadiul de eliberare din carieră se caracterizează prin preponderența nevoilor de stimă și autoperfecționare; preocupările profesionale ale individului se diminuează în favoarea activităților extraprofesionale.

▪ Tipuri de carieră

În orice organizație există mai multe tipuri de angajați, clasificați în funcție de valoarea pe care o au sau aportul la desfășurarea activității. Matricea tipurilor de carieră (Figura nr. 7) reprezintă un instrument extrem de util în analiza resurselor umane de care organizația dispune la un moment dat.

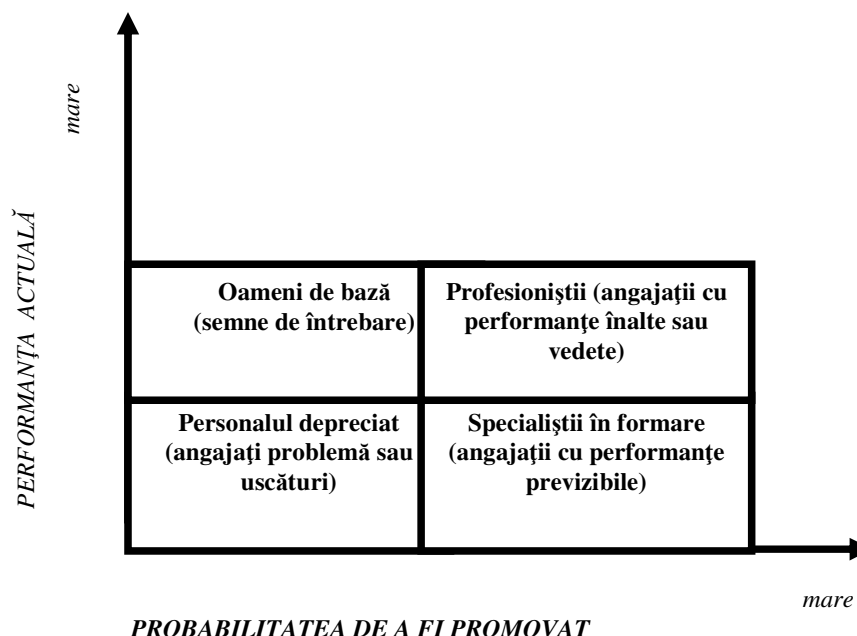


Figura nr. 7 Matricea tipurilor de carieră¹

¹ Piroi D. – Despre carierăîntre teorie și practică (II). Analiza SWOT a carierei, www.myjob.ro, 2002

Profesioniștii (angajații cu performanțe înalte/ vedete) reprezintă acea categorie de angajați care realizează performanțe la un nivel ridicat, având cele mai mari șanse de promovare, ceea ce le conferă posibilitatea de a avea un traseu profesional fulgerător, ceea ce înseamnă că acești angajați își vor atinge obiectivele în domeniul carierei într-un interval de timp foarte scurt. Nivelul ridicat de performanță realizat de către profesioniști are la bază potențialul mare de dezvoltare și performanță al acestora, care este posibil să se mențină la același nivel o perioadă îndelungată de timp.

Specialiștii în formare (angajații cu performanțe previzibile) reprezintă salariații din cadrul unei firme pentru care există o probabilitate foarte mare de promovare în viitor. Performanța actuală a acestora este destul de scăzută, iar pentru atinge nivelul dorit de organizație, ei trebuie incluși în programe speciale de perfecționare. Organizațiile aleg să investească în această categorie de angajați, datorită potențialului mare de performanță și dezvoltare al acestora.

Oameni de bază (semene de întrebare) sunt caracterizați de un nivel actual de performanță ridicat, dar pentru care șansele de promovare sunt reduse. Explicația constă în faptul că, deși reprezintă cea mai mare parte a personalului angajat al unei firme, oamenii de bază, prezintă un potențial de performanță și dezvoltare diminuat. De cele mai multe ori, organizațiile greșesc neglijând această categorie de angajați și neîncercând să îi dezvolte.

Personalul depreciat (angajații problemă sau uscăturile) constituie o categorie restrânsă de angajați, care înregistrează un nivel foarte redus de performanță, motiv pentru care șansele lor de a fi promovați în viitor sunt minime.

Lipsa motivării oamenilor de bază, prin nestimularea potențialului de performanță și dezvoltare a acestora, poate constitui una dintre cauzele care generează migrarea acestora către categoria angajaților problemă.

• Procesul planificării carierei individuale

După cum s-a mai arătat, **tendința** este ca managementul carierei să ia tot mai mult în considerare planurile carierei indivizilor. Din acest punct de vedere **principala întrebare** poate fi:

„Cum ajunge individul să aibă succes ca urmare a planificării unei cariere?”

Potrivit teoriei și practicii manageriale, în procesul planificării carierei, individul se angajează, de fapt, într-o **autoevaluare** deosebit de importantă ale cărei **avantaje** pot fi:

- identificarea punctelor forte și a punctelor slabe care permit individului să-și stabilească cât mai realist scopurile carierei;
- elaborarea unei liste a posturilor compatibile și incompatibile;
- crearea bazei informaționale pentru asigurarea pregătirii necesare în vederea unei eventuale promovări.

De asemenea, **planificarea carierei individuale presupune parcurgerea următorilor pași¹:**

- culegerea informațiilor privind calificările, interesele și valorile indivizilor;
- identificarea domeniilor ocupaționale preferate; în acest sens, este posibil ca inițial să existe mai multe opțiuni care se restrâng treptat pe măsură ce ne informăm asupra domeniilor respective. De asemenea, pe măsură ce se obțin

¹ L. A. Klatt, R. G. Murdick, F. E. Schuster, *op. cit.*, p. 392.

mai multe informații privind cerințele educaționale sau de pregătire, posibilitățile de câștig, unele aspecte specifice etc. se constată că, de fapt, numai unele ocupații sau posturi corespund calificărilor, intereselor sau valorilor indivizilor.

După alegerea ocupației sau a postului, este necesar să se stabilească scopul carierei pe baza acestei alegeri inițiale.

- testarea alegerii carierei pe baza realității care poate dovedi dacă s-a făcut o evaluare corectă și o alegere corespunzătoare a postului. Are loc, de fapt, implementarea procesului de planificare a carierei, existând totodată numeroase motive (sarcini monotone, condiții grele de muncă, pregătire dificilă etc.) care pot determina revizuirea scopurilor carierei.

Ancorele carierei, dezvoltate pe larg de către **Edgar H. Schein** în lucrarea **„Career Anchors (discovering your real values)”**, reprezintă un alt set de factori care influențează cariera, factori ce țin atât de calitățile native ale unei persoane, cât și de unele deprinderi formate în timp. Perspectiva stadiilor carierei ajută la clarificarea problemelor pe care salariatul trebuie să le gestioneze în diferitele momente ale activității sale profesionale. Pe de altă parte, perspectiva ancorelor carierei poate fi considerată un factor al determinării preferințelor ocupaționale. Oamenii își aleg profesia datorită experienței de viață, intereselor, nevoilor, valorilor și altor cerințe ale personalității lor. Cercetările au arătat că indivizii cu aceeași ocupație au preferințe similare în raport cu locul de muncă.

E. Schein structurează trei grupe de factori pe care se bazează ancorele carierei¹:

- autoperceperea talentelor și abilităților generate de reușitele actuale la locul de muncă;
- autoperceperea motivelor și nevoilor generate de oportunitățile de testare a punctelor tari și punctelor slabe;
- autoperceperea abilităților și valorilor generate de normele și valorile organizației.

E. Schein, identifică inițial cinci ancore ale carierei, la care mai adaugă mai târziu încă trei², ancore ce sunt luate în considerare atunci când un individ alege și se pregătește pentru o carieră:

Competența tehnică/funcțională. Acest tip de indivizi sunt încântați în primul rând de conținutul muncii lor, motivația constând în dezvoltarea talentelor tehnice. Sunt genul de persoane care se specializează pe un domeniu bine definit. Deși își fac meseria mai bine ca oricine altcineva, astfel de oameni nu-și doresc funcții de conducere.

Competența managerială. Scopul managerilor este acela de a dobândi calități analitice (abilitatea de a identifica, analiza și rezolva probleme în condițiile lipsei de informații complete și într-un climat de incertitudine), interpersonale (abilitatea de a influența, superviza, conduce, coordona și controla oamenii la toate nivelurile organizației, cu scopul atingerii obiectivelor organizaționale), emoționale (stimulați de situațiile de criză). Indivizii care se folosesc de aceste substraturi își doresc să conducă oameni.

Securitate/Stabilitate. Sunt oameni în primul rând motivați de stabilitatea locului de muncă, de atașamentul pe termen lung față de organizație, preferând să rămână la același loc de muncă întreaga viață. Își doresc socializarea în cadrul structurilor și normelor organizaționale.

¹ Suutari Vesa, Taka Milla, *Career anchors of managers with global careers*, Journal of Management Development, Volume 23, number 9, 2004

² Schein, E.G., *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, Pfeiffer & Company, San Diego, 1990

Creativitatea intreprenorială. Indivizii creativi doresc, de regulă, să creeze, să construiască ceva care să le aparțină în întregime, să își conducă propria afacere. Se plictisesc foarte ușor de o sarcină, bogăția fiind pentru ei un semn al succesului.

Autonomia și independența- cariera se întemeiază pe dorința persoanelor de a fi libere de constrângerile organizaționale, să lucreze după propriile reguli. Sunt acel tip de indivizi care evită standardele și preferă să lucreze individual.

Dedicarea pentru o cauză. Persoane orientate către prestările de servicii, sunt în primul rând motivați de realizarea unei cauze nobile, dorind să alinieze activitățile de lucru cu cele personale de întraajutorare socială. Își doresc locuri de muncă ce corespund valorilor lor mai mult decât abilităților personale.

Competiția pură. Motivați de depășirea unor obstacole majore, de rezolvarea unor probleme aproape imposibile sau de învingerea unor oponenți puternici. Își definesc cariera în termenii unei competiții, preferând să-și schimbe job-ul în momentul în care acesta devine rutină.

Lifestyle. Oameni în permanent motivați de găsirea unei balanțe între carieră și modul de viață, de integrarea job-ului în viziunea personală asupra vieții. Sunt genul de persoane care au perioade de întreruperi la locul de muncă sau între două servicii tocmai pentru a-și satisface unele capricii personale: călătorii, studii, etc.

Studiile despre ancorele carierei au implicații importante în planificarea dezvoltării carierei și, în genere, în managementul resurselor umane; de exemplu, ele pot oferi informații esențiale în proiectarea posturilor. Aceste concepții ajută organizația să discearnă preferințele angajaților legate de carieră și să determine ce aspecte creează diferențe în planul preferințelor.

4. Dezvoltarea carierei și inteligența emoțională

Dezvoltarea carierei este un **proces** pe termen lung care acoperă întreaga cariera a unui individ și care cuprinde programele și activitățile necesare îndeplinirii planului carierei individuale.

Dezvoltarea carierei este **rezultatul interacțiunii** dintre aptitudinile și dorința de realizare a individului și oportunitățile oferite de organizație. Aceasta înseamnă că individul este cu atât mai mulțumit de cariera sa, cu cât organizația îi poate oferi căile sau rutele profesionale care să-i pună în valoare pregătirea și să-i dezvolte aptitudinile.

De asemenea, după cum s-a mai menționat, **dezvoltarea carierei trebuie privită în contextul vieții și dezvoltării în ansamblu a unui individ** și nu numai în calitatea sa de angajat. În dorința de a controla cât mai bine atât viața profesională, cât și pe aceea familială, orice individ își dezvoltă o **strategie proprie** în general și un **concept propriu** al carierei, în special, prin care își autoevaluează posibilitățile și valorile.

De aceea, unii specialist în domeniu¹ privesc dezvoltarea carierei ca pe o **experiență a individului** și nu în legătură directă cu organizația, ceea ce înseamnă că **responsabilitatea dezvoltării carierei aparține în primul rând individului**, deși organizația poate juca un rol important în facilitarea și susținerea carierei.

Din **perspectiva organizației**, dezvoltarea carierei are în vedere, printre altele, stabilitatea, angajamentul sau implicarea și loialitatea membrilor acesteia, deoarece lipsa unor programe adecvate de pregătire sau de dezvoltare a carierei poate duce la unele dificultăți în atragerea, menținerea și dezvoltarea personalului, iar motivele

¹ D. Torrington, L. Hall, *Personnel Management: HRM in Action* Prentice-Hall International, London, 1995, p. 438.

realizării performanțelor aparțin și acestui domeniu mai puțin studiat îndeosebi în țara noastră.

De aceea, dezvoltarea carierei angajaților trebuie **integrată în sistemul de evaluare a performanțelor** la nivel organizațional, deoarece, după cum s-a mai arătat, faza planificării și dezvoltării carierei trebuie să o constituie evaluarea cât mai corectă a potențialului și performanțelor angajaților.

După **Lawrence A. Klatt** și colaboratorii, cele mai importante **componente ale dezvoltării carierei** sunt următoarele:

- stabilirea scopului și a acordului de pregătire;
- sarcinile critice ale postului;
- pregătirea și alte experiențe dobândite;
- evaluarea periodică, feedback-ul, pe baza scopului și a acordului de pregătire.

După cum se poate constata, procesul dezvoltării carierei trebuie să cuprindă nu numai stabilirea scopurilor carierei și a acordurilor de pregătire, ci și unele evaluări periodice și feedback-ul necesar pentru a se putea aprecia progresele înregistrate și încadrarea în timp. În acest sens, folosirea unor metode adecvate de evaluare a carierei asigură cunoașterea cât mai precisă a poziției individului în cadrul dezvoltării acesteia, a drumului rămas de parcurs, precum și a condițiilor sau cerințelor și cunoștințelor suplimentare necesare pentru atingerea cu succes a scopului propus.

Eventualele insuccese în atingerea scopurilor carierei pot duce la unele **reevaluări** privind scopurile, posturile sau programele de pregătire, ceea ce va influența pozitiv performanța și continuarea carierei.

De asemenea, **conținutul dezvoltării carierei**, care are în vedere analiza domeniilor de dezvoltare pentru satisfacerea nevoilor individuale și organizaționale, trebuie să fie, pe cât posibil, orientat asupra individului. Din acest punct de vedere, cu toate că domeniile abordate pot fi practic nelimitate, există totuși unele aspecte mai importante care permit **evaluarea șanselor de dezvoltare a carierei** prin răspunsurile care se pot obține la numeroase **întrebări**, ca, de exemplu:

„Descoperă ce dorește, în ce direcție intenționează să meargă sau ce nevoi are cu adevărat individul? Există diferențe față de estimările inițiale? Dacă da, ce diferență exista?”

„Individul este obiectiv în evaluarea propriilor sale puncte forte și puncte slabe?”

„Individul a ajuns într-un anumit post datorită unui plan sau accidental prin șansa și noroc?”

„Este individul limitat în scopurile sale? Este conștient de varietatea alternativelor pe care le are?”

„Neglijează individul un post datorită persoanei care îl ocupă?”

„Poate angajatul să expună atât poziții pro, cât și contra sau se concentrează numai asupra unui post, sau unei poziții?”

„Este individul motivat mai mult de salariu și/sau de statutul unui post?”

„Individul este sincer sau transmite numai ceea ce crede că dorim să aflăm?”

„Este individul suficient de motivat pentru a parcurge pregătirea necesară pentru un nou post?”

„Ce trebuie să facă individul pentru a se pregăti pentru următorul post din cadrul carierei?”

„Individul se concentrează pe scopuri sau obiective de lungă durată, sau pe o dezvoltare slabă, nesemnificativă cu avantaje, îndeosebi, imediate?”

„Individul urmărește să-și atingă scopurile sau obiectivele în cadrul organizației, sau în afara acesteia?”

• Inteligența emoțională

■ Ce este inteligența

Termenul de inteligență a apărut după 1800 în scrierile lui Sir Francis Galton, vărul lui Charles Darwin. Galton consideră că aptitudinile intelectuale sunt moștenite și încearcă, fără succes, să dezvolte un test de inteligență pentru a-l folosi în cercetările lui. Chiar dacă nu a avut succes în cercetarea sa, Galton are meritul de a fi introdus în psihologie conceptul de inteligență.

Începând cu momentul Galton, inteligența a fost subiectul unor cercetări intense și al unor dezbateri foarte animate. Nici după aproape 100 de ani de cercetare, psihologii nu se pot încă pune de acord asupra câtorva aspecte de bază.

Din punctul de vedere al lui Galton, inteligența este un singur factor general care furnizează baza pentru mai multe aptitudini specifice pe care fiecare dintre noi le posedă. În acord cu această abordare, dacă posedăm inteligență generală este mult mai posibil ca noi să dezvoltăm puternice aptitudini mecanice, artistice, muzicale precum și alte tipuri de aptitudini.

Alți psihologi au argumentat că inteligența nu este un singur factor general ci o colecție de mai multe aptitudini specifice. Este evident faptul că, cei mai mulți dintre noi nu suntem buni la toate ci avem doar anumite aptitudini cognitive la cote foarte înalte.

În 1983, Howard Gardner arăta că există tipuri multiple de inteligență.

El evidențiază, pe baza rezultatelor propriilor cercetări, șapte tipuri independente

de inteligență:

- Lingvistică (verbală),
- Logică – matematică,
- Muzicală,
- Spațială, artistică,
- Kinestezică, athletică,
- Inter – personală (abilități sociale),
- Intrapersonală.

Definiția lui privind inteligența este mult mai completă decât cea tradițională.

O nouă și promițătoare cale de conceptualizare și studiere a inteligenței a fost propusă de către psihologul Robert Sternberg (Sternberg, 1979, 1981; Sternberg & Gardner, 1982). El consideră că natura de bază a inteligenței poate fi lămurită doar dacă pornim de la cercetarea cogniției.

Cogniția poate fi definită ca fiind ansamblul proceselor intelectuale cum ar fi: percepția, memoria, gândirea și limbajul, procese prin care informația este obținută, transformată, înmagazinată și folosită. Din definiție rezultă că:

1. Informațiile sunt materialul, substanța cogniției. Acest material este obținut, transformat, păstrat și folosit. Cu multe dintre aceste informații ne întâlnim sau avem de-a face sub forma unor categorii sau concepte.

2. Cogniția este activă. Informațiile pe care lumea exterioară ni le furnizează sunt schimbate în mod activ, păstrate și folosite în procesul cogniției. În cogniție, informația este:

- obținută prin simțuri,
- transformată prin procesul de interpretare a percepției și gândirii,
- stocată prin procesul de memorare,
- folosită în procesul de rezolvare a problemelor și în limbaj.

3. Cogniția servește unui scop. Gândim pentru că există anumite lucruri pe care nu le înțelegem. Folosim limbajul atunci când simțim nevoia să comunicăm ceva celorlalți. Creem atunci când avem nevoie de ceva ce nu există. Oamenii folosesc cogniția pentru a supraviețui fizic și pentru a trăi într-o lume socială .

Sternberg a propus o tentantă teorie a inteligenței care specifică treptele cognitive pe care o persoană trebuie să le utilizeze în raționamente și în rezolvarea anumitor tipuri de probleme sau, mai simplu spus, componentele cognitive ale inteligenței. Pentru a înțelege opinia sa vom porni de la următorul exemplu:

Avocatul este pentru client cum Doctorul este pentru ?

- a. medicină
- b. pacient

Pentru a rezolva această problemă, Sternberg consideră că trebuie să trecem prin următoarele trepte cognitive:

- decodificarea tuturor informațiilor relevante despre problema în cauză. În acest caz, persoana trebuie să decodifice informații în legătură cu termenul “avocat “ și “client” (exemplu, client – este cel care obține asistență profesională contra unei taxe pe care o plătește. De asemenea, el va trebui să decodifice informații pentru toți termenii cuprinși în problemă.
- identificarea naturei relației dintre termenii cuprinși în problemă. În acest caz este esențial să se vadă că avocatul și clientul sunt în relație (un avocat furnizează un serviciu contra unei taxe și un client obține un serviciu prin plata unei taxe).

- identificarea rolurilor comune în perechi. În acest caz este esențial să se vadă că ambii : *avocat și doctor*, furnizează servicii contra taxă și că ambii: *client și pacient*, obțin servicii prin plata unor taxe.
- compararea răspunsurilor alternative.
- alegerea unui răspuns. În acest caz – pacient.

Sternberg sugerează că acest mod de a privi inteligența face mult mai mult decât să furnizeze o cale obișnuită de descriere a treptelor în cazul unui raționament și ne oferă un schelet, cadru, pentru a descoperi componentele mai importante în funcție de care putem determina dacă o persoană este mult mai inteligentă decât o alta.

Sternberg (1985) sugera că există trei componente generale ale inteligenței:

- a. componenta
- b. componenta performanță. Al doilea aspect al inteligenței reflectă capacitatea de a rezolva probleme specifice.
- c. metacomponenta (a treia parte a inteligenței) se referă la cunoașterea unor modalități generale care să-i permită individului să rezolve problemele.

Sternberg argumentează că o concepție completă privind inteligența trebuie să ia în considerare toate cele trei componente. Totuși, el consideră că diferența cea mai importantă dintre indivizi mai mult sau mai puțin inteligenți este dată de metacomponentele inteligenței .

▪ Măsurarea inteligenței

Măsurarea inteligenței face posibilă utilizarea conceptului de inteligență atât în cercetare cât și în practica clinică.

Prima persoană care a dezvoltat un test de măsurare a inteligenței a fost Alfred Binet. În 1903 acesta a început dezvoltarea unui test cu ajutorul caruia spera să distingă inteligența, sa evidenzieze intelectul normal de cel subnormal. În Statele Unite testul a fost perfecționat de Lewis Terman de la Universitatea Stanford (Scala de inteligență Stanford – Binet). Teste similare au fost de asemenea dezvoltate de către David Wechsler, cunoscute ca și “Wechsler intelligence Scale for Children” or, W.I.S.C. – R și “Wechsler Adult Intelligence Scale – Revised “ sau W.A.I.S.-R .

Iată câțiva itemi cuprinși în aceste teste:

<i>Subiect</i>	<i>Exemplu de item</i>
Informație	Care președinte a semnat Proclamația de emancipare?
Similaritate	Prin ce se aseamănă un clopoțel de o vioară?
Aritmetica	Dacă cumperi cinci bucăți de gumă de 18 cenți fiecare, cât rest ar trebui să primești înapoi de la un dolar?
Vocabular	Ce înseamnă “a irosi”?
Înțelegere	Ce ar trebui să faci dacă ai vedea un alt copil mușcat de un câine?
Completarea picturii	Arată-mi partea care lipsește din această pictură?
Aranjarea picturii	Aranjează picturile astfel încât ele să spună o poveste care să aibă sens
Construcție model	Aranjează aceste cartonașe astfel încât în final să arate ca și desenul din pictură
Ansamblarea obiectelor	Pune aceste piese de puzzle împreună cât de repede poți

Întrebarea firească care poate să apară este următoarea:

Cum este posibil să dezvoltăm un test de inteligență atunci când psihologii nu se

pot pune de acord cu privire la definiția, conținutul inteligenței ?

Testele de inteligență nu sunt nimic mai mult decât mici probe care vizează câteva dintre aptitudinile cognitive care constituie inteligența .

Aceste teste sunt considerate folositoare nu pentru că măsoară cu exactitate ci, pentru că ele ne pot spune sau pot fi un predictor privind felul în care oamenii vor face față unor situații care cer inteligență (la școală sau la locul de muncă).

Prin urmare se poate spune că testele de inteligență sunt bune atunci când trebuie să alegem oameni care să aibă performanțe bune la sarcini care necesită inteligență.

Un test de inteligență ar trebui să întâlnească câteva criterii înainte ca noi să acceptăm acel instrument ca fiind unul adecvat:

1.*Standardizare* – Pentru că testele sunt astfel realizate încât să măsoare performanțele unui individ în comparație cu ale altuia, ele trebuie aplicate în aceeași manieră fiecărei persoane. Altfel, diferențele de performanță se pot ascunde în diferențele privind modul de aplicare, mai mult decât în diferențele reale. Din acest motiv, testele psihologice bine realizate, conțin instrucțiuni detaliate care arată examinatorului cum să le administreze fiecărei persoane.

2.*Reglementare, normă* – Pentru a compara scorul unui individ cu al altora, utilizatorul testului trebuie să aplice testul pe un eșantion reprezentativ pentru populația generală. De exemplu, nu poți dezvolta un test de inteligență care să fie aplicat doar studenților unui colegiu, și pe care să-l consideri reprezentativ pentru toată populația.

3.*Obiectivitate* – Un test de inteligență trebuie astfel construit încât să nu conțină ambiguitate cu privire la răspunsurile care pot fi formulate pentru fiecare item .

4.*Fidelitate* – este o condiție importantă a unui sistem științific de măsurare să poată compara rezultatele obținute în diferite momente și locuri. Altfel spus, scorul ar trebui să fie aproximativ același dacă este administrat în două ocazii diferite sau de către doi examinatori diferiți.

5.*Validitate* – Cel mai important pentru ca o scală de inteligență să fie validă, este ca ea să măsoare ceea ce se presupune că măsoară. Validitatea poate fi evaluată în mai multe feluri, dar pentru testele de inteligență, cel mai important lucru este gradul în care acestea sunt predictor ai performanței pe sarcini pentru care majoritatea oamenilor consideră că este necesară inteligența.

Întrebarea care se pune în mod firesc este următoarea:

„De ce o persoană are un nivel ridicat al inteligenței în timp ce alții obțin un scor destul de mic?”

Răspunsul ar putea fi:

- ereditatea(ne naștem cu un IQ mai ridicat sau mai mic) sau
- stimularea intelectuală sau mediul îmbunătățit care determină nivelul de IQ.

Până acum câțiva ani, majoritatea psihologilor considerau că mediul de învățare în care copilul este crescut, este foarte important. Însă cercetări recente arată că inteligența este în parte determinată de către ereditate.

Cea mai bună sursă de informație în ceea ce privește ereditatea o constituie studiile pe gemeni și pe adopție. În ambele cazuri IQ-ul copiilor este asemănător apărând diferențe foarte mici chiar și în situația în care gemenii cresc separat (familia de origine și familia de adopție).

Studii de adopție au indicat în mod similar faptul că ereditatea este unul dintre factorii cei mai importanți în determinarea IQ-ului. Foarte multe studii au arătat că IQ-ul copiilor adoptați este similar cu cel al părinților biologici cu care aceștia nu au locuit niciodată și nu cu cel al părinților adoptivi care i-au crescut.

Luând în considerare ambele situații (respectiv studiile pe gemeni și studiile pe adopție) se poate demonstra, fără echivoc că ereditatea este unul dintre factorii determinanți ai IQ-ului.

Cu toate acestea, mediul intelectual în care copilul crește este unul dintre factorii importanți în determinarea IQ-ului. De asemenea expunerea copilului la lumea adultului, prin interacțiune cu cei care îl îngrijesc, pare esențială pentru dezvoltarea unei inteligențe normale.

Cum poți face ereditatea și mediul să lucreze împreună astfel încât să producă un nivel crescut de inteligență? Cercetări făcute pe voluntari cu ajutorul “PET scan”(“position emission tomography”), care arată schimbările realizate în contextul cerebral, implicat în gândire, în timpul unor jocuri pe calculator au aratat că, la început, consumul de energie era enorm însă pe măsură ce aceștia se experimentau, consumul de energie scădea. Cercetările au legat acest lucru de IQ și au permis următoarea concluzie:

Cercetările lui Haier sugerează posibilitatea ca ceea ce noi numim inteligență să fie doar o problemă de eficiență neuronală. El vorbește despre “neural pruning” – procesul prin care conexiunile neurale ineficiente (conexiunile sunt mult mai multe decât am avea nevoie atunci când ne naștem), sunt activ distruse între vârsta de 5 ani și adolescența, rămânând doar cele care sunt eficiente.

▪ *Inteligența în procesul de management*

Cercetătorii care au studiat diverse aspecte ale practicii afacerilor au asociat tipurilor umane din spațiul circumscris lor, o multitudine de caracteristici. Printre acestea, cel mai adesea regăsim inteligența și creativitatea.

Fără inteligență un manager nu poate să recepteze cu promptitudine semnalele care-îi parvin din mediul economic, informațiile necesare fundamentării deciziilor sale.

Există numeroase situații imprevizibile care impun raportarea inteligenței la factorii de mediu, evitarea erorilor, decizii rapide și adecvate, atitudini crative (originalitate, utilitate și performantă).

Oamenii de afaceri își identifică reciproc capacitatea creativă după o serie de elemente între care mentionam inteligența propunerilor pe care le avansează sau ingeniozitatea soluțiilor în procesul de negociere.

De asemenea, inteligența și ingeniozitatea managerului se reflectă și în:

- fundamentarea strategiilor de dezvoltare;
- politica de cooperare cu partenerii;
- managementul inovației și stimularea inventivității colaboratorilor;
- activitatea de marketing și publicitate;
- managementul resurselor umane;
- managementul crizelor, respective elaborarea metodologiei de acțiune specifică perioadelor de dificultate.

În aceste condiții ne putem întreba dacă:

„Poate fi considerată inteligența managerului ca fiind un predictor în succesul unei afaceri ”

Cu siguranță, ea poate fi un predictor în ceea ce privește performanța în a asimila, învăța noi cunoștințe, în analiza și sinteza, în rezolvarea unor probleme.

Dar, dezvoltarea unor afaceri profitabile pe termen lung necesită, fără îndoială, și alte caracteristici ale managerilor.

În ultima perioadă se constată din ce în ce mai mult că un manager nu este suficient să dispună doar de inteligența – IQ, de competența profesională în domeniul respectiv ci, pentru un succes pe termen lung, are nevoie de inteligența emoțională EQ .

Importanța coeficientului de inteligență emoțională -EQ a fost pusă în evidență de numeroase studii care au demonstrat că aceasta poate face predicția performanței umane la locul de muncă într-o proporție de 27% comparativ cu predicția de numai 6% pe care o poate da evaluarea coeficientului de inteligență (IQ) .(Paper presented at the 105 Annual Convention of the American Psychologist Association in Chicago – 1997) .

▪ *Cadrul teoretic al inteligenței emoționale*

Inteligența emoțională este o inteligență non-cognitivă .

Inteligența non-cognitivă este ansamblul de abilități și deprinderi emoționale și sociale care influențează abilitatea unei persoane de a trece cu succes peste solicitările și presiunile venite din mediul extern. Ea este un factor foarte important în determinarea abilităților unei persoane de a reuși în viață și influențează direct sănătatea emoțională.

În 1998, un articol al lui Daniel Goleman, publicat în Harvard Business Review intitulat „What Makes a Leader” a atras atenția celor din managementul companiei “Johnson&Johnson” asupra faptului că inteligența emoțională este factorul care face diferența între managerii de succes și cei de nivel mediu.

Goleman considera că bazele competențelor emoționale sunt date de:

- conștiința de sine,
- cunoașterea propriilor abilități și limite precum și,
- o bună înțelegere a situațiilor și factorilor care evocă emoții în noi înșine și în ceilalți.

Având aceste calități o persoană poate face mult mai bine față propriilor emoții și propriului comportament și, de asemenea, poate să se înțeleagă și să se relaționeze mai bine cu ceilalți .

În urma apariției acestui articol s-a consolidat ideea că cea mai mare parte a locurilor pe care și le găsește cineva în societate sunt determinate de factori care nu au legătură cu IQ-ul.

În cel mai fericit caz inteligența cognitivă contribuie cu 20% la reușita în viață, restul de 80% fiind rezultatul acțiunii altor forte.

Aceste alte forțe reprezintă caracteristici care se referă la inteligența emoțională a persoanei respective.

Potrivit lui Goleman, *inteligența emoțională este dată de capacitatea de a te motiva și de a persevera, de a-ți stăpâni impulsurile și de a amâna satisfacțiile, de a-ți regla stările de spirit și de a împiedica necazurile să-ți întunece gândirea, de a fi stăruitor și de a spera.*

Inteligența emoțională explică destinele diferite ale celor care promit în egală măsură, urmează cam aceleași studii și au cam aceleași șanse.

Asadar, este util sa prezentam succint cateva aspecte fundamentale pentru clarificarea conceptelor analizate:

Inteligența cognitivă – IQ :

- ne ajută să rezolvăm probleme;
- ne ajuta să facem calcule;

- ne ajută să procesăm informația;
- ne ajută să reușim în școală;
- se bazează pe logică;
- în decursul vieții IQ-ul este relativ constant.

Inteligența emoțională – EQ :

- ne ajută să gândim mai bine;
- ne ajută să luăm decizii;
- ne ajută să ne înțelegem mai bine cu ceilalți oameni și să construim relații puternice care durează
- ne ajută să ne schimbăm
- ne ajută să învățăm din experiență
- ne ajută să spunem cuvintele potrivite la momentul potrivit
- ne ajută să fi creativi
- ne ajută să ne înțelegem pe noi înșine și să ne motivăm
- ne ajută să reușim la locul de muncă și în viață

Dezavantajele intelectului – IQ sunt următoarele:

- funcționează bine doar când suntem calmi;
- funcționează mai încet decât inteligența emoțională, motiv pentru care nu ne putem baza pe ea atunci când ne aflăm în situații critice sau când trebuie să luăm rapid decizii;
- este un predictor slab al succesului nostru în viață(însă un bun predictor al succesului nostru în școala tradițională);
- rămâne la fel toată viața.

Avantajele inteligenței emoționale – EQ sunt următoarele :

- funcționează bine în orice situație;
- funcționează mai repede decât inteligența cognitivă;
- este un predictor puternic al succesului nostru în viață;
- poate crește semnificativ (poate fi îmbunătățit de-a lungul vieții).

Când cei 95% dintre foștii studenți de la Harvard ai promoțiilor anilor 1940 au fost analizați la vârsta matură, s-a constatat că cei care avuseseră cele mai bune rezultate la testele de la facultate nu au reușit cel mai bine în viață (statutul profesional, nivelul salariului), comparativ cu colegii lor cu rezultate mai modeste. În plus s-a constatat că n-au avut nici cele mai mari satisfacții în viață și nici cele mai fericite relații cu prietenii, cu familia sau în dragoste.

Aptitudinile emoționale sunt meta-abilități ce determină cât de bine putem folosi talentele pe care le avem, inclusiv inteligența pură.

Cartea lui Gardner din 1983 care a avut un mare impact “ Frames of Mind “, a fost un manifest împotriva inteligenței cognitive și a deceniilor care au fost etichetate de către Gardner drept “felul de a gândi la nivelul IQ-ului “.

Cartea susține ideea că nu există un singur tip monolitic de inteligență care să stea la baza reușitei în viață, ci un spectru mai larg de inteligente. Lista lui includea și cele două tipuri de inteligență standard, inteligența verbală și logica matematică, dar includea și capacitatea spațială pe care o considera esențială în cazul unui artist plastic sau al unui arhitect.

De asemenea, lista lui Gardner include cele două fațete a ceea ce autorul numește “ inteligențele personale“:

- capacitățile interpersonale, cum ar fi cele ale unui mare terapeut precum Carl Rogers sau ale unui leader mondial precum Martin Luther King Jr.
- capacitățile intrapsihice, pe care le găsim la Sigmund Freud sau mai puțin evident, în mulțumirea interioară ce se poate obține atunci când cineva reușește să fie în acord cu adevăratele lui sentimente.

Ulterior pe baza cercetărilor efectuate, Gardner și echipa sa de cercetători au ajuns la identificarea a douăzeci de tipuri de inteligență.

Dezvoltând inteligența interpersonală, Gardner a definit-o ca fiind capacitatea de a-i înțelege pe ceilalți: ce anume îi motivează, cum lucrează, cum se poate coopera cu ei. Miezul inteligenței interpersonale presupune, în opinia sa, capacitatea de a discerne și de a răspunde în modul cel mai nimerit la stările, temerile, motivațiile și dorințele altora.

A fost abordată acum o dimensiune a inteligenței personale îndelung scoasă în evidență dar puțin exploatată: rolul emoțiilor.

Ignorarea emoțiilor s-a datorat și faptului că psihologia era dominată la aceea vreme de cognitiști care considerau inteligența ca fiind rezultatul unui proces de investigare rațională.

Savanții cognitiști care au îmbrățișat acest punct de vedere au fost seduși de calculator ca model operativ al minții și au pierdut din vedere ca raționalitatea poate fi ghidată – și uneori biruită – de sentimente.

În acest sens, Gardner afirmă că “mulți dintre cei care au un IQ de 160 lucrează pentru cei cu IQ de 100”, în cazul în care cei dintâi au o mai slabă inteligență interpersonală.

Salovey definește *inteligența emoțională* prin cinci domenii principale:

1. *cunoașterea emoțiilor personale*. Recunoașterea unui sentiment, atunci când el apare și sub supravegherea acestuia duce la o mai bună cunoaștere de sine . Incapacitatea de a ne observa adevăratele sentimente ne lasă pradă acestora .
2. *gestionarea emoțiilor*. Cei care nu reușesc să-și stăpânească emoțiile sunt permanenți confrunțați cu dezamăgiri și disperări .
3. *motivarea de sine*. Punerea emoțiilor în serviciul unui scop este absolut esențială, pentru motivarea de sine, stăpânire și creativitate. Autotcontrolul emoțional, amânarea recompenselor și înăbușirea impulsurilor, facilitează reușita.
4. *recunoașterea emoțiilor celorlalți*. Empatia este o altă capacitate care se clădește pe constientizarea de sine și constituie fundamentul de bază pentru “capacitatea de înțelegere a celorlalți” . Cei care sunt empatici sunt mai atenți la semnalele sociale subtile care le indică de ce au nevoie sau ce vor ceilalți .
5. *manevrarea relațiilor*. Arta de a stabili relații reprezintă în mare parte capacitatea de a gestiona emoțiile celorlalți.

IQ-ul și EQ-ul nu sunt competențe contradictorii.

Cei care au un IQ ridicat și competențe emoționale scăzute sau invers, competențe emoționale crescute dar un IQ scăzut, sunt relativ puțini.

Există, se pare, o legătură între IQ și anumite componente emoționale. Ea este însă suficient de îngustă pentru a face clar faptul că, în cea mai mare parte, cele două sunt entități independente.

Jack Blok, psiholog la Universitatea Berkeley din California, studiind ceea ce el numește elasticitatea eului (și care se referă de fapt la inteligența emoțională), a făcut o comparație între două tipuri teoretic pure: cei cu un IQ mare versus cei cu un EQ mare. Diferențele semnalate de el sunt mari:

- *Tipul cu IQ mare* – se poate adapta la nivel mintal dar este incapabil să se adapteze la lumea personală. Profilurile diferă ușor de la bărbați la femei.
- *Barbații cu IQ ridicat* - dovedesc o largă gamă de interese intelectuale și de capacități în această direcție. Sunt persoane ambițioase și productive, previzibile, stăpâni pe sine și netulburați de griji în ceea ce privește propria lor persoană. Au tendința de a fi critici condescenți, greu de mulțumit, înhibați, cu probleme la nivelul experienței senzuale, inexpresiv, detașați, prevenitori și reci emoțional.
- *Barbați cu EQ ridicat* – sunt echilibrați din punct de vedere social, simpatici și veseli, nu cad pradă temerilor și îngrijorărilor care să-i macine. Au o mare capacitate de a se dedica trup și suflet oamenilor și cauzelor lor, de a-și asuma răspunderi și de a avea un profil etic; sunt înțelegători și afectuoși în relațiile lor. Viața lor emoțională este bogată și normală; ei se simt bine cu ei înșiși, cu ceilalți și cu universul social în care trăiesc.
- *Femeile cu un IQ ridicat* – au încredere în capacitatea intelectuală, sunt fluente în exprimarea gândurilor, apreciază chestiunile intelectuale și au o gamă largă de interese intelectuale și estetice. De asemenea au tendința să fie introspective, pradă neliniștilor și lucrurilor care le macină au sentimentul uneori de vinovăție și ezită să-și exprime mania deschis.
- *Femeile cu un EQ ridicat* – au tendința de a fi categorice, de a-și exprima sentimentele în mod direct de a avea o părere pozitivă despre ele însele; viața are un sens pentru ele. Sunt simpatice și comunicative, își exprimă sentimentele în mod potrivit (și nu prin ieșiri pe care să le regrete ulterior); se adaptează bine stresului. Inclinația spre viața socială le face să stabilească cu ușurință noi relații.

Sigur acestea sunt extremele.

În fiecare dintre noi există un amestec de IQ și EQ la anumite niveluri, dar EQ adaugă mult mai multe calități care ne determină să fim adevărat “oameni”.

▪ *Predicția performanței umane prin crearea unui profil emoțional personal*

Evoluarea inteligenței emoționale poate permite unei organizații să înțeleagă ce seturi de trăsături sunt asociate cu performanțele de vârf.

În managementul resurselor umane, ea este utilă în :

- procesul de recrutare și selecție;
- construirea unei echipe de înaltă performanță;
- dezvoltarea profesională, perfecționarea și educarea resurselor umane;
- gestiunea carierei;
- motivarea resurselor umane.

Examinând potențialul angajaților pe baza caracteristicilor EQ se poate vedea nu numai cât de bine se potrivește persoana postului pe care îl ocupă și cât de bine se potrivește profilul ei emoțional cu profilul și cultura organizației, în ansamblul său.

Evaluarea inteligenței emoționale și realizarea unui profil emoțional este posibilă la nivel de: individ, grup și organizații.

La nivel de grup va fi posibil ca persoanele mai dotate să fie “plasate” strategic pe lângă persoanele care au “deficit” pe aceeași calitate, ajungând astfel ca echipa să funcționeze ca un tot unitar.

La nivel de organizație, realizarea unui astfel de profil poate ajuta la realizarea unui ghid de natură organizațională.

▪ **Testul de inteligență emoțională-EQ BarOn**

Inventarul de inteligență emoțională Bar-On poate fi aplicat în diverse domenii de activitate: educațional, industrial, clinic și medical.

În domeniul industrial și al companiilor, acesta poate fi folosit de către psihologi și specialiști în domeniul resurselor umane pentru a selecta personalul din punct de vedere al inteligenței emoționale, al sănătății mentale și al potențialului de succes (corelat însă și cu informații obținute din alte surse).

De asemenea, acest inventar permite profesioniștilor calificați să realizeze programe de antrenament pentru îmbunătățirea sferei emoționale, pentru îmbunătățirea și a deprinderilor sociale și pentru “funcționarea” angajaților ca un tot unitar.

Rezultatele pot constitui și baza, punctul de plecare, în consilierea pentru cariera viitoare.

În cazul testării unui grup, rezultatele reprezintă predispoziția grupului în general și nu sunt aplicabile fiecărui individ în parte.

Rezultatele se pot înscrie în trei intervale:

Intervalul mediu- care este cel la nivelul căruia se înscriu majoritatea oamenilor?

Intervalul rezultatelor scăzute – de obicei componentele înscrise aici au nevoie să fie antrenate și îmbunătățite.

Intervalul valorilor peste medie- de obicei aici se află înscrise acele componente bine dezvoltate care în principiu nu trebuie îmbunătățite. Există excepții: de exemplu, un grad prea mare de flexibilitate poate da caracteristica de instabilitate.

Componentele factoriale a inteligenței emoționale luate în considerare în acest text sunt:

1. Dimensiunea intrapersonală

- *Conștiința emoțională de sine* – reprezintă capacitatea de a fi conștient și de a înțelege sentimentele cuiva.
- *Exprimarea și susținerea ideilor proprii* – reprezintă capacitatea individului de a-și exprima sentimentele, gândurile de a-și le susține într-o manieră non-distructivă.
- *Acceptarea de sine* – reprezintă capacitatea individului de a fi conștient de sine, de a înțelege, accepta și respecta.
- *Autoperfecționarea* – reprezintă capacitatea individului de a fi conștient de propriile potențialități, de a face ceea ce poate face, de a dori să facă ceva și de a se bucura acționând în acest sens.
- *Independența* – reprezintă capacitatea individului de a se ghida și autocontrola în gândire și în acțiune; capacitatea de a fi independent emoțional.

2. Dimensiunea interpersonală

- *Empatie* – reprezintă capacitatea de a fi conștient, de a înțelege și aprecia sentimentele celorlalți.
- *Responsabilitatea socială* – reprezintă capacitatea unei persoane de a fi un membru cooperant și constructiv pentru organizația în care trăiește.
- *Relaționare inter-personală* – reprezintă capacitatea de a stabili relații mutuale satisfăcătoare, caracterizate prin apropiere emoțională, intimitate, și oferi/acceptare de afecțiune.

3. Adaptabilitate

- *Testarea realității* – reprezintă capacitatea de a realiza corespondența între ceea ce este trăire emoțională și ceea ce există obiectiv în realitate.
- *Flexibilitate* – reprezintă capacitatea persoanei de a-și ajusta propriile emoții, de a-și adapta judecățile și comportamentul la situațiile și condițiile schimbătoare ale mediului înconjurător.
- *Rezolvarea problemelor* – reprezintă capacitatea individului de a identifica și defini problemele, precum și de a găsi și implementa efectiv potențiale soluții.

4. Managementul stresului

- *Toleranța la stres* – reprezintă capacitatea de a trece peste situații stresante, evenimente divergente și emoții puternice fără a ceda nervos; reprezintă capacitatea de a acționa și rămâne pozitiv în situații stresante.
- *Controlul reacțiilor* – reprezintă capacitatea de a amâna sau de a rezista, de a stapâni propria tentativă de a acționa, de a controla propria emoție.

5. Starea generală

- *Optimism* – reprezintă capacitatea de a privi partea pozitivă a lucrurilor și de a menține o atitudine pozitivă, chiar dacă simți aversiune sau ai sentimente negative.
- *Fericire* – reprezintă abilitatea persoanei de a se simți mulțumită de propria persoană, de a se bucura de sine și de ceilalți și de a avea sentimente pozitive.

5. Carierele duale și problemele vieții de familie

După cum s-a mai menționat, deși **conceptul de carieră** este clar legat de muncă, acesta trebuie să fie suficient de larg pentru a include nu numai experiența muncii, ci și modul de viață sau condițiile de trai, **deoarece viața extraprofesională a unei persoane joacă un rol deosebit în cadrul carierei.**

Cu alte cuvinte, **cariera** reprezintă o parte importantă din viața oamenilor care, de obicei, sunt dornici de a alege sau a dezvolta acele cariere care țin cont atât de **nevoile personale și familiale**, inclusiv educația copiilor, cât și de **carierile partenerilor de viață**. Așa se explică că unii specialiști în domeniu, ca, de exemplu, **Christine Klingberg**, subliniază faptul că, „**mulți angajați aleg familia înaintea carierei**”.

Prin urmare, alegerea și dezvoltarea carierei nu este o problema de sine-stătătoare, ci trebuie privită în **contextul vieții și dezvoltării de ansamblu a familiei**, și nu numai în calitatea de angajați a membrilor acestora.

Având în vedere aceasta accepțiune mult mai largă și deosebit de modernă, a conceptului de cariera, i-a determinat pe **Lloyd L. Byars** și **Leslie W. Rue**, cunoscuți specialiști în domeniul resurselor umane, să afirme:

„Prea adesea totuși obiectivele carierei intră, mai degrabă, în conflict, decât să susțină sau să sprijine obiectivele vieții.”

În concluzie, **problemele legate de cariera se extind și în afara activităților profesionale**, iar solicitările cu care se confruntă **famiile cu cariere duale** (când cei doi soți își mențin serviciul) sunt aspecte care trebuie abordate cu foarte multă grijă și

ținute atent sub control. Aceasta cu atât mai mult cu cât rezultatul unor sondaje¹ confirmă faptul că **„impactul asupra vieții de familie a devenit factor critic în alegerea slujbei, mult mai important decât salariul...”**

Cuplurile cu cariere duale se pot alia în una din următoarele **situații**²:

- cupluri urmând aceeași cariera și lucrând în aceeași firmă;
- cupluri urmând cariere diferite și lucrând pentru aceeași firmă;
- cupluri lucrând pentru firme diferite, indiferent de similaritatea carierei.

Teoria și practica managerială însă dovedește că **problemele potențiale** semnalate nu sunt legate de situațiile prezentate mai sus și în care se găsesc cuplurile, de persoanele sau de locurile de muncă ale acestora, ci, după cum menționează **George T. Milkovich** și **John W. Boudreau**, de **cerințele contradictorii dintre responsabilitățile familiale și responsabilitățile profesionale sau ale postului**. Aceasta cu atât mai mult cu cât pretențiile șefilor ierarhici sau ale patronilor de a se lucra peste program sau orarele inflexibile lasă prea puțin timp liber pentru grijile și responsabilitățile familiale. De cealaltă parte, **rolurile soților în familie** limitează timpul și disponibilitățile acestora de a face față sau de a satisface cât mai bine exigențele profesionale.

Amplificarea sau intensificarea acestor probleme potențiale ale familiilor cu cariere duale duc în cele din urmă la **apariția conflictelor post/familie sau cariera - familie**, care, după cum se poate constata, au surse specifice ce se pot modifica de-a lungul stadiilor vieții, stadii a căror interdependență cu stadiile carierei este deosebit de importantă.

Prin urmare, conflictele profesie/familie sunt **conflicte de roluri** (de angajat sau de părinte) **care derivă din criza de timp și din disconfortul psihologic, iar uneori chiar biologic**, asociat, după cum subliniază **Gary Johns**, cu nevoia de a reaseza sau ierarhiza prioritățile sau responsabilitățile, conflicte care pot avea câteva **surse posibile**³:

- timpul dedicat unui rol face dificilă îndeplinirea cerințelor celui alt rol;
- stresul unuia din roluri face dificilă îndeplinirea cerințelor celui alt rol;
- comportamentele specifice unuia din roluri sunt complet diferite de comportamentele celui alt;
- neconcordanța între comportamentul siguranței de sine cerut de locul de muncă sau de profesie și comportamentul, cu totul special, cerut de rolul de părinte.

Pentru a face față **conflictelor cariera - familie**, unii specialiști în domeniul resurselor umane⁴ au identificat o serie de **strategii specifice** care sunt esențiale și pentru succesul carierelor și pentru satisfacția generală a vieții, ca, de exemplu:

- reducerea sau modificarea exigențelor și așteptărilor celor care ne stabilesc rolurile de angajat sau de părinte, ceea ce presupune o înțelegere clară și cât mai corectă a priorităților personale și familiale.

În acest sens, cercetările axate pe cuplurile cu cariere duale (când cei doi soți își mențin serviciul) demonstrează cât este de important ca, cel puțin, unul din soți să dispună de mai multă **flexibilitate în rolul profesional**. Suportul acordat de unul din soți este esențial, deoarece acesta contribuie la **contracarea suprasolicitării vieții profesionale și de familie**, precum și a conflictelor de roluri, ceea ce duce la succesul în carieră, la adaptarea în căsnicie și nu în cele din urmă la sănătatea fizică și psihică a membrilor familiei.

¹ G. Johns, *Comportament organizațional, înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, Editura Economics, 1998, p. 20-21.

² F. B. Edwin, *Personnel Management*, Mc Graw-Hill, 1984, p. 262.

³ G. T. Milkovich, J. W. Boudreau, *op. cit.*, pp. 581-582.

⁴ G. Johns, *op. cit.*, p. 575.

Rezolvarea unor asemenea probleme potențiale ale familiilor cu cariere duale ține, îndeosebi, de responsabilitatea membrilor acestora, însa, după cum subliniază G. T. Milkovich și J. W. Boudreau, **filosofia și cultura relațiilor cu angajații organizației** pot avea un rol foarte important în a ține sub control conflictele profesie/familie. Aceasta cu atât mai mult cu cât eforturile organizației în a-i ajuta pe membrii săi să-și rezolve conflictele muncă/familie sau să-și orienteze carierele contribuie la însăși succesul organizației.

De asemenea, **costurile organizaționale ale conflictelor muncă/familie** pot fi reduse, folosind cel puțin **trei direcții de acțiune**:

- asigurarea unor informații cât mai exacte și mai corecte referitoare la cerințele și exigentele posturilor sau privind căile de carieră disponibile, pentru a ajuta angajații să anticipeze problemele și să ia deciziile cele mai bune;
- identificarea unor modalități noi de organizare a regimului de muncă și odihnă, ca, de exemplu:
 - orarele flexibile (decalate) sau așa-numitele programe glisante;
 - săptămână redusă de lucru;
 - săptămână de lucru comprimată;
 - împărțirea postului;
 - munca la domiciliu etc.
- asigurarea unor servicii de sprijin acelor angajați confrunțați cu astfel de conflicte neprofesionale, ca, de exemplu:
 - creșe sau grădinițe pentru copii;
 - instruirea supraveghetorilor pentru a fi sensibili la conflictele neprofesionale din viața subordonaților;
 - stabilirea unor programe de asistență sau consiliere a angajaților care să includă sprijin pentru planificarea financiară și consiliere.

Prin urmare, înțelegerea cât mai deplină a aspectelor prezentate are o importanță deosebită pentru dezvoltarea corespunzătoare a carierelor în concordanță cu nevoile și posibilitățile individuale și organizaționale.

6. Recomandări finale privind cariera

În general, după cum s-a mai menționat, individul dispune de numeroase alternative sau oportunități privind cariera. Cu toate acestea, având în vedere teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane în general și comportamentul organizațional în special, **John R. Schermerhorn**¹ și colaboratorii subliniază necesitatea cunoașterii și înțelegerii cât mai corecte a următoarelor **cerințe ale carierei**:

- performanța;
- rezistența vizibilă;
- dorința pentru schimbare;
- descoperă un mentor;
- conducerea propriei cariere;
- educația continuă.

■ Performanța

¹ J. A. Schermerhorn, A. J. Templer, J. R. Cattaneo, *Managing Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Canada, 1992, p. 577-578.

Baza succesului în orice post o constituie performanța înaltă. Obținerea unei înalte performanțe în orice domeniu de activitate conduce la aprecierea superiorilor, la câștigarea respectului colegilor și subordonaților, și atrage atenția asupra potențialului înalt al oricărui individ.

■ Rezistența vizibilă

Individul nu trebuie să șovăie sau să ezite pentru a se asigura că ceilalți îi recunosc efortul, activitatea depusă sau performanțele obținute. Aceasta este o relație publică și, totodată, o sarcină care trebuie îndeplinită într-o manieră profesională.

■ Dorința pentru schimbare

Individul nu trebuie să rămână, cu orice preț, într-un anumit post sau într-un anume domeniu de activitate pe care deja le cunoaște și le stăpânește sau care îi limitează oportunitățile de dezvoltare. Cu alte cuvinte, individul nu trebuie să neglijeze sau să piardă șansele de promovare în interiorul, sau în afara organizației.

■ Descoperă un mentor

Relația mentor-individ constituie un parteneriat în cadrul căruia ambii parteneri urmăresc cu perseverență atingerea aceluiași obiectiv. Cu alte cuvinte, existența unei persoane, situată la un nivel ierarhic superior sau care dispune de mai multă experiență, în calitate de mentor, constituie un mare avantaj pentru individ, deoarece acesta are posibilitatea să fie îndrumat și să-și susțină cariera. Aceasta cu atât mai mult cu cât persoana mai în vârstă și cu o poziție mai înaltă în organizație, în calitate de mentor, are, la rândul său, posibilitatea să acorde protejatului o atenție specială, să-i dea sfaturi și să-i creeze oportunități. Pentru aceasta însă ambii parteneri trebuie să manifeste suficientă **flexibilitate** și să fie pregătiți pentru un comportament care să conducă la realizarea obiectivelor propuse. În acest sens, **Sam Deep** și **Lyle Sussman**¹ sugerează o serie de **recomandări referitoare la relația mentor-protejat**, ca, de exemplu:

- nu forțați relația. Lăsați-o să evolueze în timp;
- formulați explicit așteptările. Nu vă așteptați ca și celălalt să vă ghicească gândurile; spuneți care sunt cerințele dumneavoastră;
- țineți-vă la curent reciproc în ceea ce privește evoluția relației. Indiferent cât de greu sau dureros poate fi, spuneți-i celuilalt ce simțiți și de ce;
- fiți corect cu protejatul sau cu mentorul dumneavoastră. Susțineți-l în fața celorlalți;
- recunoașteți dezavantajele potențiale ale acestei relații. Fiecare se poate aștepta de la celălalt la unele lucruri pe care acesta să nu le poată oferi.

■ Conducerea propriei cariere

Pe parcursul carierei sale, individul trebuie să rămână activ, să gândească sau să mediteze serios și sistematic în legătură cu evoluția carierei respective.

De asemenea, chiar dacă în general există un plan vag de orientare a eforturilor sau de evaluare a șanselor, este bine să ne construim un plan al carierei pe măsură ce apar noi șanse sau oportunități.

¹ S.Deep, L.Sussman, Secretul oricărui succes: Să acționăm inteligent, Editura Polimark, București, 1996, p.232

Prin urmare, trebuie să fim întotdeauna pregătiți pentru a face față noilor oportunități de dezvoltare a carierei noastre. Totodată, managerii trebuie să fie capabili să adopte o atitudine adecvată atât față de plafonările carierei personale, cât și față de aceea a subordonaților lor.

În acest context, menționăm faptul că **plafonarea carierei** reprezintă punctul, poziția sau momentul din carieră de unde oportunitatea promovării la un nivel ierarhic superior este foarte redusă. În acest moment al carierei pot ajunge, de fapt, toți oamenii, însă trebuie menționat că unii indivizi ajung la punctul respectiv mult mai devreme decât alții. De asemenea, **plafonarea carierei** nu indică întotdeauna un anumit insucces, deoarece, pe măsură ce se avansează la niveluri superioare, numărul posturilor disponibile este din ce în ce mai mic sau, altfel spus, oportunitățile de promovare sunt din ce în ce mai reduse. **Plafonarea carierei** poate să apară și datorită faptului că individul nu dorește să-și asume noi responsabilități sau noi riscuri ale schimbării. Nu trebuie exclusă posibilitatea ca individul să-și dea seama de limitele capacității sale care **nu-i** permit să acumuleze noi cunoștințe sau să desfășoare o muncă la un nivel mai înalt.

În orice caz, un individ care ajunge într-un asemenea moment al carierei are probleme cu totul diferite față de ceilalți angajați care se afla încă în procesul dezvoltării carierei.

■ Educația continuă

Într-un mediu dinamic, în continuă schimbare, este necesară o educație permanentă. Aceasta cu atât mai mult cu cât succesul pe termen lung nu poate fi obținut rară o educație continuă de-a lungul întregii vieți.

Eficacitatea carierei

Una dintre cele mai importante și deosebit de complexe probleme ale managementului carierei este eficacitatea acestuia.

Într-un cadru organizațional, **eficacitatea carierei** este apreciată atât din perspectiva individului, cât și a organizației însăși. În acest sens, specialiștii în domeniu încearcă să dea un răspuns cât mai adecvat la o serie de **întrebări**, ca, de exemplu:

„Care sunt principalele căi sau mijloace pentru obținerea eficacității carierei?”
 „În ce condiții sau împrejurări indivizii pot avea o carieră «satisfăcătoare» sau «plină de succes»?”
 „Acționează și susțin organizațiile intențiile indivizilor în ceea ce privește realizarea carierei lor?”

Deși pot exista numeroase caracteristici ale eficacității carierei, potrivit literaturii de specialitate¹ și practicii manageriale în domeniul resurselor umane, cele mai importante **criterii de apreciere a eficacității carierei** sunt:

- performanța carierei;
- atitudinile față de carieră;
- adaptabilitatea carierei;
- identitatea carierei.

¹ J.L.Gibson, J.M. Ivancevich, J.M. Donnelly, *Organizations*, Business Publications, Inc., Texas, 1988, p.655

■ Performanța carierei

Cei mai cunoscuți indicatori ai performanței carierei sunt salariul și postul, deoarece o creștere a salariului sau o avansare mai rapidă reflectă un nivel înalt al performanței în carieră.

Din **perspectiva organizației**, performanța carierei este deosebit de importantă deoarece aceasta se află în legătură directă cu eficacitatea organizațională. Mărimea salariului și poziția avansată în ierarhie reflectă, în majoritatea cazurilor, măsura în care individul contribuie la realizarea performanței organizaționale.

Cu toate acestea, în ceea ce privește **performanța carierei** trebuie avute în vedere sau înțelese în toată complexitatea lor **aspectele** prezentate în continuare.

• **Măsura în care sistemul de evaluare a performanței și sistemul de recom-pense recunosc pe deplin performanța.**

Din acest punct de vedere este posibil ca individul să nu primească recompensa corespunzătoare performanței carierei și deci să nu-și realizeze acest indicator al eficienței cariere, deoarece organizația fie că nu are capacitatea necesară, fie că nu dorește să acorde recompensa respectivă. Mai mult decât atât, numeroși angajați constată că, adesea, organizația stabilește o anumită recompensă a performanței care, de fapt, este rezultatul nonperformanței.

• **Organizația așteaptă performanța individului, însă acesta nu dorește sau nu poate s-o realizeze.** Astfel, performanța este necorespunzătoare potențialului individual care este mult mai mare, deoarece individul poate avea și alte interese nelegate de post, ca, de exemplu: familiale, religioase, diverse preocupări extraprofesionale etc.

În acest caz, este posibil ca individul să fie satisfăcut de performanța carierei, însă organizația este dezamăgită, iar neconcordanța respectivă apare ca o consecință a atitudinii individului față de carieră.

■ Atitudinile față de carieră

Atitudinile față de carieră se referă la **modul în care indivizii percep și evaluează carierele lor**. Indivizii care au atitudini pozitive față de carieră au și o percepere, și o evaluare pozitivă a carierei lor.

De asemenea, atitudinile pozitive față de carieră au implicații importante și pentru organizație, deoarece indivizii cu asemenea atitudini sunt în general bine integrați în organizație și se implică deplin în activitățile cerute de posturile lor.

Cu toate că este un **proces psihologic și social deosebit de** complex, este evident că atitudinile pozitive față de carieră pot coincide cu necesitățile carierei și cu oportunitățile oferite care trebuie să corespundă intereselor, valorilor și abilităților indivizilor.

■ Adaptabilitatea carierei

Implică aplicarea ultimelor cunoștințe, deprinderi sau calificări și tehnologii în realizarea unei cariere ca urmare a numeroaselor schimbări și dezvoltări ale profesiilor sau ocupațiilor contemporane.

În aceste condiții, dacă indivizii nu fac dovada capacității lor de adaptare la schimbările respective și nu introduc aceste schimbări în practica carierei lor, există riscul învechirii premature a cunoștințelor dobândite care, în consecință, duce la pierderea posturilor ocupate.

De asemenea, având în vedere avantajele reciproce ale adaptabilității carierei, și organizația este preocupată de îndeplinirea acestui criteriu al eficacității carierei, alocând în acest sens importante sume de bani pentru pregătirea și dezvoltarea angajaților săi.

■ Identitatea carierei

Acest criteriu de apreciere a eficacității carierei cuprinde **două componente** deosebit de importante:

- măsura în care indivizii sunt conștienți și demonstrează claritate în ceea ce privește interesele și aspirațiile lor viitoare, precum și propriile lor sisteme de valori;
- măsura în care indivizii percep viața lor în raport cu timpul care trece sau **înțeleg** să-și rezolve problemele vieții, singuri, fără ajutor, ca o prelungire a trecutului lor.

Conținutul acestui concept de identitate a carierei poate fi exprimat și prin următoarea **întrebare**:

„Ce doresc eu să fiu și ce trebuie să fac pentru a deveni ceea ce vreau să fiu?”

Indivizii care răspund convingător la o asemenea întrebare este posibil să aibă o carieră eficace și să aibă o contribuție deosebită la realizarea eficacității organizaționale.

Prin urmare, realizarea eficacității carierei este un proces deosebit de complex care poate fi apreciat în funcție de mai multe **criterii** (performanță, atitudine, adaptare și identitate), **care se intercondiționează în moduri diferite pentru indivizi diferiți**. De exemplu, obținerea unui nivel ridicat de performanță nu rezultă, întotdeauna, dintr-o atitudine pozitivă față de carieră, iar diferențele individuale de personalitate sau de percepere a vieții în general și a carierei în special conduc la diferențe în ceea ce privește criteriile sau caracteristicile eficacității carierei.

De asemenea, **importanța relativă a criteriilor de eficacitate a carierei** variază nu numai între indivizi, ci și între organizații. Astfel, unii indivizi sau unele organizații pot aprecia performanța carierei în dauna adaptabilității acesteia, în timp ce alți indivizi sau alte organizații pot atribui o importanță mai mare adaptabilității carierei în raport cu performanța acesteia.

Prin urmare, **eficacitatea carierei implică o înțelegere individuală și organizațională a importanței caracteristicilor sau criteriilor avute în vedere**. Totodată, nu trebuie neglijat faptul că eficacitatea carierei este, fără îndoială, strâns legată de performanța organizațională. În acest sens, **James L. Gibson**¹ și colaboratorii sugerează **unele relații posibile între caracteristicile eficacității carierei și criteriile eficacității organizaționale** (fig. nr. 8).

¹ J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.M. Donnelly, op cit., p. 657

CARACTERISTICILE EFICACITĂȚII

CRITERIILE EFICACITĂȚII

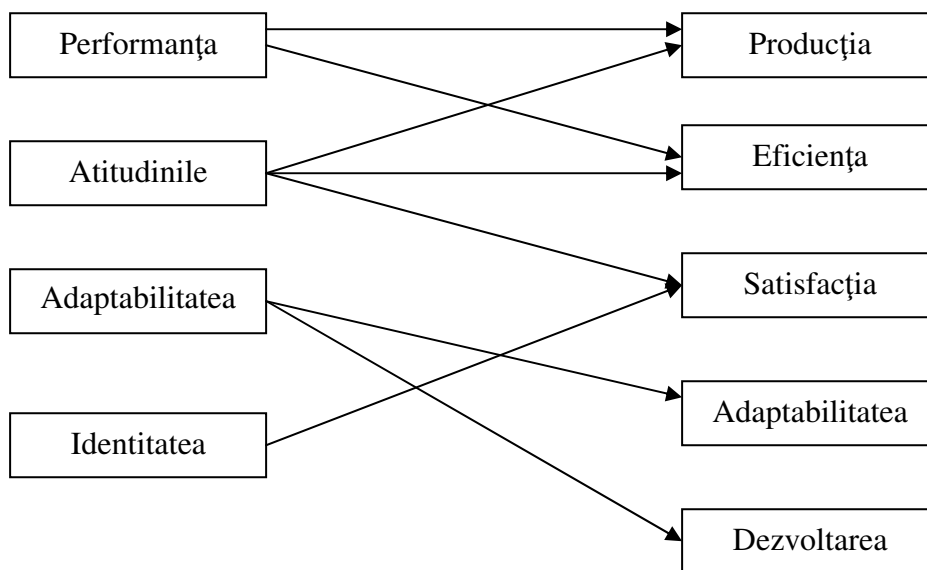


Fig. nr. 8. Relațiile între caracteristicile eficacității carierei și criteriile eficacității organizaționale

De exemplu, performanța carierei este legată, după cum se poate constata din fig. nr. 8, de producția și eficiența organizațională. În multe organizații, procesul evaluării performanței se bazează, în prima fază, pe aceste două criterii menționate, iar eficacitatea performanței carierei este apreciată ca atare. Atitudinile pozitive față de carieră implică angajamentul sau obligația față de producție și eficiență, fără a se neglija satisfacția. De asemenea, adaptabilitatea carierei este legată direct de adaptabilitatea și dezvoltarea organizațională, iar identitatea carierei este legată direct de satisfacție, aceasta din urmă poate fi legată și de alte criterii, însă cele care dau un nivel înalt identității exclud producția și eficiența.

8. Managementul carierei europene

Dezvoltarea unei cariere europene reprezintă una dintre cele mai importante provocări ale managementului european al resurselor umane. Conceptul de carieră europeană poate fi considerată o consecință directă a procesului de europenizare, euromanagerii fiind principalii promotori ai tendinței de dezvoltare a unei cariere la nivel european. Dimensiunile procesului de europenizare a carierei sunt influențate de acțiunea a doi factori: creșterea mobilității resurselor umane la nivelul Europei și a disponibilității acestora de a lucra în cadrul unor companii care acționează în afara granițelor naționale și extinderea activității companiilor multinaționale în Europa.

Conform sondajului privind forța de muncă din 2003, 8,2% din forța de muncă totală angajată în Uniunea Europeană și-a schimbat locul de muncă după un an. Mobilitatea angajaților de la un loc de muncă la altul înregistrează în Marea Britanie un procent de 13%, iar în Suedia și Grecia în jur de 5%. Aproximativ 38% din populația activă a Uniunii Europene a lucrat mai mult de 10 de ani pentru același angajator. Aproximativ 1,5% din cetățenii Uniunii Europene locuiesc și muncesc într-un alt stat membru diferit de cel de origine, 15% dintre aceștia declarând că schimbarea locului de muncă reprezintă principala cauză¹.

Managementul carierei europene este influențat de dimensiunile **internaționale ale managementului resurselor umane**. În acest context, un rol important în dezvoltarea unei cariere europene îl are opțiunea organizațiilor de a-și extinde activitatea la nivel internațional (european). **Extinderea carierei la nivel european** este specifică următoarelor categorii de angajați:

- angajații organizațiilor care își desfășoară activitatea în cel puțin una din țările Uniunii Europene;
- angajații expatriați, care lucrează la una dintre filialele europene ale unei companii din propria țară;
- angajații care lucrează în propria țară, dar pentru o companie dintr-o altă țară europeană;
- angajații care în decursul propriei cariere au lucrat în mai multe companii din diferite țări europene;
- angajații care, din diverse motive, emigrează într-o țară europeană și lucrează într-o companie din țara în care s-au stabilit ori la filiala din țara respectivă a unei companii dintr-un alt stat european.

Schein E.² identifică o serie de **deosebiri între cariera dezvoltată la nivelul unei organizații și cariera internațională**, precum:

- *relațiile de angajare* – cariera în aceleași organizații este percepută de către individ din punctul de vedere al loialității angajatului față de companie și al securității locului de muncă, în timp ce cariera internațională reprezintă???? flexibilității în muncă a angajaților și capacității acestora de a obține performanța;
- *granițele naționale* – a munci în cadrul unei singure companii vs. un număr mare de companii și cultura națională vs. diversitate culturală;
- *abilitățile* – specificitate vs. transferabilitate;
- *dimensiunile reușitei* – recompense financiare, promovare și statut în cadrul unei singure firme vs. semnificația din punct de vedere psihologic a muncii depuse;
- *responsabilitatea pentru dezvoltarea carierei* – organizațională vs. individuală;
- *training-ul angajaților* – training formal vs. on the job training;
- *criteriile de promovare* – vechimea în muncă vs. potențialul de dezvoltare și capacitatea de a învăța a individului.

În opinia lui Tung R. L¹, managerii sunt în general predispuși să își asume riscurile dezvoltării unei cariere la nivel internațional, în detrimentul unei cariere interne (în cadrul

¹ *** *Mobilitatea forței de muncă europene în cifre*, Știri Europene, nr. 76/2006, www.mie.ro;

² Schein E. – *Career anchors revisited: implication for career development in the 21st century*, Academy of Management Executive, vol.10, pag. 80-88;

Suutari V., Taka M. – *Career anchors of managers with global careers*, Journal of Management Development, vol. 23, no. 9/2004, Emerald Group Publishing Limited, pag. 833-847;

unei organizații din propria țară). Aceasta deoarece cariera internă este percepută ca o avansare în cadrul ierarhiei la nivel organizațional, în timp ce cariera internațională prezintă o semnificație mult mai importantă pentru indivizi, fiind înțeleasă de către aceștia ca fiind cea mai bună oportunitate de a se dezvolta din punct de vedere profesional. Noțiunea de carieră internațională are și o serie de semnificații din punct de vedere psihologic, fiind percepută de către angajați și manageri, deopotrivă, din punctul de vedere al libertății de mișcare, din perspectiva posibilităților de se dezvolta din punct de vedere profesional în cadrul mai multor organizații. De asemenea, în cazul **angajaților expatriați, contractul psihologic** dintre aceștia și organizație dobândește, în primul rând, un caracter **tranzacțional**, fiind folosit ca instrument de negociere, iar în al doilea rând un caracter **relațional**, ca expresie a respectului și încrederii reciproce dintre cele două părți, organizația și angajatul.

Dezvoltarea unei cariere la nivel internațional exprimă capacitatea angajaților de a-și valorifica potențialul de dezvoltare. În opinia managerilor expatriați, managementul carierei internațional prezintă unele **avantaje** precum: îmbunătățirea abilităților manageriale, crearea unei mentalități globale, dezvoltarea la nivel internațional a unui sistem de relații interpersonale și crearea pe piața muncii a unei imagini individuale favorabile etc.

Managerii care doresc să își dezvolte o carieră la nivel internațional au în vedere următoarele **considerații**²: recompensele materiale substanțiale pe care aceștia le obțin în afara granițelor naționale, dezvoltarea profesională, personalitatea (disponibilitatea de a-și asuma riscul) etc. În Suedia, principalele motive pentru care managerii expatriați acceptă să lucreze în cadrul unor filiale din ale țări europene sunt dorința dezvoltare din punct de vedere profesional, recompensele financiare pe care le primesc și oportunitățile de promovare de care beneficiază.

Principalele **motive** pentru care managerii francezi doresc să dezvolte o carieră internațională sunt: provocările personale (65%), dezvoltarea profesională (85%), conținutul postului (66%), oportunitățile de promovare (42%), recompensele financiare (63%), motive familiale (46%). În comparație cu managerii francezi, cei germani sunt dispuși să își dezvolte cariera la nivel internațional din următoarele rațiuni: provocările personale (83%), dezvoltarea profesională (85%), importanța postului (66%), oportunitățile de promovare (42%), motivația financiară (51%) și motivele familiale (18%)³.

Dezvoltându-și experiența și îmbunătățindu-și abilitățile, managerii expatriați pot deveni membri ai staff-ului de conducere al filialelor din țara gazdă. Din perspectiva organizațională, dezvoltarea unei cariere internaționale pentru angajații expatriați prezintă o serie de avantaje referitoare la realizarea transferului de know-how managerial și îmbunătățirea procesului de comunicare dintre compania mamă și filialele acesteia.

Cariera internațională prezintă și o serie de **dezavantaje**, ca de exemplu: dificultățile de adaptare a respectivilor angajaților și a familiilor acestora la valorile culturii din țara gazdă, problemele legate de procedura de repatriere în țara mamă, oportunitățile de promovare reduse de care beneficiază, în general, la nivelul companiei mamă în perioada ulterioară repatrierii acestora etc.

Concluzionând, putem afirma că, prin intermediul eurocarierelor, orice organizație se poate „dota” cu competențe europene.⁴ Extinderea Uniunii Europene și dezvoltarea unei

¹ Stahl G. K., Cerdin J.L. – *Global careers in French and German Multinationals corporations*, Journal of Management Development, vol. 23, no. 9/2004, Emerald Group Publishing Limited, pag. 886;

^{2, 28} Stahl G. K., Cerdin J.L – op. cit., pag. 889-895;

⁴ Chivu I. – *Dimesniunea europeană a managementului resurselor umane* – op. cit., pag. 195;

politici comune în domeniul forței de muncă determină companiile să își modifice practicile de resurse umane. Tendința manifestată la nivel european este aceea de atragere a competențelor europene prin intermediul salariaților care dispun de experiență și care manifestă o deschidere internațională.

Managementul carierei

1. Ce este cariera și de ce o gestionăm?

Cariera este o succesiune evolutivă de activități și poziții profesionale pe care le atinge o persoană, precum și atitudinile, cunoștințele și competențele asociate, care se dezvoltă de-a lungul timpului.

Pentru a înțelege ce înseamnă o carieră, sunt necesare trei elemente:

- ◆ cariera înseamnă mișcare în timp de-a lungul unui drum care are două laturi:
 - o latură este succesiunea obiectivă de poziții în ierarhie sau cariera externă;
 - cealaltă latură este interpretarea individuală, subiectivă a unor experiențe profesionale sau cariera internă;
- ◆ cariera este interacțiunea dintre factorii organizaționali și cei individuali. Reacția oamenilor la un post depinde de concordanța între conceptul ocupațional despre sine (combinația de nevoi, aptitudini, preferințe) și tipul de constrângeri, ocazii și solicitări pe care le oferă rolurile lor în organizații;
- ◆ cariera oferă o identitate ocupațională. În societatea modernă, munca oamenilor este adesea elementul-cheie.

Carierile se fac în cadrul organizațiilor. Ele oferă o cale de canalizare a oamenilor către domenii de care au nevoie pentru a-și îndeplini funcțiunile. Luate împreună, carierele individuale de succes ajută la crearea organizațiilor de succes și modelează perspectivele economice ale națiunilor.

În ultimii ani însă, organizațiile s-au schimbat, ceea ce a produs modificări și sub raportul carierei. Astfel:

- în prezent, structurile sunt mai plate și există mai puține oportunități de promovare;
- siguranța postului este de domeniul trecutului. Singura formă reală este să fii angajabil, adică să deții cunoștințe, să ai abilitățile și reputația profesională cerută la un moment dat.

2. Diferențe individuale în orientarea carierei

Oamenii nu sunt toți la fel. Fiecare are abilități, valori, obiective și activități preferate. Totuși, ei au și multe lucruri în comun.

Orientarea în carieră este un tipar destul de stabil al talentelor, valorilor, atitudinilor și activităților ocupaționale preferate și judecățile emise sunt reflectate în fig. 1.

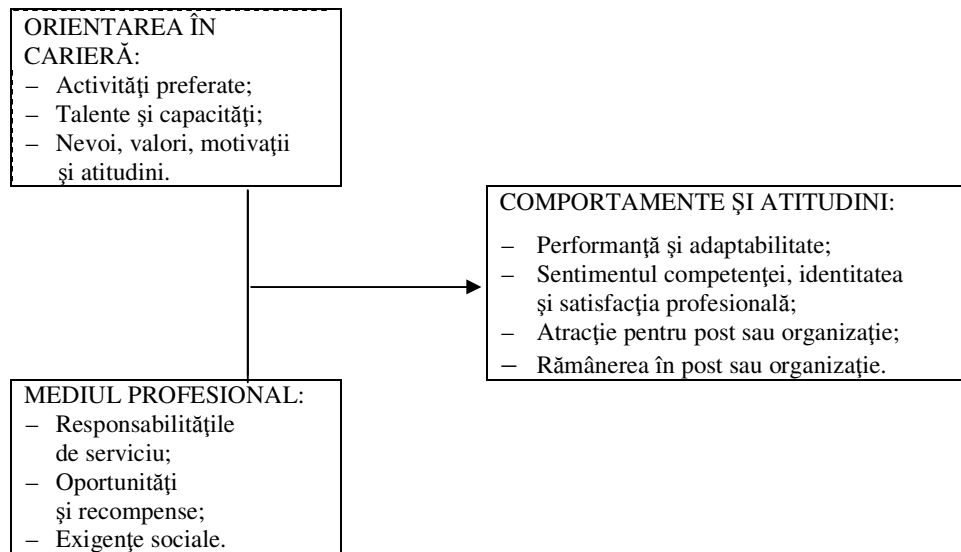


Fig. 1. Orientarea în carieră și consecințele sociale

În legătură cu orientările și evoluțiile de carieră au fost formulate mai multe teorii [40]:

1. *Teoria lui Holland* – potrivit căreia identificăm șase tipuri de carieră poziționate pe vârfurile unui hexagon astfel (fig. 2):

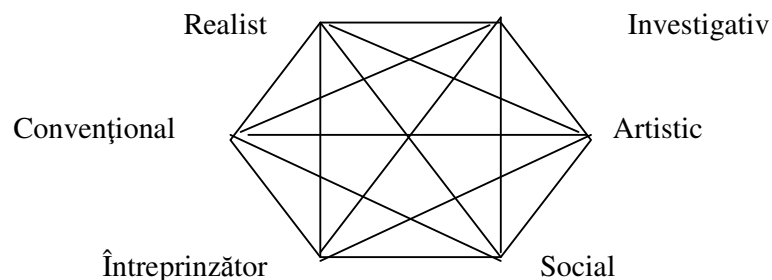


Fig. 2. Tipurile de carieră după Holland

I.a. Convențional: Persoanele plasate aici preferă activități ordonate, supuse regulilor, care în general cuprind organizarea informației scrise sau numerice, analiza rezultatelor cu un set de proceduri neambigue. Acești indivizi sunt de obicei conformiști, ordonați, eficienți și practici. Descrieri mai puțin flatante menționează lipsa imaginației, inhibiția și inflexibilitatea.

I.b. Artistic: Această orientare este extrem de diferită de cea convențională. Indivizii înscriși în această categorie preferă activitățile ambigue și nesistematice, care antrenează crearea unor forme expresive de scriere și exprimare verbală sau vizuală. Adesea, ei sunt imaginativi, intuitivi, independenți, dar și dezordonați, emotivi și nepractici.

I.c. Realist: Tipul realist preferă activitățile care cer manipularea fizică a obiectelor într-un mediu profesional bine ordonat, cu puține cerințe sociale. Acești oameni au de obicei abilități în mecanică și este probabil să fie spontani, stabili și practici, dar și timizi, conformiști și lipsiți de intuiție.

I.d. Social: Tipul social este opus celui realist. Cei cu orientare socială preferă activitățile care implică informarea, ajutorarea și dezvoltarea altora și le displac mediile profesionale bine ordonate și sistematizate. Persoanele sociale sunt pline de tact, prietenoase, înțeleghătoare și amabile. Descrieri mai puțin aprobative (făcute cel mai adesea de tipul opus de orientare, cel realist) acuză dominarea și manipularea.

I.e. Întreprinzător: Tipului de întreprinzător îi place să lucreze cu oamenii, dar își concentrează energia în a-i conduce și controla pe ceilalți (față de a-i ajuta și a-i înțelege) pentru a atinge obiectivele organizaționale sau a obține beneficii economice. Caracterizările pozitive includ aprecieri ca: încrezător în sine, ambițios, energic și vorbăreț. Descrierile mai puțin flatante se referă la: dominare, sete de putere și impulsivitate.

I.f. Investigativ: Persoana de acest tip este opusul întreprinzătorului. Oamenii din această categorie preferă activitățile care implică observarea și analiza fenomenelor pentru a-și dezvolta cunoașterea și înțelegerea. Mulți îi caracterizează ca fiind complicați, originali și independenți, dar și dezordonați, nepractici și impulsivi; au aversiune față de activitățile repetitive și față de cele din sectorul de vânzări.

Pot fi toți oamenii încadrați în aceste șase tipuri de carieră?

Cercetările în acest sens evidențiază că, de cele mai multe ori, oamenii sunt o combinație a două sau trei tipuri de carieră. Combinațiile cele mai frecvente sunt cele din vârfuri învecinate ale hexagonului, în timp ce orientările de carieră sau tipurile plasate în vârfurile opuse ale acestuia sunt cel mai puțin compatibile.

2. *Teoria lui Schein* – care evidențiază motivele pentru care indivizii se atașează de anumite locuri de muncă.

Ancorele carierei apar și se dezvoltă în urma unor încercări succesive, a unor experiențe profesionale ale unei persoane. Ele țin individul centrat pe anumite tipuri de activități.

Cercetările lui Edgar Schein evidențiază cinci tipuri de ancoră:

2.a. *Competența tehnică/funcțională*. Pentru cei cu această ancoră, considerentul primordial în alegerea carierei și în decizii este conținutul efectiv al muncii depuse. Sensul identității lor este legat de capacitatea de a-și exercita competențele într-un mediu de muncă. Posibilitatea de a se transfera într-un post care îi îndepărtează de domeniul tehnic sau funcțional nu îi atrage.

2.b. *Competența managerială*. Pentru oamenii cu această ancoră, scopul final este să ajungă în poziții cu responsabilități manageriale. Un anumit post nu este important prin conținutul său, ci pentru perspectiva pe care o deschide: postul ar putea fi ocazia de a dezvolta abilități analitice și competențe interpersonale, câștigând experiență prețioasă pentru atingerea scopului real, managementul. Cei care au această ancoră își văd competența legată de trei domenii:

- *competența analitică* prin care pot identifica și rezolva probleme cu informații incomplete și incerte;
- *competența interpersonală* prin care îi pot influența pe alții în vederea atingerii obiectivelor organizaționale;
- *competența emoțională* în a trata situații dificile cu nivele înalte de responsabilitate și exercitare a puterii.

2.c. *Siguranța*. Pentru acești oameni, un factor-cheie al carierei este stabilitatea și siguranța pe termen lung a postului. Un bun aranjament de participare la beneficii și la fondul de pensii, stabilitatea contractului de muncă, ca și claritatea în posibilitățile de a avansa sunt deosebit de atractive pentru persoanele cu această ancoră. Ocaziile de a folosi anumite abilități tehnice sau perspective de avansare sunt importante, dacă duc la stabilitate și siguranță pe termen lung.

2.d. *Autonomia*. Pentru cei ancurați în autonomie, șansele de a rămâne într-un domeniu specializat, perspectivele de promovare sau slujbele garantate pe viață nu au un preț prea mare. Important pentru acești indivizi este să aibă libertate și să evite constrângerile aduse stilului personal de viață. Frecvent, acești indivizi sunt tentați să refuze avansarea, dacă aceasta înseamnă renunțare la independență și libertate.

2.e. *Creativitatea*. Persoanele ancorate în creativitate se disting mai ales printr-o dorință intensă de a crea ceva care să fie realizarea lor exclusivă. A

inventa ceva (un produs, un proces etc.) este o măsură a meritelor și cheia sentimentului lor de competență.

Mesajul explicit al teoriilor lui Holland și Schein este că managerii ar trebui să ia în considerare diferențele dintre indivizi atunci când gestionează resurse umane. Practicile manageriale care tratează pe toată lumea la fel (ceea ce, la prima vedere, pare echitabil) ajung în mod inevitabil la îndepărtarea indivizilor de eficiența organizațională.

Managerii de rang înalt (având adesea ancora competenței manageriale) care creează politicile și practicile de resurse umane fac uneori greșeala de a presupune că toți angajații „rezonabili” preferă cam aceleași lucruri ca și ei înșiși. În acest fel ei pot crea sisteme de recompense și promovări care intră în conflict cu orientările de carieră ale altora.

Pentru a-și ajuta organizația să-și atingă obiectivele și pentru a trata oamenii în mod diferit, managerii trebuie să parcurgă următoarele *etape*:

- să înțeleagă și să identifice diferențele individuale esențiale care modelează reacțiile angajaților în fața diverselor oportunități;
- să identifice posturile cheie și factorii situaționali care sunt în concordanță cu fiecare dintre aceste caracteristici;
- să ofere căi de acomodare a oamenilor la factorii mediului profesional congruent.

3. Cariera și stadiile vieții adulte [40]

Cercetătorii au evidențiat că, deși nu există doi oameni care să traverseze o carieră în același fel, se pot identifica anumite tipare valabile pentru foarte mulți indivizi, tipare care sunt strâns legate de stadiile vieții adulte (fig. 3.).

Intervalul de vârstă (ani)	Stadiul și caracteristicile sale
17-22	<i>Tranziția la stadiul timpuriu de adult.</i> Individul părăsește adolescența, face un pas preliminar în lumea adulților, examinând diferite opțiuni legate de stilul de viață și slăbește dependența de părinți.
22-28	<i>Intrarea în era adultă.</i> Individul selectează și testează un set de opțiuni legate de rolurile și stilurile de viață.
28-33	<i>Tranziția de la 30 de ani.</i> Individul reanalizează opțiunile precedente, adesea cu un sentiment de grabă în a-și organiza viața și a face opțiunile importante înainte de a fi prea târziu;

	aceasta poate fi o tranziție lină sau o criză dureroasă.
33-40	<i>Fixarea.</i> Individul se concentrează pe o agendă specifică de obiective și avansează, în termeni ocupaționali sau neocupaționali, spre un statut mai înalt.
40-45	<i>Tranziția de la mijlocul vieții.</i> Individul reevaluează opțiunile din trecut asupra stilului de viață și începe să elimine elementele negative și să testeze noi opțiuni. Schimbări radicale în elemente majore de viață (căsătorie, ocupație) pot fi rezultatul deziluziilor majore din propria viață, numite „criza de la mijlocul vieții”.
45-60	<i>Era adultă medie.</i> Individul duce la îndeplinire schimbările din stilul de viață rezultate în urma tranziției. Adesea, oamenii „schimbă viteza” și dedică mai mult timp activităților nonprofesionale, recreative.
60+	<i>Tranziția adultă târzie și era adultă târzie.</i> Unele dovezi ale continuării modelului de reevaluare a alegerilor anterioare și de încorporare de noi valori, interese și comportamente într-un stil de viață schimbat. Au fost făcute puține cercetări asupra calităților specifice ale acestor schimbări.

Fig. 3. Stadiile vieții adulte

Cariera este strâns legată de stadiile vieții adulte. În funcție de stadiile vieții adulte, dar mai ales, în funcție de tiparele generale ale evoluției profesionale, distingem patru stadii ale carierei (fig. 4):

Intervalul aproximativ de vârstă (ani)	Stadiul carierei și caracteristicile sale
16-22	<i>Explorarea.</i> Individul explorează diferite roluri ocupaționale și testează o identitate inițială. Își dezvoltă abilitățile, stabilește o rețea socială și o relație cu un mentor, dând piept cu solicitările emoționale de la începutul de carieră.
22-32	<i>Fixarea.</i> Individul devine un contribuitor individual în organizație, cu o arie specifică de expertiză. Trece prin conflictele dintre rolul profesional și cel non-profesional și pregătește un plan pentru atingerea obiectivelor profesionale.

32-55	<i>Avansarea și menținerea.</i> Individul se concentrează pe atingerea obiectivelor profesionale și pe menținerea progresului în organizație. Reanalizează planurile de carieră prin prisma progreselor făcute. Recalculează importanța relativă a rolurilor profesional și nonprofesional. Pentru mulți, devine clar că poziția prezentă este cea mai înaltă în carieră și că puține promovări mai sunt posibile. Devine mentor.
55- pensionare	<i>Cariera târzie.</i> De obicei, a fost atinsă cea mai înaltă poziție și oamenii încep să aloce mai multă energie în scopuri extraprofesionale. Principala sursă a contribuției lor este întinderea cunoștințelor și experienței lor. Rolul de mentor poate continua și în acest stadiu.

Fig. 4. Stadiile carierei în raport de stadiile vieții adulte

1) *Explorarea.* Acest stadiu este un timp al descoperirii și opțiunii. Oamenii trec de adolescență, având multe idei despre ce ar dori să facă și despre ce este posibil să facă sub raportul ocupațiilor profesionale. Îndreptându-se către lumea adultă, ei trebuie să se îndepărteze de viziunile nerealiste și să dezvolte un stil de viață care să se potrivească elementelor cheie din identitatea lor. Opțiunile individului în această etapă nu se referă exclusiv la stabilirea identității profesionale, dar, deseori, această opțiune este elementul major al acestui stadiu.

Primul loc de muncă, după terminarea liceului sau facultății, are o influență puternică asupra carierei. Probabilitatea ca influența să fie pozitivă crește, dacă subiectul face față următoarelor trei misiuni speciale:

- stabilirea unei rețele de relații sociale;
- obținerea unei slujbe incitante pentru abilitățile avute;
- adaptarea la aspectele emoționale.

În plus, un rol deosebit revine mentorului care se preocupă în special să dea sfaturi și să creeze oportunități tânărului. Principalele funcții ale mentorului sunt:

- *Susținere.* Mentorul își poate nominaliza discipolul pentru transferuri și promovări avantajoase;
- *Expunere și vizibilitate.* Mentorul îi dă discipolului ocazia de a lucra cu persoane cheie și de a cunoaște alte departamente;
- *Pregătire și feedback.* Mentorul sugerează strategii de lucru și indică punctele tari/slabe ale performanțelor discipolului;

- *Activități menite să dezvolte capacitatea profesională.* Lucrările pe care mentorul le dă discipolului îl pot ajuta pe acesta să-și dezvolte dexterități cheie și cunoștințe esențiale pentru progresul carierei.

2) *Fixarea.* Acest al doilea stadiu al carierei implică stabilizarea subiectului într-un domeniu dat de activitate. La început, oamenii sunt înclinați să se ocupe de mai multe activități. Stabilizarea carierei implică desemnarea priorităților și focalizarea pe activități esențiale. Acum apare în general necesitatea îndepărtării de mentor. Dacă indivizii nu și-au dezvoltat abilități solide înainte, contactul cu independența, cu situația de a nu avea pe cineva care să îi verifice poate provoca stări de nesiguranță. Conflictul între rolul profesional și cel nonprofesional poate deveni și el o problemă (profesie-familie). La fel și conflictul între roluri care cer o investiție suplimentară de timp și energie.

3) *Avansarea și menținerea.* După stabilizarea în diverse roluri ocupaționale, indivizii se concentrează asupra avansării către obiective cheie ale carierei lor și sunt preocupați să-și mențină statutul sau poziția. Ei încep să pregătească opțiunile finalului de carieră, se țin aproape de abilitățile și interesele deja dovedite. Unii își asumă responsabilități de mentor și găsesc satisfacție în a instrui noua generație.

4) *Finalul carierei.* Pentru câțiva, finalul carierei este timpul unei creșteri în statut și influență în cadrul organizației; pentru cei mai mulți, este momentul când au atins sau sunt pe punctul de a atinge cel mai înalt nivel de responsabilitate și statut. Apar semne de îmbătrânire și probleme de sănătate. Gândul la pensie și la diminuarea veniturilor poate fi o sursă de anxietate, de diminuare a eforturilor profesionale. Unii pot însă continua, în tot acest timp, să-și exercite activitatea de mentor începută anterior.

Schimbările organizaționale impun dezvoltarea unei cariere elastice. Acest lucru înseamnă să poți să anticipezi problemele, să faci un salt înapoi în fața oricărei împrejurări dăunătoare și să continui să avansezi în carieră.

În dezvoltarea unei cariere elastice se recomandă respectarea următoarelor reguli:

- *Cunoaște-te pe tine însuși*, căutând răspunsuri la întrebări de tipul: Care este identitatea ocupațională și orientarea în carieră? Care sunt propriile puncte tari/slabe? Cum pot eu adăuga valoare companiei mele? etc.
- *Cunoaște-ți mediul profesional*, pentru a anticipa oportunitățile și a evita catastrofele.

- *Îngrijește-ți reputația profesională*, facilitând accesul celorlalți, în special al decidenților puternici din companie sau din afara ei, la realizările și abilitățile care te individualizează.

- *Rămâi mobil și mereu în evoluție* dezvoltându-ți abilitățile căutate, instruindu-te frecvent de-a lungul vieții profesionale.

- *Fii atât specialist, cât și generalist*, creează-ți un portofoliu de abilități ale carierei. Investirea într-un singur domeniu te poate face inflexibil și vulnerabil.

- *Caută posibilități, caută posturi* care permit evidențierea clară a competenței personale. Capacitatea de a preciza convingător modul în care munca proprie adaugă valoare și satisface diverși beneficiari din interior sau din exterior ajută în negocierile cu șeful ierarhic.

- *Pregătește un plan de rezervă* și fii gata să reacționezi, dacă într-un context oarecare, postul tău devine ne-necesar.

- *Menține-te în formă financiară și psihică*, în ciuda elementelor de stres care intervin în momentele dificile ale carierei.

Poate organizația facilita o carieră elastică?

Indivizii au rolul principal în gestiunea propriei cariere; totuși organizațiile trebuie să le fie parteneri. Inițiativele de sprijin pentru carierele elastice cuprind:

1. *Programele de planificare a carierei*. Ele ajută angajații:

- să-și identifice nevoile, obiectivele, valorile și alte caracteristici personale;
- să identifice oportunitățile interne și externe;
- să armonizeze preferințele și punctele forte ale individului cu alternativele viabile de carieră.

2. *Consultanță în domeniul carierei*. Aceasta are scopul de a-i ajuta pe angajați să analizeze alternativele și să ia decizii în carieră. De cele mai multe ori, consultanța se asigură de specialiști din interiorul organizației, dar pentru situații complexe și pentru a asigura confidențialitatea, se recurge uneori la consultanța externă.

3. *Sisteme de informații despre carieră*, sisteme care să asigure și să prelucreze informații privind piața muncii, calificările minimale pentru posturi importante, practicile din alte organizații.

4. *Cunoașterea și evaluarea abilităților*. Cunoașterea abilităților este procesul de identificare a nivelelor de competență cerute pentru posturile cheie dintr-un domeniu. Evaluarea clară a performanțelor și feedback-ul îi ajută pe angajați să înțeleagă în ce măsură pregătirea lor satisface exigențele diferitelor rute de carieră.

5. *Informarea personalului cu privire la direcția strategică*, la rezultatele economice ale organizației la poziția deținută în raport cu liderii din domeniu.

6. *Sprijin extins pentru educație și instruire* pentru că flexibilitatea cere educație continuă.

7. *Flexibilitatea locului de muncă*, ca o primă condiție a flexibilității angajatului.

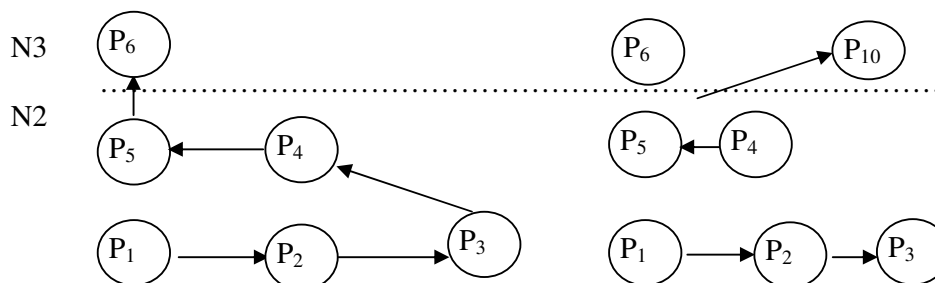
În procesul de promovare a salariaților, un rol important îl deține *Bilanțul profesional individual*, care reprezintă în realitate un diagnostic al dinamicii profesionale, permițând organizației să anticipeze evoluția profesională a unui salariat. Acest bilanț este folosit de către fiecare salariat pentru a-și orienta eforturile în funcție de rezultatele obținute în muncă, în vederea dezvoltării carierei în interiorul organizației. O importanță sporită o are activitatea depusă, calitățile angajatului și nivelul de pregătire profesională pe care îl va dobândi într-o perioadă viitoare.

Prin conținutul său, *bilanțul profesional* constituie în realitate un instrument al conducerii carierei fiecărui salariat. Stabilizarea unui bilanț individual este fundamentul pentru toate deciziile de orientare profesională a unui angajat.

Pornind de la rezultatele bilanțului profesional, se poate stabili traseul evoluției profesionale a fiecărui salariat, în cuprinsul căruia este evidențiată succesiunea posturilor ce pot fi ocupate de către individ, astfel încât, printr-o pregătire profesională adecvată, acesta să-și asigure promovarea.

Salariații își pot dezvolta cariera fie în același domeniu de activitate (fig. 5.a), fie în domenii diferite (fig. 5.b). Tendința generală este ca, de la un anumit nivel ierarhic, dezvoltarea carierei angajaților să includă schimbarea domeniului de activitate, prin utilizarea „pasarelelor” (trecerea dintr-un domeniu în altul), deoarece asigură o motivare superioară din punct de vedere profesional a salariaților. Un astfel de traseu de carieră prezintă o serie de avantaje și din punctul de vedere al organizației, având în vedere experiența profesională multisectorială a lucrătorului.

În fig. 5 au fost considerate trei nivele ierarhice (N_1 , N_2 , N_3), două domenii de activitate în care există posturi notate diferit: într-un domeniu sunt șase posturi (P_1 - P_6), iar în alt domeniu sunt 10 posturi (F_1 - F_{10}).



N1

.....

**Fig. 5. Evoluția profesională a unui salariat în același domeniu (a)
sau în domenii diferite (b)**

În cazul stabilirii unui traseu de evoluție profesională în același domeniu, salariatul trebuie să treacă prin posturile respective în succesiunea dată, iar promovarea pe un nivel ierarhic superior este condiționată de ocuparea celui mai „înalt” post de pe nivelul anterior – de exemplu, pentru ca un salariat să promoveze de pe nivelul N_1 pe nivelul N_2 , el trebuie să treacă de pe postul P_3 pe postul P_4 . În cazul promovării de la un nivel ierarhic la altul, dar prin schimbarea domeniului, este necesar ca salariatul să ajungă la un anumit post în domeniul anterior (de exemplu, în varianta b, salariatul trebuie să ocupe postul P_5) pentru a fi posibilă mutarea pe un post din alt domeniu de activitate (de exemplu, de la P_5 la P_{10}).

La nivelul diferitelor organizații, promovarea poate avea două *forme*:

- promovarea planificată, având la bază un plan;
- promovarea ocazională, în funcție de anumite situații concrete.

Promovarea planificată, pe baza unor planuri privind carierele profesionale, este o componentă importantă a managementului previzional al resurselor umane și necesită parcurgerea a cinci *etape*:

- 1) analiza evoluției profesionale anterioare a salariatului;
- 2) analiza aspirațiilor, motivațiilor și potențialului salariatului;
- 3) alegerea unui domeniu profesional și orientarea în această direcție a salariatului;
- 4) stabilirea mijloacelor pentru adaptarea salariatului la specificul postului;
- 5) elaborarea strategiei de promovare și a planului de acțiune.

În același timp salariatul, care urmărește realizarea unei cariere în interiorul organizației, trebuie să-și găsească răspunsurile la o serie de **întrebări** specifice fiecăreia dintre cele cinci etape, astfel:

- în cadrul *primei* etape:
 - ce am făcut până în prezent?
 - care sunt posturile pe care le-am ocupat până acum?
 - care sunt beneficiile, din punct de vedere profesional, pe care le-am obținut în cadrul organizației?

- care este contribuția mea în cadrul organizației?
- în cea de *a doua* etapă, principalele întrebări sunt:
 - care este raportul dintre viața mea profesională, personală și de familie?
 - ce vreau să fac?
 - care sunt restricțiile și limitele mele?
- în cadrul celei de *a treia* etape, întrebări privind:
 - care este cea mai bună variantă pe care o pot alege dintre toate opțiunile de care dispun?
 - care sunt domeniile de activitate de interes major?
 - ce informații îmi sunt necesare și unde le găsesc?
- în cea de *a patra* etapă:
 - care sunt oportunitățile și amenințările cu care mă confrunt, ținând seama de ce vreau să fac?
 - ce mijloace de pregătire profesională am în vedere?
- în cadrul celei de *a cincea* etape:
 - care sunt mijloacele concrete de acțiune pe care le pot folosi pentru a promova?
 - care sunt termenele finale și intermediare pe care mi le stabilesc?
 - care sunt etapele pe care trebuie să le parcurg pentru a-mi atinge obiectivele de carieră?
 - care sunt posibilitățile de promovare și dezvoltare existente în interiorul sau în exteriorul organizației?

În cazul unui post nou înființat pentru care nu există posibilitatea ocupării sale ținând cont de perspectiva profesională a salariaților, se poate practica o politică de promovare ocazională a unor salariați ai companiei. La nivelul postului ce urmează a fi ocupat, trebuie stabilite în mod clar caracteristicile specifice (nivel de studii, experiență, precizie, forță, abilitate etc.) și, de asemenea, anumite limite:

- un nivel minim de aptitudini sub care toți candidații trebuie eliminați (de exemplu, acuitatea vizuală cerută la un anumit loc de muncă);
- un nivel maxim de aptitudini (de exemplu, nivelul de studii), deoarece sunt cazuri în care candidații cu o calificare superioară celei solicitate la nivelul postului nu vor fi avuți în vedere din cauza posibilităților de subutilizare a potențialului de care dispun.

Având în vedere caracteristicile și limitele stabilite, poate fi reprezentat grafic profilul candidatului, în vederea promovării acestuia pe postul respectiv. Astfel, candidații care nu se încadrează în respectivul profil sunt eliminați.

Probleme deosebite apar atunci când sunt mai mulți candidați ce solicită promovarea, iar profilele lor profesionale și psihologice sunt apropiate, grupându-se într-o anumită zonă cuprinsă în unele cazuri, între limitele minime și maxime ale postului.

În această situație se poate folosi *metoda declasării (penalizării)* candidaților, ținând cont de caracteristicile cerințelor prioritare pentru respectivul post. De exemplu, pentru un post vacant din domeniul tehnic, se stabilesc două cerințe de bază: studii tehnice (diplomă) și experiență profesională (vechime).

Să presupunem, de exemplu, că s-au prezentat trei candidați, caracterizați conform datelor din tabelul 1.

Tabelul 1

Candidați \ Cerințe	1	2	3
- studii (diplomă) (D)	Liceul industrial (L.I.)	Școală tehnică (S.T.)	Subingineri (S.I.)
- experiență (E)	< 1 an	1 - 3 ani	> 3 ani

Având în vedere cele două cerințe (criterii) și situațiile celor trei candidați, se poate întocmi un clasament, cuprinzând 9 combinații posibile (tabelul 2).

Tabelul 2

Diplomă \ Experiență	L.I.	S.T.	S.I.
sub un an	1	2	3
1-3 ani	4	5	6
peste 3 ani	7	8	9

Pornind de la cerințele locului de muncă, se pot stabili anumite declasări (trieri), în funcție de următoarele premise:

1) În funcție de diplomele candidaților, declasarea este mai mare între cel care are diplomă S.I. în raport cu posesorul diplomei S.T., față de declanșarea dintre posesorul diplomei S.T. în raport cu cel al diplomei L.I., rezultatele fiind evidențiate în tabelul 3.

Tabelul 3

Declasarea în funcție de diplome

L.I.	S.T.	S.I.
-3	-2	0

2) În funcție de vechimea în muncă, cel care are o vechime sub 1 an va fi declarat mai puternic în comparație cu cel care are o experiență între 1-3 ani, iar acesta (cu experiență cuprinsă între 1-3 ani) va fi declarat într-o mică măsură comparativ cu cel care are o experiență peste 3 ani. Situația declarărilor, în acest caz, este prezentată în tabelul 4.

Tabelul 4

Declararea în funcție de vechime		
Sun 1 an	1-3 ani	Peste 3 ani
-3	-1	0

3) Comparând cele două criterii (diplomă și experiență profesională) în raport de specificul postului vacant, se poate considera că diploma obținută este prioritară față de experiența în muncă. Dacă se ia în calcul un coeficient de 1,5 între cele două criterii, rezultă că în realitate, declararea ponderată în raport de diplomă se prezintă ca în tabelul 5.

Tabelul 5

Declararea în funcție de diplome		
L.I.	S.T.	S.I.
-4,5	-3	0

Combinând cele două situații (din tabelele 4 și 5), se obține declararea din tabelul 6.

Tabelul 6

Diplome	L.I.	S.T.	S.I.
Vechime			
Sub un an	-7,5	-6	-3
1-3 ani	-5,5	-4	-1
Peste 3 ani	-4,5	-3	0

În final, se poate întocmi un clasament al candidaților, stabilindu-se poziția fiecăruia în raport de diplomele pe care le posedă și de experiența profesională (vechimea în muncă), conform datelor din tabelul 7.

Tabelul 7

Poziția candidaților în clasament			
Diplome	L.I.	S.T.	S.I.

Vechime			
Sub un an	8	7	3
1-3 ani	6	4	2
Peste 3 ani	3	3	1

Utilizând această metodă, orice candidat poate fi regăsit într-o astfel de matrice și deci, se permite astfel promovarea celui care are prioritate (în exemplul dat, candidatul care ocupă locul 1 este cel mai îndreptățit pentru promovare). De asemenea, se observă că apar și anumite priorități interne, în funcție de cele două criterii, de exemplu privind locurile 5 și 6 (pentru posesori de diplomă de liceu industrial) comparativ cu locul 7 (posesor al diplomei de școală tehnică).

Promovarea salariaților trebuie să se facă, ori de câte ori este posibil, în urma unui proces amănunțit de gestiune previzională și de evaluare a personalului respectiv.

4. Întrebări și studii de caz:

1. Descrieți ce reprezintă, în opinia dvs., o carieră de succes. Prezentați, pe baza informațiilor pe care le aveți, o carieră de succes în afaceri, în România. Identificați factorii care au favorizat o astfel de evoluție.
2. Identificați, pe baza unei autoevaluări cât mai obiective, care sunt principalele dvs. puncte forte și slabe, care pot să vă influențeze evoluția de carieră. Confrunțați aceste puncte de vedere cu opinia unor persoane care vă cunosc bine și obiectivizați concluziile.
3. Efectuați un studiu și identificați, pe baza lui, topul primelor zece profesii în România.

4.1. Studiu de caz: Promovare periclitată [40]

George Dumitru, vicepreședinte la Olympic SA, oftează din greu privind traficul de dimineață de pe șoseaua Pipera.

Ritmul străzii seamănă cu cel al firmei sale.

George considerase dintotdeauna că mediul dinamic al firmei sale este firesc; acest ritm îi adusese prosperitate lui și șefilor lui.

Acum avea însă o mare problemă. Trebuia să-și aleagă un director și era ros de îndoieli.

Încă celibatar, George trăia, de când a venit în această companie, în urmă cu 5 ani, doar pentru profesia sa. Ca unul dintre angajații fondatori ai unei companii de 160 de milioane de euro, pusese multe în joc, inclusiv acțiuni. Tocmai din aceste motive era extrem de neliniștit, de măcinat de grija că urma să propună noul director în fața Consiliului de administrație. Știa că propunerea sa va avea multă greutate.

Alina Deleanu era singurul candidat valid din interiorul companiei. Alina era manager al departamentului de producție și răspundea de testările de mediu; demonstrase o înclinație timpurie pentru leadership și inovație. Imediat după venirea în companie a refăcut întreaga procedură de testare. Era credibilă în fața directorilor, era respectată de personalul său, avea o minte ascuțită și..., o sarcină în cinci luni.

„Acum s-a găsit”, se gândi George, privind fix ecranul sclipitor al computerului de pe biroul său aglomerat.

Până de curând, nu existaseră posturi vacante de directori în firmă. După demisia lui Mihai Ion (a plecat să lucreze într-o companie nou-creată), George s-a gândit să unifice departamentul condus de acesta (departamentul de conformitate a produselor) cu cel al Alinei, care se ocupa de testare. Pentru că aceste departamente erau capitale pentru lansarea așteptată a noului periferic PSEDAR, George a creat o poziție de director care să coordoneze domeniile și a anunțat postul la întâlnirea managerială care a avut loc în urmă cu o săptămână.

Pentru un personal de 90 de oameni din care 8 îi raportau direct, George avea nevoie de un lider puternic. PSEDAR nu putea fi introdus până nu îndeplinea standardele ecologice din industrie (pentru șocuri, coroziune și temperatură) și până nu primea certificat de conformitate de la agențiile internaționale de legiferare în domeniu. În plus, termenul pentru prima livrare era peste doar 6 luni. Deja comenzile pentru produsele curente ale firmei erau în declin, toată lumea așteptând noua generație de periferice. O amânare ar crea avantaj competitorilor și venituri de milioane de euro ar fi pierdute.

George recunoaște că sarcina Alinei n-ar trebui să-l surprindă. În fond, avea 36 de ani și știa că Alina și soțul ei, Ioan, își doresc copii. Ioan avea aproape 40 de ani și își făcuse o mică firmă de consultanță în computere, tocmai ca să aibă program flexibil. George se bucura pentru ei, dar...

Se răsuca pe scaun, cu ochii la o cutie goală de pizza rămasă pe masă. În cei patru ani cât au lucrat împreună, Alina a fost un bun camarad, rămânând în weekenduri și noaptea târziu, alături de cei mai devotați din

companie. Lui George îi plăceau simțul umorului ascuțit și agerimea minții ei. Chiar și acum, știa că ea poate garanta terminarea la timp a obligațiilor departamentului său în proiectul PSEDAR. Dar, dacă este vorba să ocupe noul post de director, ea va fi în concediu de maternitate două luni înainte de prima livrare. Având în vedere dezordinea lăsată de Mihai în departamentul său (departamentul de conformitate a produselor), inclusiv rata mare a fluctuației și moralului scăzut al salariaților, George nu era deloc sigur că PSEDAR ar putea fi lansat la termen, fără un nou director aflat permanent la post.

La prânz, neliniștile lui George au fost sporite de Dan Moșteanu, colegul său din Consiliul de administrație pe care l-a întâlnit la bufetul companiei. Dan era un tip direct și dur, veteran al industriei, adus la Olympic în urmă cu 8 luni pentru a ajuta la recuperarea cotei de piață pierdute recent de companie, în fața rivalei sale, Quality Storage International. Dan răspundea de prezentarea la timp pe piață a lui PSEDAR. Era un tip independent și tare, începea să lucreze la 5 dimineața, făcea jogging 10 km pe zi și se vedea rar cu soția și cei doi fii.

George și Dan au evitat să discute despre post până au dat comanda. Bufetul era spațios și modern, redecorat cu grena și mov, înfrumusețat de reclamele luminoase pentru aperitive calde, băuturi espresso și salate felurite – totul planificat anul trecut, pe când Olympic mai avea bani de azvârlit, după cum observă răutăcios George. După ce au plătit, s-au retras în micuța sală de discuții de lângă bufet. Dan a închis ușa cu un gest hotărât și s-a apucat să mănânce. „Îmi pare rău de Alina”, zise el cu gura plină. Dar așa se întâmplă mereu. O ții minte pe Raluca de la Atex? Putea să ajungă vicepreședinte de firmă, dacă nu s-ar fi decis să demisioneze și să-și facă familie.”

George nu răspunse. Întotdeauna fusese mândru de atitudinea lui justă, de faptul că evalua oamenii după responsabilitate și rezultate, nu după sex. Dar Dan Moșteanu spunea oricui voia să-l asculte ce părere proastă are el despre noua politică a companiei cu privire la concediile de maternitate: politica prevedea 8 săptămâni de concediu plătit și garanta un post, deși nu obligatoriu același de dinainte, la întoarcere la lucru.

Dan se opri din mestecat și făcu ochii mari. „Tu te gândești la Alina pentru postul ăsta?”

„Amândoi știm că merită”, se apăra George. „Uite ce-i, nu pot s-o penalizez pe Alina pentru că o să aibă un copil. Dacă nu o promovez pe ea și aduc pe altul din afară, ea va ajunge profund demotivată și mi-e teamă că o pierdem de tot.”

Dan lăsa hamburgerul deoparte. „Cum știi că mai vine înapoi? Va fi responsabilă acum de o familie și prioritățile ei se vor schimba. În fond, ea

a optat.” Șterse o pată de grăsime de pe mânecă și adăugă: „Și nu poți să-ți permiți să ratezi proiectul.”

„Chiar că nu mi-am propus așa ceva”, recunosc George.

„Noul director trebuie să aibă cunoștințele tehnologice, să ia decizii de ultimă clipă. Să presupunem că, înainte cu o lună de prima livrare se constată slabe emisii magnetice în afara standardelor. Directorul trebuie să decidă dacă trimite produsul înapoi la producție să se mai lucreze la el sau îl lasă așa cum este. Numai cineva care are la degetul mic valorile de spectru admisibile poate ști cât de stricte sunt agențiile când este vorba de emisii. Poate șansa este mare ca produsul cu emisii să se strecoare, dar poate că agențiile sunt atente exact în zona asta pentru că se interferează cu undele radio. Nu am expertiza să pornesc discuția asta. Tu o ai?”

„Alina o are”, spuse George liniștit.

„Sigur, Alina este dintre cei mai buni! Dar nu știi cât poți conta pe ea, când, sau dacă vine înapoi.

Dan se descheie la nasturele de la cravată. „Dacă nu avem niciun talent disponibil în interior, trebuie să căutăm în altă parte. Ce zici despre Radu Gheorghe de la Vision sau Toma Dobre de la Atex? Aud că amândoi adulmecă după un alt serviciu...”

George studia covorul mov și uitase demult de mâncare. O parte din el ar fi dorit să răsucescă gâtul slab al lui Dan. Dar bunul-simț îi spunea că se supără tocmai fiindcă omul are dreptate – cel puțin privind afacerea pe termen scurt.

„Să nu-mi spui că i-ai spus Alinei că o s-o recomanzi în Consiliul de administrație!” izbucni Dan. „Atunci se pune problema legalității, să știi!”.

„Nu, nu i-am spus încă nimic”, zise George.

„Ai făcut bine. Gândește-te foarte serios la asta, pentru că trebuie să faci ce este bine pentru companie. Este produsul meu și nu tolerez nicio greșeală!”

Dan își luă tava și ușa se închise în urma lui cu zgomot. George era obișnuit cu stilul său „nimeni nu scapă viu” – și încerca să nu se indispuină. Dar, când s-a întors în birou, tot la subiectul acesta se gândea, făcând liste imaginare cu argumentele pro și contra.

Un ciocănit la ușă îl întrerupse din visare. Știa înainte de a se deschide ușa că este Alina. Aștepta confruntarea cu ea, de zile întregi. Dar, când a văzut-o așezându-se la masa lui dezordonată, împingând un teanc de reviste ca să-și facă loc, a înțeles că este și mai supărată decât crezuse el. Netezindu-și rochia de sarcină, Alina nici nu s-a mai ostenit cu salutarile, ceea ce era total diferit de comportamentul ei obișnuit.

„Știm amândoi de ce mă aflu aici”, zâmbi ea țeapăn. „Vreau să exprim limpede interesul meu pentru noul post de director. De fapt, am

așteptat toată săptămâna să spui ceva.”

„Nu există nicio îndoială că ești calificată pentru acest post, Alina. Oricum, trebuie să trecem și prin interviurile formale”. George se simți stânjenit la ultima propoziție; el și Alina fuseseră întotdeauna sinceri în trecut.

„Să vorbim direct. Bănuiesc că te cam îngrijorează concediul meu de maternitate. Dar mă voi întoarce la timp pentru lansarea lui PSEDAR. Mă știi, George, nu vreau s-o pierd!”

„Din păcate, cele două luni înainte de lansare sunt critice. Noul director va trebui să țină cele două departamente în termene și să rezolve orice problemă rapid, înainte de a lua amploare.”

„Știu, dar mai am încă patru luni bune de stat în noul post, înainte de concediu. Și să fii convins că o să mă asigur că departamentele sunt în formă bună, înainte de a pleca. M-am gândit mult și l-aș propune pe Călin Ion să-și asume responsabilitățile de conducere cât sunt eu plecată. Ar câștiga și el puțină experiență și...”

„Vrei ca el să fie director delegat?”

George scutură din cap. „Călin are potențial, dar nu este pregătit pentru așa ceva. Când a condus Comitetul provizoriu pentru proiectarea procedurii de testare anul trecut, echipa lui nu și-a terminat munca la timp. Sincer, nu văd pe nimeni de pe aici care să conducă ambele departamente cât ești tu plecată.”

„Totuși, cred că departamentul meu își poate îndeplini obligațiile în proporție de 100%. Cel de conformitate poate ajunge pe la 85%.”

„Alina, 85% nu este suficient. Nu vrei să periclitezi lansarea, nu-i așa?”

Privirea ei rămase fermă. „Nu, bineînțeles că nu. Dar sunt sigură că-ți dai seama că nu sunt o persoană diferită doar pentru că voi avea un copil. Atașamentul meu pentru excelență nu se schimbă. Capacitatea mea de execuție nu se schimbă nici ea. Dacă un bărbat își ia concediu medical de urgență, nu-i iei dreptul la post, dacă este cel mai calificat! George, eu sunt persoana potrivită pentru postul ăsta.”

Se sili s-o privească în ochi. „Ai putea să-ți iei un concediu mai scurt? Să zicem 4 săptămâni în loc de 8?”

Alina privi în jos, întinzându-și picioarele pe sub masă. „Voi lucra până la soroc, oricum, dar nu pot prevedea exact când vine copilul. Să fim sinceri, un concediu mai scurt este nerealist.”

„Bine, atunci”, încercă George să zâmbească prietenos, „Ești în cursă, dar te avertizez că este o decizie grea pentru mine.”

Alina îl mai privi o clipă și plecă fără o vorbă. George începu să

citească cele 17 mesaje sosite prin poșta electronică în ultima oră, dar era prea preocupat pentru a le trata cum trebuie. În cele din urmă se întoarse pe scaunul său, contemplând traficul aglomerat obișnuit pentru acea oră.

Dacă n-ar fi fost atâtea la mijloc! O lansare de succes putea să facă din Olympic o companie puternică. Ca și alții din Consiliul de administrație care aveau acțiuni, George aproape că simțea pe limbă gustul succesului. Dacă va recomanda o persoană din afară, tot dintr-un post de director, cu referințe corespunzătoare, Dan Moșteanu și ceilalți vor accepta cu ușurință.

Bineînțeles, chiar și angajarea unei astfel de persoane ar lua două luni pentru mutare cel puțin, o lună până intră în Consiliul de administrație și alte patru luni, sau pe acolo, până învață complicațiile procedurilor interne de la Olympic. Și nu se știe cum ar reacționa personalul Alinei la așa o schimbare. Totuși acea persoană ar fi la îndemână 24 de ore pe zi, dacă este cazul, în timpul celor două luni critice dinaintea lansării. Și când se va întoarce Alina, după 8 săptămâni, chiar va putea să se descurce în îndatoriri manageriale atât de grele și cu un copil mic?

De fapt, întotdeauna sunt multe în joc la o întreprindere ca Olympic. Performanțele pe termen lung depind de menținerea angajaților-cheie, ca Alina; dar George are de atins și obiective pe termen scurt. Cu bugetul în restrângere și cu resurse umane subțiate, nu vede cum să se descurce pe durata absenței ei.

1. Dacă ați fi consultantul lui George Dumitru, ce sfat i-ați da? Pe ce v-ați baza?
2. Este rezonabilă convingerea Alinei că va face față promovării, lansării lui PSEDAR și noului său rol de mamă? Ce sfat i-ați da?

Managementul carierei

Conf. univ. dr. Cristian MARINAȘ







Ce este cariera?

- o avansare ;
- o succesiune de posturi de-a lungul vieții;
- profesie;
- o succesiune evolutivă de activități și poziții profesionale pe care le atinge o persoană, ca și atitudinile, cunoștințele și competențele asociate pe care le dezvoltă de-a lungul timpului;
- cadrul dinamic în care o persoană își percepe viața în întregul ei și interpretează semnificația diferitelor calități personale, acțiuni și lucruri care i s-au întâmplat;
- succesiune de roluri de-a lungul vieții legate de experiență;
- percepere individuală a succesiunii de atitudini și comportamente, asociată cu experiențele și activitățile de muncă de-a lungul vieții personale.

Modele de dezvoltare a carierei

- Modelul “șansă și noroc”;
- Modelul “organizația știe cel mai bine”
- Modelul autorientat;

Prejudecăți privind căutarea unui job și alegerea carierei

- Este ușor să îți alegi cariera;
- Un consultant te poate ajuta să îți alegi cariera;
- Nu pot găsi un job pentru că nu cunosc pe nimeni în companie;
- **Nu pot găsi un job pentru că nu am experiență;**
- **Tot ce trebuie să fac este să îmi aleg o ocupație...totul se aranjează după;**
- Dacă îmi aleg o carieră nu voi mai putea să mi-o schimb;
- Singurul lucru de care angajații sunt interesați este salariul;
- Realizarea mai multor taskuri este cel mai eficient mod de lucru;
- Este prea târziu să îmi schimb cariera;
- Fără o supraveghere atentă, majoritatea angajaților vor încerca să "scape" cu cât mai puțină muncă;
- Nu mai angajează nimeni o persoană de vârsta mea;
- Nu cred că voi putea lucra în alt domeniu;
- **Interviurile sunt oricum foarte subiective;**
- **Studiile nu contează, experiența DA.**

MITURI PRIVIND CARIERA (1)

- Întotdeauna este loc în top pentru o persoană în plus;
- Sunt promovați doar cei care muncesc mult și în condiții dificile;
- Cheia succesului este să fii la locul și la momentul potrivit;
- Subordonații capabili sunt promovați superiori capabili;
- Avansarea în carieră depinde în mare măsură de tipul de manager pe care îl are fiecare;

MITURI PRIVIND CARIERA (2)

- Calea de a merge înainte este de a-ți determina slăbiciunile și apoi, de a munci din greu și în condiții dificile pentru corectarea lor;
- Întotdeauna să acționezi cât mai bine posibil, indiferent dacă ești supus la grea încercare;
- Este înțelept să menții separate viața de familie și viața profesională.
- Iarba este întotdeauna verde dincolo de gard
- Departamentul de resurse umane principală responsabilitate în ceea ce privește planificarea și dezvoltarea carierei unui individ;

Probleme potențiale în carieră

- angajații să nu accepte promovarea pe un nou post;
- cu toate că există șanse reale de promovare unii angajați renunță la obiectivele de carieră;
- unii angajați competenți și care obțin rezultate foarte bune în muncă, nu sunt promovați;
- este posibil ca unii angajați care merită să fie promovați să fie respinși în mod repetat de către șefii lor.

Responsabilitățile angajaților

- evaluarea propriilor abilități, aptitudini și competențe, a nevoilor și aspirațiilor, precum și a sistemului de valori;
- stabilirea clară a obiectivelor de carieră;
- cunoașterea mediului profesional;
- autoperfecționarea;
- valorificarea tuturor oportunităților de pregătire și dezvoltare;
- comunicarea către organizație a obiectivelor de carieră și a nevoilor de pregătire;

Responsabilitățile organizației

- evaluarea și stabilirea obiectivelor organizaționale în domeniul resurselor umane;
- dezvoltarea unor programe de carieră pentru angajați (manageri și subordonați);
- actualizarea informațiilor despre angajați, în scopul de a fi folosite în procesul de dezvoltare a carierei acestora;
- dezvoltarea unor programe de consiliere a angajaților;
- orientarea angajaților prin intermediul unor planuri individuale de carieră;
- evaluarea rezultatelor actuale și potențialului angajaților, ca premisă a promovării acestora

Factorii de alegere a carierei

- Autoidentitatea
- Interesele
- Mediul social
- Personalitatea

Teorii și orientări privind cariera

- Modelul potrivirii (F. Parkson)
- Teoria lui Holland
- Teoria lui Schein (teoria ancorelor carierei)

Teoriile privind cariera

Modelul potrivirii (F. Parkson 1909)

- înțelegerea propriei persoane;
- specificitatea locului de muncă;
- raționamentul real al alegerii.

Teoriile privind cariera

Teoria lui Holland (1994) – Modelul alegerilor vocaționale

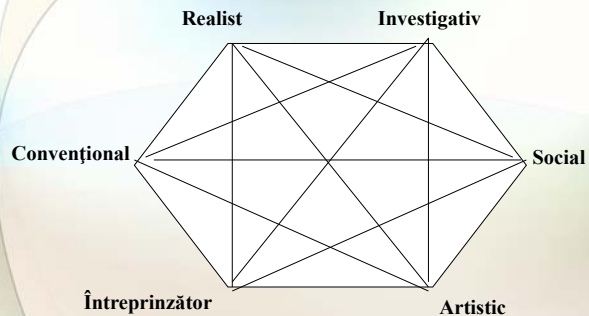
- Personalitatea individului – factor de bază în alegerea carierei;
- Profilul intereselor – ce reflectă personalitatea;
- Părerile individului despre ocupații;
- Congruența ocupației cu personalitatea

Teoriile privind cariera

• Inventarul lui Holland

1. Autodefinirea sau imaginea de sine (36 itemi - activ, idealist, visător, sincer etc.);
2. Autoevaluarea aptitudinilor (artistice, de comunicare, cooperare etc.);
3. Autoevaluarea aspirațiilor (18 itemi – a fi o autoritate în domeniu, a avea mulți prieteni, a conduce o afacere, a fi educat);
4. Indicarea categoriilor de persoane apreciate (6 itemi dintre care trebuie aleși 2)
5. Identificarea cu o personalitate din domeniul științei, literaturii, artei (12 itemi);
6. Alegerea unei activități școlare (fizică, chimie, pictură etc.);
7. Alegerea unui tip de activitate (6 itemi - a citi, a învăța, a-i ajuta pe ceilalți, a rezolva o problemă, a exercita o funcție de conducere etc.);
8. Estimarea globală a capacităților (cel mai bun într-un domeniu, mai puțin bun etc.);
9. Alegerea sau respingerea unor activități de timp liber (6 itemi – vânat, pescuit, lectura etc.);
10. Alegerea sau respingerea dintr-o listă de 6 itemi a unor activități profesionale (a aproviziona, a cerceta);
11. Alegeri profesionale explicite (3 rute);
12. Evaluarea performanțelor anterioare în cel puțin 6 domenii;
13. Indicarea în ordine cronologică a preferințelor profesionale.

Orientările privind cariera



Orientarea realistă

lucrător comercial, sudor, mecanic, strungar etc.

- Persoane obiective, concrete;
- Evită sarcinile care necesită calitățile intelectuale;
- Materialist și puțin sociabil;
- Stabil emoțional;
- Preferință pentru profesiile tehnice, agricole sau meșteșugărești (care necesită lucrul cu echipamente) sau activități fizice

Orientarea convențională

ofițer, casier, contabil, secretară, polițist etc.

- Preferă activitățile foarte bine organizate;
- Proceduri clare;
- Persoane conformiste, ordonate, eficiente;
- Conștiincios;
- Inflexibil;
- Preferă situațiile clare în care relațiile dintre oameni sunt bine definite;
- Persoane puțin imaginative.

Orientarea socială

recepționar, profesor, educator, manager relații publice etc.

- Preferință pentru activitățile de informare, ajutorare și dezvoltare a altor persoane;
- Le displac mediile profesionale foarte bine organizate și sistematizate;
- Persoane amabile, înțelegătoare, prietenoase;
- Evită situațiile abstracte;
- În anumite situații – manipularea devine punct forte.

Orientarea investigativă

(analist de piață, critic literar, analist resurse umane, documentarist, jurist, avocat)

- Curios, metodic;
- Manifestă spirit critic și independență;
- Puțin sociabil;
- Evită situațiile sociale;
- Persoane insistente și introvertite;
- Preferă sarcinile științifice, în general activități de cercetare, investigare;
- Preferință pentru mediul academic sau științific

Orientarea întreprinzătoare

inspector, controlor, administrator, supervisor

- Persuasiv, sigur pe el;
- Îi place să organizeze;
- Preferă activitățile de conducere și control;
- Preferă lucrul cu oamenii;
- Persoane încrezătoare în sine;
- Persoane extrovertite, ambițioase, energice;
- Dominate de setea de putere și impulsivitate.

Orientarea artistică

pictor, actor, compozitor, sculptor etc.

- Se bazează pe impresii subiective;
- Persoane puțin sociabile, sensibile, impulsive;
- Nu preferă activitățile ce implică muncă fizică;
- Persoane independente, emotive, intuitive, imaginative, boeme;
- Preferă activitățile ambigue și nesistematizate

Indicatorii Holland

- **Congruența** – gradul de potrivire dintre personalitatea individului și mediul de muncă;
- **Consecvența** – coerența internă a intereselor individului și percepția despre sine;
- **Diferențierea** – măsoară cristalizarea intereselor și a profilului individului;
- **Identitatea** – claritatea scopurilor și talentelor unei persoane.

Teoria lui Schein

Explică motivele pentru care indivizii se atașează de anumite locuri de muncă

- **Competența tehnică/funcțională** – factorul decisiv de alegere a carierei îl reprezintă conținutul efectiv al muncii depuse (exercitarea competențelor);
- **Competența managerială** – ocuparea unor poziții de conducere
 - dezvoltarea unor abilități analitice (situații incerte),
 - competențe interpersonale (a influența pe alții)
 - emoționale (exercitarea puterii));
- **Siguranța** – stabilitatea și siguranța pe termen lung a postului;
- **Autonomia** – libertatea de acțiune și evitarea constrângerilor aduse stilului de viață;
- **Creativitatea** – dorința intensă de a realiza ceva care să fie realizarea lor exclusivă.

Importanța orientării în carieră

ORIENTAREA ÎN CARIERĂ:

- Activități preferate;
- Talente și capacități;
- Nevoi, valori, motivații și atitudini.

COMPORTAMENTE ȘI ATITUDINI:

- Performanță și adaptabilitate;
- Sentimentul competenței, identitatea și satisfacția profesională;
- Atracție pentru post sau organizație;
- Rămânerea în post sau organizație.

MEDIUL PROFESIONAL:

- Responsabilitățile de serviciu;
- Oportunități și recompense;
- Exigențe sociale.

Stadiile carierei

- Explorarea;
- Stabilirea;
- Mijlocul carierei;
- Eliberarea.

Stadiile carierei

STADIILE	NEVOILE INDIVIDULUI	RESURSELE DISPONIBILE
1. EXPLORARE (Min. 16-18 ani Max. 25-30 ani)	▪ dezvoltarea abilităților de comunicare; ▪ perfecționarea calificărilor; ▪ acumularea de experiență; ▪ ocuparea unui post adecvat pregătirii profesionale; ▪ obținerea unui salariu adecvat; ▪ nevoi fiziologice: hrană, îmbrăcăminte, transport, locuință, odihnă; ▪ sprijin din partea celorlalți.	- energie; - motivare; - optimism; - încredere; - creativitatea viziunii noi; - flexibilitatea; - potențial de muncă ridicat.

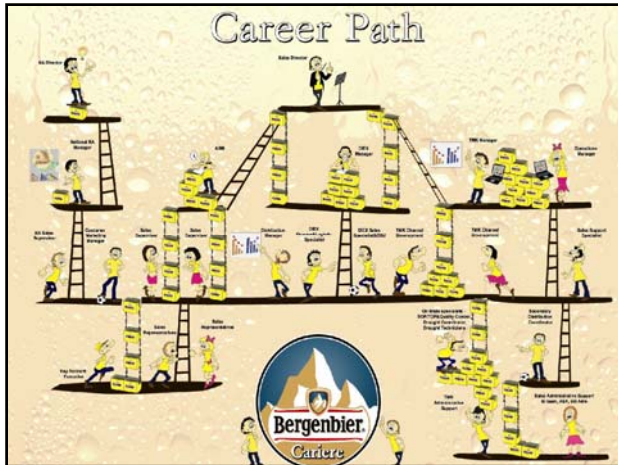
Stadiile carierei

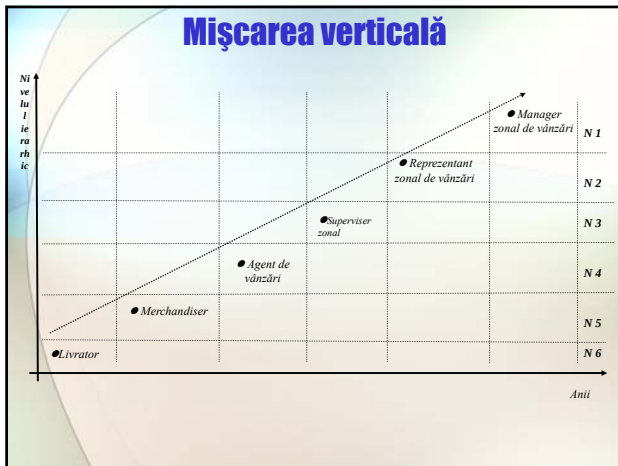
STADIILE	NEVOILE INDIVIDULUI	RESURSELE DISPONIBILE
2. STABILIREA (30-40 ani)	▪ integrarea în organizație; ▪ dobândirea unui volum cât mai mare de cunoștințe și deprinderi legate de post; ▪ dobândirea competențelor specifice postului (specializarea pe post); ▪ asigurarea stabilității pe post; ▪ înfruntarea competiției la locul de muncă; ▪ cunoașterea oportunităților de dezvoltare și avansare.	- pregătirea profesională - experiență; - potențialul de muncă; - nivelul de competență; - dorința de perfecționare.

Stadiile carierei			
	STADIILE	NEVOILE INDIVIDULUI	RESURSELE DISPONIBILE
3.	MIJLOCUL CARIEREI (40-55 ani)	- informarea în legătură cu schimbările intervenite în activitatea profesională; - rotirea pe posturi noi; - creșterea numărului sarcinilor de muncă; - dobândirea autonomiei în muncă; - impunerea propriilor idei; - dobândirea unui anumit statut în cadrul organizației; - dezvoltarea profesională; - revizuirea propriei cariere și adoptarea unor schimbări majore.	-realism; -capacitatea de a-și vinde propriile idei; -experiența în muncă; -abilitățile de comunicare; -tact în abordarea și soluționarea problemelor; -capacitatea de adoptare a deciziilor; - autoritatea dobândită în cadrul firmei.

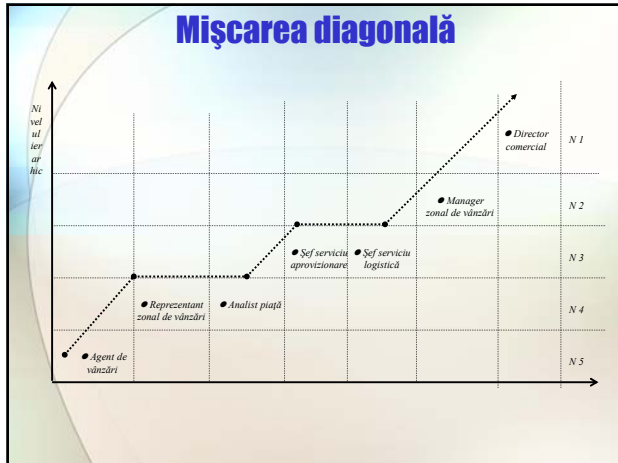
Stadiile carierei			
	STADIILE	NEVOILE INDIVIDULUI	RESURSELE DISPONIBILE
4.	ELIBERAREA (55-65 ani)	- asigurarea unei perioade de pensie liniștite; - preocupări extraprofesionale; - trecerea la rolul de mentor; - pregătirea unor succesori; - recunoașterea atașamentului față de organizație; - recunoașterea meritelor.	- experiența; - dorința de a-i ajuta pe ceilalți; - maturitate și răbdare.

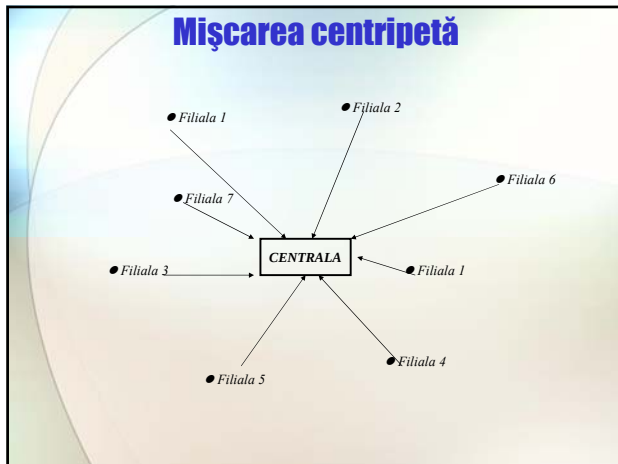
Bilanțul competențelor			
- Instrument important în evaluarea nivelului de dezvoltare profesională; - Testarea competențelor individului în noi contexte de muncă; - Oferă indivizilor posibilitatea de a se autoevalua din punct de vedere al intereselor, nevoilor, resurselor și aptitudinilor profesionale; - Util în dezvoltarea unor noi proiecte sau direcții de carieră; - Stabilirea etapelor de punere în practică a noilor proiecte sau direcții de carieră;			

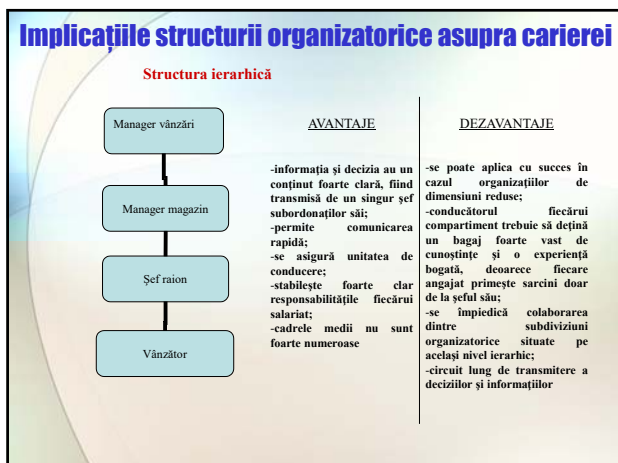


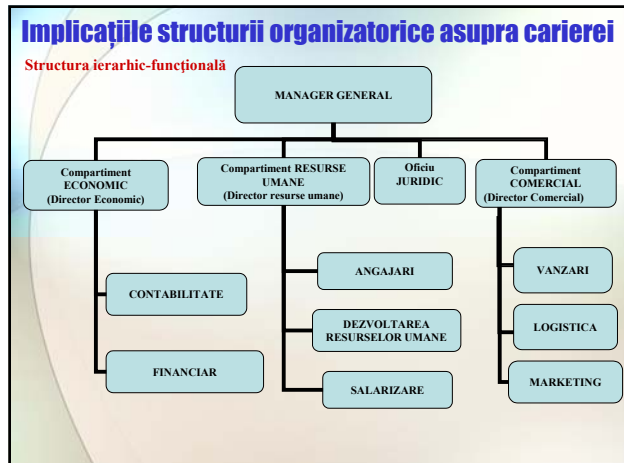




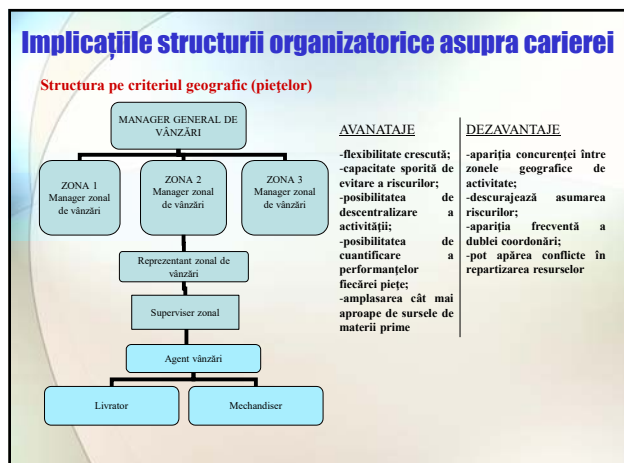


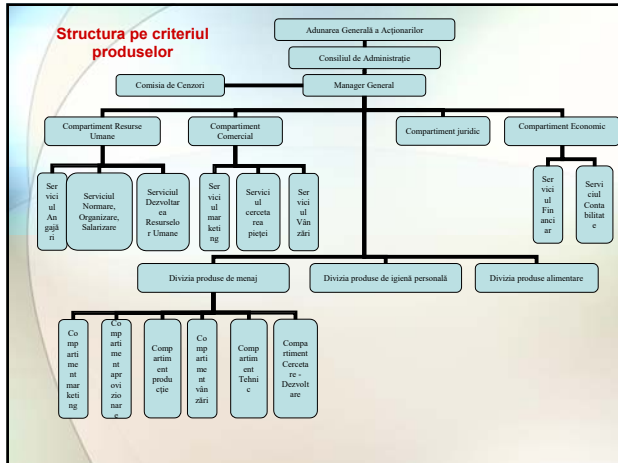


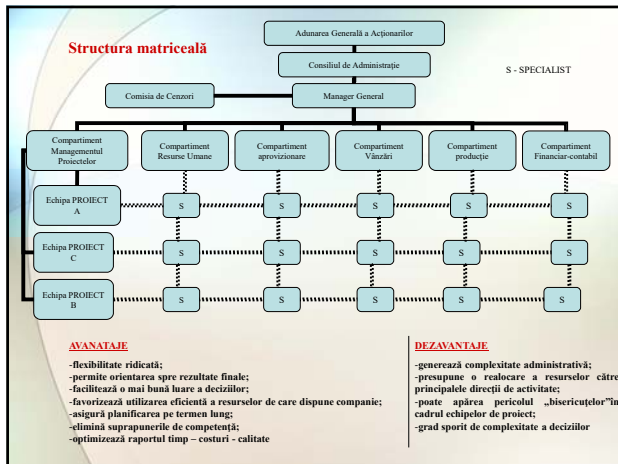


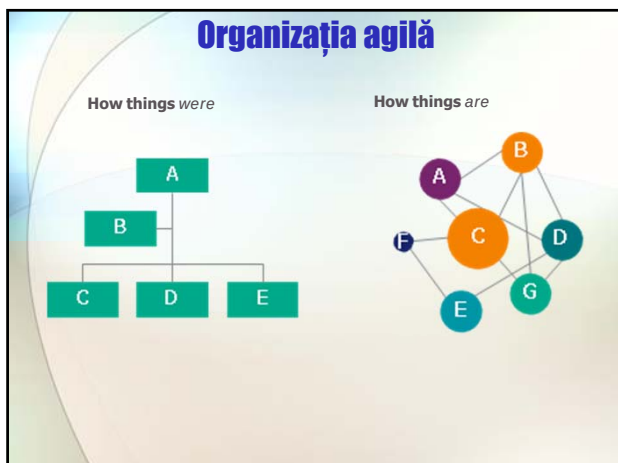


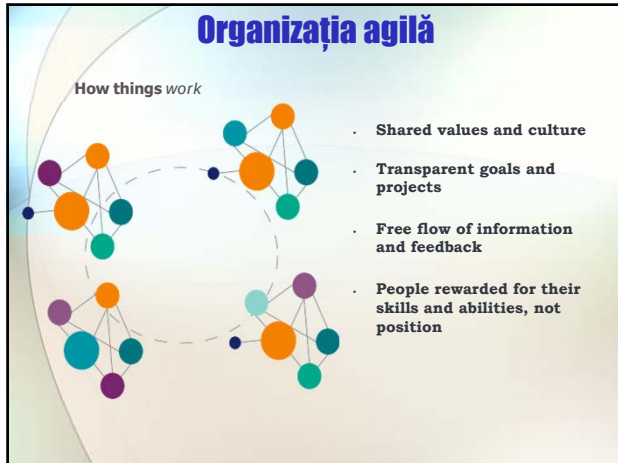
















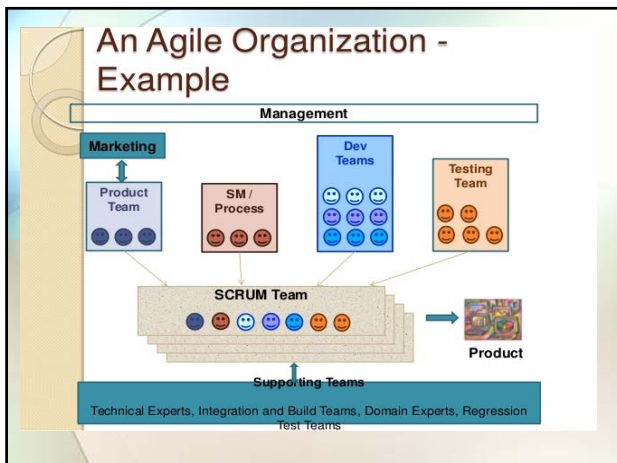
Agil vs. Tradițional

- **Validated learning** / Opinion & conventions
- **Customer focused on collaboration** / silos & hierarchy;
- **Adaptive & iterative** / big bang campaigns;
- **Customer discovery** / static prediction;
- **Flexible** / riding plan;
- **Responding to change** / following a plan;
- **Many small experiments** / a few large bets

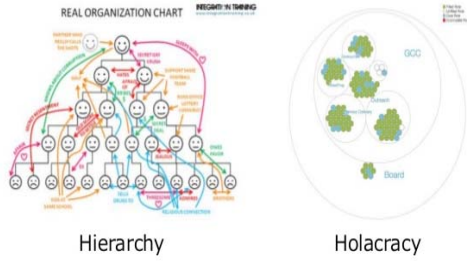
Organizația agilă



- Organizational analysis network (8%)
- simplificarea practicilor de muncă
- noi modele organizaționale orientate spre leadership
- organizații interconectate (facebook's Workplace, Slack, Google Teamdrives, Microsoft Skype)



Organizația agilă – HOLOCRAȚIA



HOLON (greacă) care denotă o unitate independentă și complet funcțională, care face parte în același timp dintr-o entitate mai mare

Performanța în carieră - indicatori

• Perspectiva individuală:

- Nivelul ierarhic;
- Timpul mediu de căutare a unui loc de muncă;
- Numărul de posturi pe care a fost promovat de-a lungul timpului;
- Salariul obținut/creșterea salarială înregistrată cu fiecare promovare;
- Număr de training-uri la care a participat;
- Numărul de certificări obținute;
- Numărul de proiecte coordonate;
- Frecvența promovărilor în unitatea de timp;
- Experiența acumulată;
- Cunoștințele dobândite;
- Rezultatele obținute (KPI - folosiți în procesul de evaluare a performanțelor);
- Resursele utilizate pentru dobândirea competențelor;
- Gradul de realizare a obiectivelor/sarcinilor;
- Factorul de stabilitate pe post (nr. de posturi cu o vechime mai mare X ani, raportat la numărul total de posturi ocupate de o persoană)

Deși pot fi utilizați indicatori cantitativi, din perspectivă individuală evaluarea în carieră are un caracter subiectiv!

Performanța în carieră - indicatori

• Perspectiva organizațională

- Career BOUNCE Rate (% salariați care părăsesc organizația imediat după angajare);
- Costul înlocuirii unui angajat;
- Timpul mediu necesar pentru ocuparea unui post;
- Costul orientării și consilierii în carieră (total, pe departamente etc.);
- Factorul subiectelor de consiliere (cel mai important subiect/problemă cu care se confruntă salariații);
- Timpul dintre două promovări consecutive;
- Gradul de retenție;
- Frecvența promovărilor în unitatea de timp;
- Numărul/(%) angajaților promovați;
- Rata de promovare;
- Rata cheltuielilor salariale la 1000 lei cifra de afaceri;

Performanța în carieră - indicatori

• Perspectiva organizațională

- **Costul salarial marginal determinat de promovări;**
- **Factorul de stabilitate al angajaților pe post** (ponderea angajaților cu o vechime în muncă mai mare de un anumit număr de ani, comparativ cu numărul de angajați existent în organizație la începutul perioadei de analiză) ;
- **Coeficientul intensității plecărilor** (numărul salariaților care părăsesc organizația din motive variate comparativ cu numărul mediu de salariați);
- **Coeficientul intensității intrărilor** (numărul salariaților noi, raportat la numărul mediu de salariați);
- **Coeficientul mișcării totale** (exprimă mișcarea personalului angajat (intrări+ieșiri) comparativ cu numărul mediu de salariați);
- **Rata fluctuației personalului** (ponderea salariaților care au părăsit organizația din diferite motive față de numărul total de salariați)
- **coeficientul fluctuației sau mișcării de prisos a forței de muncă** (numărul total al celor care au demisionat și/sau nu au respectat disciplina muncii raportat la numărul mediu de salariați din organizație);
- **indicatorul de flexibilitate sau adaptabilitate a carierei** (frecvența cu care un angajat a avansat sau și-a schimbat locul de muncă, în vederea realizării obiectivelor de carieră)

Recomandări privind cariera

- Educația continuă;
- Rezistența vizibilă;
- Descoperă un mentor;
- Performanța;
- Conducerea propriei cariere.

Brand-ul personal

Conf. univ. dr. Cristian MARINAȘ

Deja vu-ul...

Caut un loc de muncă, **dar:**

- nu am experiență;
- nu găsesc ceea ce îmi doresc;
- nu mă angajează nimeni;
- oricum interviurile sunt subiective
- nu mă remarcă nimeni ...

Și cu toate acestea....

Vezi în jurul tău oameni care nu sunt atât de bine pregătiți ca tine, dar care

*câștigă mai mulți bani ca tine, s-au angajat mult
mai ușor, unii chiar au fost promovați*

El comparativ cu TINE..

- vorbesc mult;
- par mai carismatici;
- se expun;
- sunt peste tot

Par să fie niște norocoși?

Cum pot ei și tu nu?

TU...

- Te blochezi când trebuie să arăți ce știi;
- Nu îți place să vorbești în public;
- Îți este teamă că vei fi judecat;
- Oricum nu apreciază nimeni munca ta;
- Sunt destul de mulți la fel ca tine;
- Criticile te înhidă și te fac mai timid;
- Te gândești la reacțiile celorlalți;
- Vrei să ieși din zona de mediocritate și nu știi cum;
- Accepți starea de confort în care te afli;
- Amânarea este principala ta scuză.

Dar tot TU....

- Știi că ai multe de spus;
- Că te pricepi foarte bine la ceea ce faci;
- Știi că poți să faci multe, dacă ți se oferă ocazia;
- Îți dorești să ieși din "pătrățelul" tău;
- Vrei să ajuți cu "darurile" pe care le ai;
- Perfecționismul TE enervează și devine obositor.

De fapt...

lipsa de claritate despre cine ești și cum să
comuni ...**TE OPRESC ȘI TE ȚIN PE LOC!**

????cum ei pot și eu nu, deși sunt mai bun ca
ei??

FRUSTRARE

În același timp TU...

MOTIVAREA

Ești cel mai important ambasador pentru proiectul sau afacerea ta!!!

Doar că..

Trebuie să:

- îți faci curaj;
- te expui din ce în ce mai mult;
- accepți și să vezi pașii mici;
- Îți construiești un plan bine gândit;
- Nu îți mai fie teamă de reacțiile celorlalți

Concret....

Să arăți cine ești, exact așa cum ești!!

TU ești TU și ești suficient de BUNI!

Ceea ce ai nevoie

- Conștientizarea și înțelegerea propriului TU;
- Asumarea responsabilităților ce îți revin;
- Stabilirea clară a unor obiective;
- Evaluarea propriului portofoliu de competențe;
- Cunoașterea mediului profesional;

Construirea propriului BRAND

Brand personal – de ce?

BRAND PERSONAL = ÎNCREDERE

- Ambalajul vinde produsul, nu?
 - Te diferențiază de ceilalți;
- Îți poți spune propria poveste;
- Subscrii unei anumite ideologii.

Tu vs. Brand-ul tău

Identitate

Povestea pe care o spunem noi despre noi

(de multe ori este o poveste romantată)



Reputatie

Ceea ce alții spun despre noi

(această narativă este mult mai importantă)

Reputatia celor care conduc echipe (cum sunt percepuți) contează cel mai mult pentru angajament

Definiția Brand-ului Personal

- Capacitatea de a te marketa pe TINE;
- Clarifică, comunică ceea ce ai VALOROS, special și diferit;
- Trebuie să rămâi fidel propriilor VALORI ȘI PRINCIPII
- Demonstrează capacitatea ta de a influența

De ce să investesc în brand-ul personal?

- Profesionist în industrie
- Diferit de ceilalți
- Obiectivele de angajare/carieră
- Atragerea de noi clienți



Etapele construirii unui Brand Personal

- AUTOEVALUAREA – cine ești, ce obiective de carieră ai?, de ce ești UNIC?, cum te diferențiezi de competiție?; care îți este misiunea?
- ANALIZA REPUTAȚIEI – 360 (ce cred ceilalți despre tine, cât ești de cunoscut în industrie,
- EXECUȚIA STRATEGIEI – constant, efort coordonat, on going, timp alocat, obiective
- COMUNICAREA – care sunt cele mai relevante canale de comunicare, unde transmiți mesajul, cum?, ce limbaj folosești;
- VIZIBILITATEA (STRĂLUCIREA) – strategia de comunicare funcționează, ești vizibil, ai fost remarcat
- EVALUAREA BRANDULUI PERSONAL – nr. de vizualizări, câte persoane te-au contactat/apreciat, cu câte persoane te-ai conectat

Elemente care contează

- Tonul vocii
- Maniere
- Personalitatea
- Stilul
- Obiceiurile
- Cuvântul tău
- Viziunea
- Strategia



Metrics....pentru brand-ul tău

- **TU** (educația, experiența);
- Rezultatele/realizările contează;
- Abilitățile/competențele;
- Social media;
- Influența/reputația;
- Rețeaua de contacte
- Mesajul și logo-ul

Recomadări Brand Personal

- Pentru ce ești cunoscut?
- **PERCEPȚIA este REALITATEA**
- Brand-ul personal nu este un doar concept!
- Ai un plan?
- Construiește în timp și cu atenție!
- Află părerea celorlalți
- Arată pentru ceea ce ești UNIC, REMARCABIL, SPECIAL, DIFERIT
- Cât de autentic ești?
- Promovează-te!
- Nu uita de networking!
- Poți apela și la specialiști în domeniu
- Evită să trăiești într-un balon de săpun!
- Asociază-ți o anumită imagine! Folosește elemente grafice care te definesc!

**Te va însoți și te susține sau
sabota tot timpul!**

Ce ai de câștigat?

- Valoare adăugată;
- Putere de negociere;
- Influență
- Independență
- Controlul carierei
- Continuitate pe timp de criză
- Flux de clienți
- Încredere
- Reputație
- Personalitate
- Nivel ridicat de conștientă de sine



Check List de final

- Ești dispus să te expui **FIX** așa cum ești?
- Care sunt sursele tale de putere?
- Ce ai făcut până acum ca să devii vizibil?
- Unde te promovezi?
- Ai și bune, ai și rele, de care îți este mai teamă?
- Cât timp ai la dispoziție?
- Cât ești dispus să investești în tine?
- Cum te descrii în cifre?

