

1. Conceptul de cariera și etapele sale

Avantajul competitiv al organizației rezidă tot mai mult în oamenii săi. Dezvoltarea eficientă a resurselor umane, prin dezvoltarea abilităților, spiritului de creativitate și inventivitate, face diferența între succesul și eșecul unei organizații. Luate împreună, carierele individuale de succes ajută la crearea organizațiilor de succes. Deși noțiunea de carieră este înțeleasă pe deplin de majoritatea angajaților, conceptual acestea este complex și nu există o definiție unanim acceptată.

Pentru a defini cariera trebuie să avem în vedere:

- contribuția individului la dezvoltarea propriei cariere;
- contribuția organizațiilor în care evoluează;
- contextele pe care le intersectează;
- calitatea legislației specifice și maniera de aplicare a acesteia.

În limbajul zilnic, cuvântul carieră este folosit într-un număr diferit de moduri. Oamenii vorbesc despre „urmarea unei cariere”, „planificarea carierei”, colegiile și universitățile au „zilele carierei” pe parcursul cărora ei fac publicitate la diferite specialități și colaborează cu indivizii în ceea ce privește „consilierea carierei”. O persoană poate fi caracterizată drept o femeie sau un bărbat de carieră dacă face cumpărături într-un magazin specializat în haine de oficiu. Putem auzi o persoană care spune că ”filmul acesta i-a determinat cariera”, sau din contra „poate spune carierei adio”. După cum aceste exemple ilustrează, cuvântul carieră poate fi revăzut dintr-un număr diferit de perspective. Dintr-o perspectivă *„o carieră este o succesiune de poziții ocupate de o persoană pe parcursul vieții”*. Aceasta este cariera obiectivă. Din altă perspectivă, *„o carieră constă în sensul muncii pe care o persoană o urmează în viață ”*. Aceasta este cariera subiectivă, și sunt deținute împreună de un concept ce sunt compuse din: 1- talente și abilități, 2- valori de bază și 3- motive și nevoi de carieră. Ambele perspective, obiectivă și subiectivă, se focalizează asupra individului. Ambele presupun ca oamenii să aibă un nivel de control asupra destinului lor și că ei pot manipula oportunitățile pentru a maximiza succesul și satisfacția derivată de la carierele sale.

Cariera, denumire care provine din limba franceză, este înțeleasă în limba română ca profesie, ocupație, iar prin extensie fie ca situație bună, fie ca poziție în societate. Ea se deosebește de carierism, perceput ca tendința de a parveni cu orice preț și prin orice mijloace. Dictionarul englez de resurse umane o definește drept slujbă pentru care ai fost pregătit și pe care te aștepti să o faci toată viața.

Înțelesul curent al conceptului de carieră este pus în legătură cu ideea de evoluție sau de avansare a unui individ într-un anumit domeniu de activitate cu scopul de a obține mai mulți bani, responsabilitate mai mare, mai mult prestigiu și mai multă putere.

Termenului de carieră i se atribuie, de către diferiți autori, înțelesuri multiple:

- privită sub aspectul mobilității, a ascensiunii într-o organizație, cariera este percepută ca „avansare“;
- privită ca ocupație, se apreciază că anumite ocupații constituie o carieră (militari, profesori, manageri), pe când alte ocupații sunt „proiectate“ drept posturi (ospătar, șofer, vânzător etc.);
- într-o altă viziune, cariera este percepută ca „o succesiune de posturi de-a lungul vieții“ sau o „succesiune de funcții“ în ordinea crescătoare a prestigiului prin care trece angajatul în mod ordonat, după o regulă previzibilă;
- cu referire la persoană, cariera este văzută ca „o succesiune evolutivă de activități profesionale și poziții profesionale pe care le atinge o persoană ca și atitudinile, cunoștințele și competențele dezvoltate de-a lungul timpului“;
- într-o abordare subiectivă, cariera este prezentată ca o serie de roluri legate de experiență pe parcursul vieții (propriile concepții, aspirații, succese, insuccese etc.), o succesiune de roluri în muncă ale unui individ sau o succesiune de experiențe separate, corelate între ele;
- sub aspectul perceperii individuale, cariera este considerată o succesiune de atitudini și comportamente, asociate cu experiențele și activitățile de muncă pe parcursul vieții personale. Această abordare face referire atât la cariera subiectivă dată de experiențe și roluri care apar în viața individului, cât și la cariera obiectivă care are la bază atitudinile și comportamentele pe posturi.
- alți autori, într-o interpretare subiectivă, văd cariera în sensul unui cadru 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.

În timp ce majoritatea autorilor cred că termenul de „carieră” reprezintă avansarea în organizație, o viziune mai largă privind definiția o prezintă este „o succesiune individuală de atitudini și comportamente asociate cu activitățile și experiența legate de post pe durata vieții persoanei”. Cu alte cuvinte, termenul carieră are și o focalizare internă și se referă la modul în care un individ își vede cariera sa, și o focalizare externă ce se referă la actualele posturi deținute de individ.

Pentru a înțelege mai deplin conceptul de carieră este necesară explicarea a trei elemente fundamentale ale acesteia:

A. Cariera este un proces dinamic în timp, care are două dimensiuni:

- Cariera externă – succesiunea obiectivă de poziții pe care individul le parcurge în timp
- Cariera internă – interpretarea pe care o dă individul experiențelor obiective prin prisma subiectivității sale.

B. Cariera presupune interacțiunea între factorii organizaționali și cei individuali. Percepția postului ca și poziție adoptată de către individ, depinde de compatibilitatea între ceea ce concepe individul potrivit pentru sine (aptitudini, nevoi, preferințe), și ceea ce reprezintă postul de fapt (constrângeri, oportunități, obligații).

C. Cariera oferă o identitate ocupațională; profesia, poziția ocupată, organizația în care lucrează fac parte din identitatea individului. Oamenii sunt diferiți între ei dar, în același timp, putem determina și lucruri pe care le au în comun. Utilizând sisteme de clasificare se pot identifica asemănări și diferențieri în orientarea carierei. Orientarea carierei este deci, acel tipar relativ stabil al talentelor, valorilor, atitudinilor și activităților ocupaționale. Orientarea carierei a unui individ este importantă atunci când o raportăm la profesia pe care acesta o are. Din compatibilitatea celor două rezultă consecințe importante pentru individ, pentru comportamentul și atitudinile sale la serviciu, cât și pentru starea sa de echilibru și satisfacție.

La aceste componente definiționale menționate anterior adaugă următoarele idei de natură să întregască conceptul:

D. Carierele se concep și se realizează în cadrul organizațiilor. În felul acesta legătura dintre carieră și organizație oferă o direcție de orientare a factorului uman către domenii de care au nevoie organizațiile pentru a-și îndeplini funcțiile. Și nu numai atât, carierele individuale performante pot contribui la crearea organizației de succes.

E. În procesul de gestionare a carierelor se va urmări să se asigure un echilibru normal între necesitățile personalului, așteptările referitoare la munca în sine, potențialul și aspirațiile acestuia.

Pe măsură ce un angajat acumulează experiență în muncă, dezvoltarea lui poate fi văzută ca o succesiune de etape ce marchează ascensiunea și declinul său. Putem defini etapele carierei ca tipare generale ale progreselor, obligațiilor esențiale și schimbărilor din activitățile rolului profesional. Astfel majoritatea autorilor prezintă aceste etape cât și nevoile specifice în modul următor:

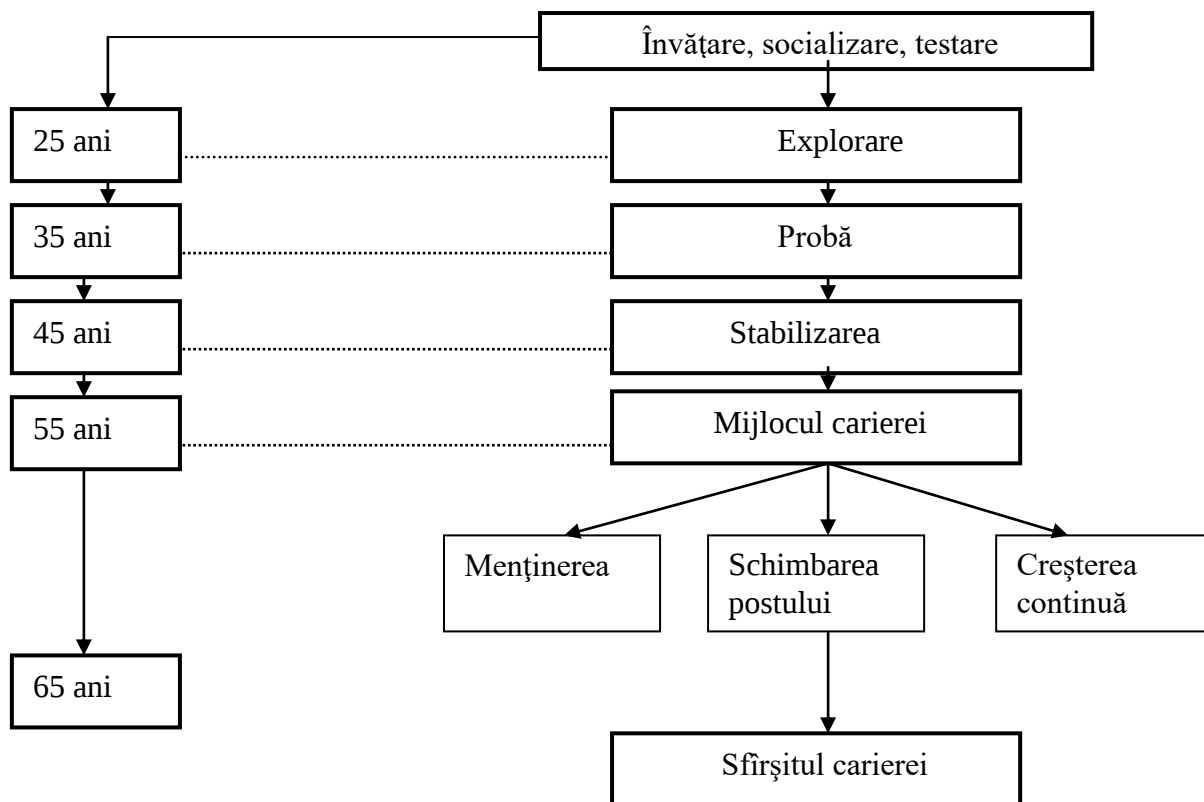


Figura 1. Etapele carierei și nevoilor

Categorii de nevoi	Debutul carierei	Mijlocul carierei	Sfârșitul carierei
Nevoi profesionale	-Acțiune	-Formare	-Consultanță
	-Inovare	-Aplicarea Teoriei	-Deschidere
	-Specializare	-Lărgirea experienței	
Nevoi personale	-Mobilitate	-Echilibrul în viață	-Transmiterea experienței
	-Încurajare	-Rezistență la stress	-Detașare de firmă
	-Autonomie	-Valori familiale	-Siguranță
	-Competiție		

Explorarea. Pentru orice persoană ce dorește să-și stabilească autonomia, interesul principal este de a-și dovedi competența. Către sfârșitul perioadei, se încearcă o întoarcere spre copilărie. “Ce este viața, de fapt?” domină perioada, iar cariera este în creștere rapidă. Activitățile exploratorii constau în clarificarea și identificarea intereselor și capacităților proprii.

Proba. Constrângerile financiare impun de obicei “încercarea ” mai multor posturi, pot avea loc starturi false, toată această căutare ducând însă la câștigarea unei experiențe absolute necesare etapelor viitoare carierei. Angajatul începe să caute un loc de muncă permanent.

Stabilizarea. Reprezintă cea mai importantă perioadă a vieții active a individului. În acest stadiu al carierei are loc procesul acceptării unei anumite organizații și a unui anumit post din cadrul acesteia, precum și integrarea în organizația respectivă.

Mijlocul carierei. În această etapă se pot evidenția trei manifestări a carierei: menținerea, schimbarea postului sau creștere continuă.

Menținerea. Din momentul în care angajatul a reușit să devină un membru “cu drepturi depline” în cadrul unei organizații și rolul său este recunoscut, el pășește în etapa de menținere. Așteptările de la un astfel de angajat cresc simțitor. El trebuie să devină un model și un mentor pentru colegii săi mai tineri.

Schimbarea postului. Aceasta este perioada schimbărilor majore. Mulți dintre cei confrunțați cu situații de “răscruce de carieră” decid să se întoarcă la etapa exploratorie, căutând noi domenii în care să se afirme. Ei încep o nouă carieră. Pentru cei mai mulți însă, mijlocul carierei înseamnă scăderea entuziasmului în muncă specific tinereții: performanța se poate menține la cote ridicate, fără a înregistra “recorduri”.

Creștere continuă. Această perioadă este hotărâtoare pentru carieră. Individul este integrat confortabil în carieră, banii nu mai au importanța de altă dată iar marile dileme au fost rezolvate. Viața tinde să se egalizeze, punctele de extremă încep să dispară.

Sfârșitul carierei. În ultimii ani ai carierei are loc pregătirea pentru pensionare și pregătirea psihologică. Respectivii angajați își reduc din productivitate și pot cu dificultate să-și păstreze performanțele din trecut, fiindcă nu au reușit să le actualizeze sau și-au pierdut interesul. În timpul acestei perioade atenția persoanei se îndreaptă mai mult spre sănătate. Managerii trebuie să-și îndrepte atenția spre înlocuitori.

În ultimii ani, tot mai multe organizații, ținând seama de importanța resurselor umane în realizarea obiectivelor, au început să acorde o mai mare atenție dezvoltării carierei profesionale a propriilor angajați. Acordarea unei atenții deosebite din partea organizațiilor la elaborarea și implementarea diferitelor strategii și planuri de dezvoltare a carierei profesionale a condus la apariția conceptului de management al carierei.

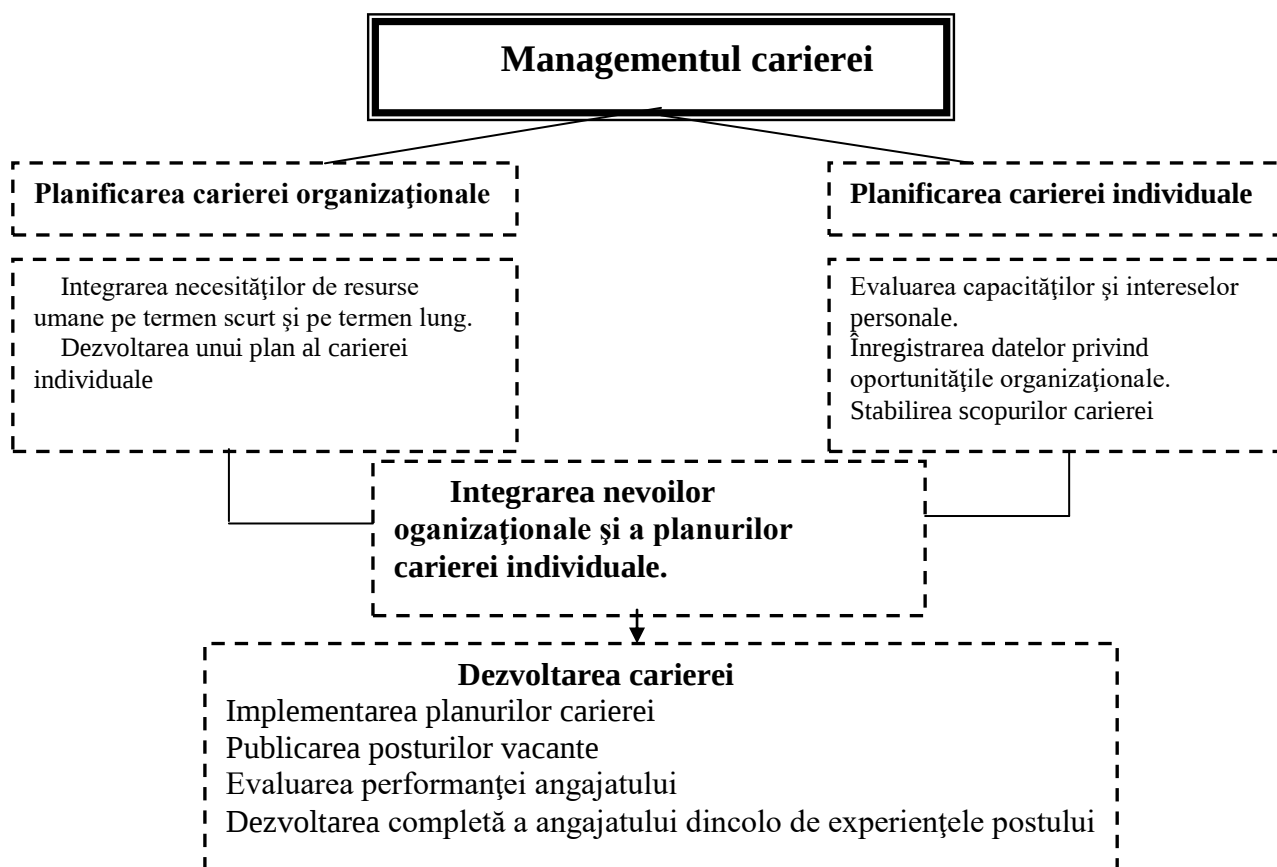
Managementul carierei reprezintă procesul de proiectare și implementare a politicilor, strategiilor și planurilor care să permită organizației să-și satisfacă necesitățile de resurse umane, iar angajaților să le permită realizarea scopurilor carierei lor.

Astfel, managementul carierei vizează planificarea și modelarea progresului angajaților în cadrul organizației în raport de evaluările nevoilor organizației, dar și în raport de performanțele potențialului și preferințele individuale ale angajaților. Practic, așa cum sugerează specialiștii în managementul resurselor umane, managementul carierei reprezintă un model care implică

multiple interdependențe funcționale dintre planificarea carierei individuale, planificarea carierei organizaționale și dezvoltarea carierei .

Astfel, managementul carierei trebuie văzut prin prisma intereselor organizațiilor și ale angajaților. În această idee, managementul carierei are în vedere atât procesul de planificare a carierei care vizează modul de avansare a angajaților în cadrul organizației conform necesităților acesteia, performanțele angajaților, potențialul acestora și preferințele lor, cât și asigurarea succesiunii manageriale cu menirea de a asigura pe cât posibil organizația că va dispune de persoanele de care are nevoie pentru a-și atinge obiectivele. Privit din punct de vedere al celor două categorii de interese, managementul carierei trebuie să răspundă celor trei scopuri generale:

- să asigure satisfacerea necesităților organizației în ceea ce privește succesiunea managerială;
- să ofere angajaților cu potențial instruire și experiență practică pentru a-i pregăti pentru nivelul de responsabilitate pe care ar putea să-l atingă;
- să ofere angajaților cu potențial îndrumarea și încurajarea de care au nevoie pentru a și-l fructifica și pentru a face o carieră de succes în cadrul organizației sau nu, conform talentului și aspirațiilor proprii.



Potrivit literaturii de specialitate, principalele obiective ale managementului carierei sunt considerate:

- Promovarea unei politici de dezvoltare corespunzătoare a carierei în concordanță cu natura activității desfășurate;
- Integrarea nevoilor și aspirațiilor individuale în nevoile și obiectivele organizaționale;
- Satisfacerea nevoilor organizaționale de dezvoltare și amplificare a imaginii pozitive sau favorabile a organizației prin recunoașterea nevoilor de pregătire și dezvoltare a angajaților;
- Elaborarea unor planuri de carieră sau introducerea unor scheme de promovare speciale pentru angajații competenți pentru care nu sunt disponibile posturi corespunzătoare;
- Revitalizarea angajaților care manifestă o anumită stagnare sau plafonare a carierei lor;
- Sprijinirea angajaților în identificarea calificărilor și calităților necesare atât pentru posturile curente, cât și pentru cele viitoare;

Din punct de vedere al practicii, este foarte important de studiat procesul de management al carierei în care acționează și conlucrează două etape, prima, elementele de dinamica evoluției carierei și a doua, analiza carierei, respectiv scările carierale și familiile de posturi. Astfel, procesul de management al carierei este prezentat în figura 2.

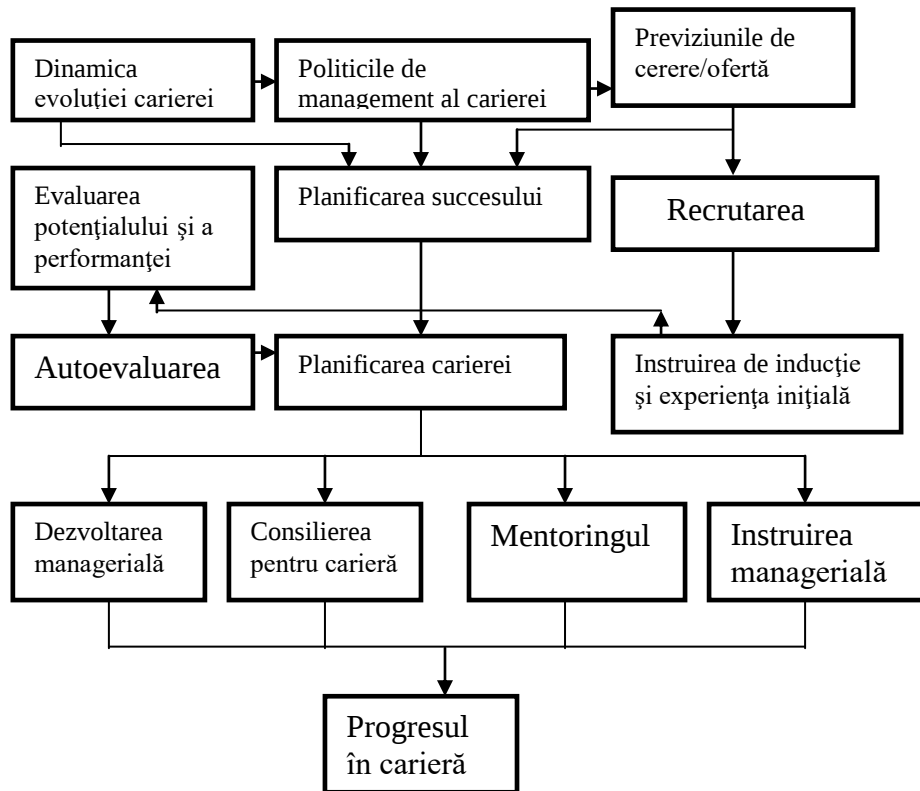


Figura 2 Componentele procesului de management al carierei

Astfel, că prima etapă adică evoluția dinamicii carierei, include acele stadii ale carierei explicate mai sus, iar analiza carierei presupune parcurgerea următorilor pași, care coincide cu pașii pe care îi urmează angajații atunci când progresează în carieră în cadrul unei familii de posturi:

- Pasul 1: împărțirea pe familii a tuturor posturilor, avînd la bază criteriul înruderii ocupațiilor, în paralel cu identificarea posturilor care impun o tratare separată;
- Pasul 2: analizarea fiecărei familii de posturi, însoțită de stabilirea extinderii și conținutului activității pe fiecare nivel;
- Pasul 3: conceperea a unei scări largi, pe care să se poată reprezenta o diversitate de funcții și trasee de carieră.

2. Planificarea carierei organizaționale

Orice organizație trebuie să investească în personalul său, fiindcă angajatul este motorul întregii activități, astfel practica internațională propune un set variabil de modalități ce pot fi folosite de întreprindere pentru a dezvolta cariera angajaților săi, însă ne vor referi doar la una *planificarea carierei organizaționale*. Planificarea carierei organizaționale reprezintă o activitate privită din perspectiva organizației. Planificarea carierei organizaționale se concentrează asupra posturilor și necesităților pe termen scurt și lung ale organizației. Acțiunile principale privind planificarea carierei organizaționale se referă la:

- ∞ evaluarea abilităților, competențelor și performanțelor angajaților. În acest sens, pentru toți angajații se detaliază listele cu abilități și talentele, nivelurile de performanță atinse, capacitățile potențiale, nevoile de evoluție a carierelor și etapele care trebuie parcurse;
- ∞ monitorizarea sistemului de planificare și dezvoltare a carierei. În rezultatul comparării cerințelor organizației exprimate prin descrierile posturilor și necesarul cantitativ și calitativ oferit de resursele umane din interiorul organizației se elaborează planuri specifice de dezvoltare și recrutare.

Potrivit practicii manageriale în domeniul resurselor umane planificarea carierei organizaționale implică mai multe etape :

Identificarea angajaților. Ar fi binevenit ca toți angajații să fie cuprinși în planuri de dezvoltare a carierei. Însă aceasta nu se întîmplă deoarece unii angajați au un potențial redus de promovare, alții nu doresc să se implice în sistemul de planificare și dezvoltare a carierei, iar pentru unii angajați organizația nu este altceva decît acumularea experienței profesionale pentru a pleca cît mai curînd în alte organizații. De aceea, pentru a implementa un plan eficient de dezvoltare a carierei profesionale, organizația trebuie să repartizeze angajații în funcție de valoarea pe care o au sau de contribuția adusă la desfășurarea activității. În acest sens, pot fi

identificate patru categorii de angajați: profesioniștii, specialiștii în formare, oamenii de bază, personalul depreciat.

Stabilirea căilor carierei. Această etapă presupune progresul logic al oamenilor pe posturi în cadrul organizației. Căile carierei reflectă oportunitățile oferite de organizație pentru realizarea unei cariere. Privite prin prisma organizației, căile carierei constituie informații destul de importante, necesare pentru planificarea resurselor umane, deoarece această activitate are în vedere trecerea planificată a angajaților printr-o succesiune de posturi pe care acesta dorește să le dețină pentru realizarea scopurilor personale și ale carierei. 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.

În interiorul unei organizații pot fi distinse mai multe direcții de mișcare: verticale, orizontale, diagonale, centripete.

Mișcarea verticală (— — — →), presupune modificarea nivelului ierarhic, prin coborârea sau ridicarea pe verticala sistemului de management. În mișcarea verticală problema centrală constă în dezvoltarea competenței, în general, și a competenței manageriale, în special. Angajatul rămâne în domeniul său profesional, în cadrul aceleiași compartiment sau subdiviziune a organizației, dar pe o treaptă ierarhică superioară care îi permite realizarea unor sarcini mai complexe și a unor responsabilități mai mari;

Mișcarea orizontală (← →), presupune schimbarea domeniului de activitate, prin transferarea angajatului de la o subdiviziune la alta, dar la același nivel ierarhic. Transferul de la un compartiment la altul impune necesități noi de specializare pentru realizarea sarcinilor de muncă;

Mișcarea diagonală (● ➤) constă în schimbarea domeniului de activitate al individului, concomitent cu schimbarea nivelului său ierarhic. Această mișcare are în vedere dezvoltarea competenței manageriale și profesionale,

Mișcarea centripetă (.....) presupune schimbarea de la anumite subdiviziuni organizaționale spre organizația de bază. 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 acestora.

Stabilirea responsabilităților. În vederea realizării unui management eficient al carierei este necesar să se stabilească principalele responsabilități din acest domeniu de activitate. În acest

sens, în organizațiile destul de mari managementul carierei constituie o funcție a departamentului de resurse umane care să se ocupe de elaborarea și implementarea planurilor de carieră profesională. În afară de aceasta, angajații trebuie să-și elaboreze propriile obiective privind dezvoltarea carierei lor. Putem constata că responsabilitățile pentru dezvoltarea unui management eficient al carierei profesionale revine, atât organizației cât și angajaților.

Dezvoltarea planurilor individuale. Dezvoltarea unor valori și cerințe în domeniul carierei poate fi realizată mai bine de către angajații organizației. De aceea, organizațiile încearcă să le acorde mai multă libertate angajaților privind opțiunea individuală în alegerea carierei. Aceasta se realizează prin conceperea unor sisteme deschise în cadrul cărora angajații pot opta pentru diferite

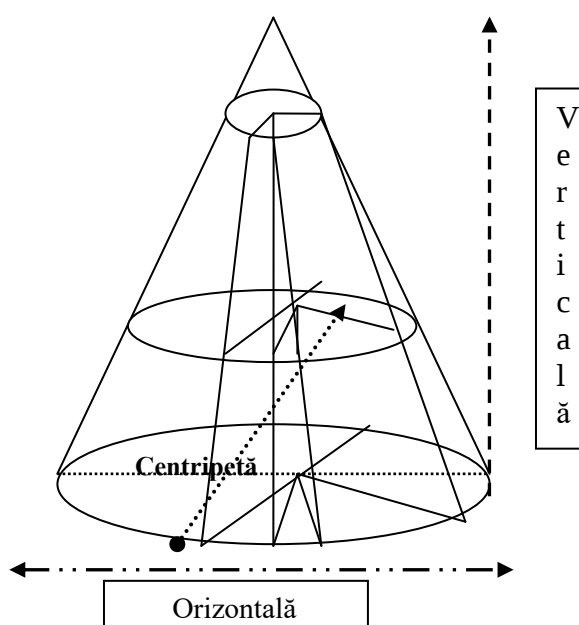


Figura 3. Direcțiile de mișcare în carieră

tipuri de posturi sau pot opta pentru un anumit program de pregătire la care doresc să participe pentru realizarea obiectivelor carierei. 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.

Prin urmare, departamentul de resurse umane are un impact deosebit asupra planificării carierei profesionale a propriilor angajați, deoarece acesta, în colaborare cu alți specialiști pot stabili anumite obiective pe care angajații trebuie să le atingă pentru a se realiza din punct de vedere profesional.

3. Teoriile privind abordarea carierei

Literatura de specialitate cunoaște mai multe teorii în care este abordată cariera. Printre cele mai cunoscute sunt două teorii.

Prima este teoria lui Holland care identifică șase tipare distincte de orientare în carieră: convențional, artistic, realist, social, întreprinzător și investigativ.

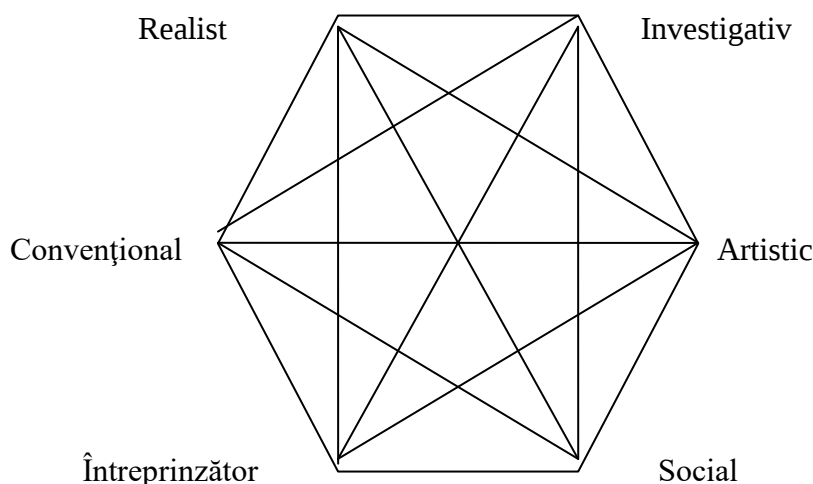


Figura 4. Tipurile de carieră după Holland

Urmează să analizăm detaliat pe fiecare dintre acestea:

A. Persoana care aparține tipului convențional preferă în general activități ordonate, în care există reguli. Este vorba de obicei de activități ce presupun organizarea informației scrise sau numerice, analize ce utilizează algoritmi și în general proceduri standard stabilite dinainte cu precizie. Acest tip presupune persoane conformiste, ordonate, eficiente și practice, acestea fiind părțile pozitive. Cealaltă față a acestui tip de persoană, și care completează prima parte, presupune: lipsa de imaginație, inhibiția, inflexibilitatea. Ca și domeniu, este vorba probabil despre contabilitate și finanțe.

B. Persoana ce aparține tipului artistic este total opusă ca și personalitate tipului convențional. Astfel, acești oameni preferă activitățile ambigue și nesistematice ce implică forme expresive de scriere și exprimare verbală sau vizuală. De cele mai multe ori sunt oameni imaginativi, intuitivi, independenți, în același timp sunt dezordonați, emotivi, nepractici.

C. Tipul de persoană realist presupune implicarea în activități de manipulare fizică a obiectelor. Calitățile pozitive caracteristice sunt: spontaneitate, stabilitate, simț practic. Părțile mai puțin bune sunt: timiditate, conformism, lipsa de intuiție. Domeniile compatibile cu acest tip de persoană sunt cele în care se cer puține prestații sociale, negocieri, persuasiuni.

D. Tipul opus celui realist, este tipul social. Persoanele aparținând acestui gen se implică în activități ce presupun informare, ajutorare, dezvoltarea altora. Sunt persoane sociabile, prietenoase, amabile, diplomatice de aceea este puțin probabil să se simtă bine în medii profesionale ordonate, sistematizate, cu reguli rigide și activități structurate, previzibile. Domeniile cele mai potrivite pentru astfel de persoane sunt: marketingul, vânzările, instruirea.

E. Persoanele ce aparțin tipului întreprinzător sunt oameni ce preferă lucrul cu alți oameni, dar au tendința de a-i controla și conduce – fără să ajute și să înțeleagă – focalizați fiind pe obiectivele organizaționale și economice. Privind aspectele pozitive, găsim: încredere în sine, ambiție, energie, extroversie. Partea mai puțin plăcută înseamnă dominare, sete de putere și impulsivitate.

F. Tipul opus, este cel investigativ. Persoanele de acest gen sunt orientate spre activități de observare și analiză. Urmăresc în general să-și dezvolte propria cunoaștere și înțelegere. Cele două fețe ale acestui tip de persoană sunt: originalitatea și independența pe de o parte, dezordinea, lipsa simțului practic, impulsivitatea pe de altă parte. Astfel este total nepotrivit ca acest tip de persoană să se orienteze spre activități repetitive sau de tipul vânzărilor. Potrivite sunt pozițiile de cercetare, dezvoltare, consultanță.

Cele șase tipare sunt tipuri ideale; toate însușirile potrivitându-se între ele eliminând astfel tensiunile, dualitățile de orice fel, orientarea individului fiind foarte clară.

O a doua teorie folosită este teoria ancorelor carierei lui Schein; sunt identificate cinci tipare distincte de talente, scopuri, nevoi și valori în percepția proprie, care apar în urma primelor experiențe profesionale: competența tehnică/funcțională, competența managerială, siguranța, autonomia și creativitatea. Termenul “ancoră” este folosit pentru a desemna nuclee consistente specifice individului ce fac parte din identitatea ocupațională a individului și cu timpul se manifestă ca niște ancore.

Urmează să vedem ce presupune fiecare dintre aceste “ancore”.

A. Cei ce au dezvoltat o competență tehnică/funcțională sunt orientați spre carieră, în continuare, în funcție de conținutul efectiv al muncii și nu se pot transfera într-un domeniu care se îndepărtează de domeniul de bază.

B. Persoana care a dezvoltat o competență managerială este orientată să ajungă în poziții care îi oferă responsabilități pe măsură. Importantă este perspectiva pe care o oferă poziția ocupată, nu conținutul activității. Contează oportunitatea de a dezvolta abilități analitice, competențe interpersonale, și alte experiențe utile unui viitor manager.

C. Siguranța este o ancoră care acționează prin orientarea spre o poziție stabilă, singura din toate punctele de vedere. Evoluția viitoare este clar stabilită profesional cât și salarial.

D. Cei ce au dezvoltat autonomia ca și ancoră nu vor rămâne mult timp într-un domeniu specializat, nu vor ține să rămână nici într-un loc în care lucrurile sunt clare și planificate pe termen lung, în care schema de avansare este stabilită și inflexibilă. Acest gen de persoană are nevoie de libertate și de un mediu fără constrângeri. Independența și libertatea sunt mai importante chiar decât avansarea.

E. Creativitatea se manifestă ca și ancoră prin aceea că indivizii de acest tip sunt focalizați spre a crea ceva care să reprezinte realizarea lor exclusivă; sentimentul de satisfacție vine numai din posibilitatea de a construi, a inventa ceva nou, inedit.

Aceste ancore, pe măsură ce se formează determină influențe puternice în orientarea carierei.

Diferențele ce rezultă din aceste teorii care identifică tipare sunt de natură să evidențieze faptul că oamenii nu sunt la fel și atunci sloganul “toți trebuie tratați la fel” trebuie regândit. Un comportament egal poate să împiedice valorificarea resurselor atât de diferite la fiecare. Ceea ce pentru un individ înseamnă o șansă (sarcina de a concepe și a implementa un sistem, de exemplu) poate însemna o ocazie de frustrare și de senzație de neputință (un individ creativ versus unul cu competențe tehnice). La fel, nu toți oamenii au capacitatea și dorința de a conduce pe alții, puși într-o astfel de situație cei ce nu au astfel de abilități, vor fi frustrați și incapabili să îndeplinească rolul așteptat de ceilalți de la el.

4. Stadiile carierei

Înțelegerea dinamicii carierei sau a ciclului acesteia implică, luarea în considerare a stadiilor carierei sau a fazelor de dezvoltare a acesteia de-a lungul vieții unui individ. Interdependența dintre stadiile carierei și stadiile vieții este deosebit de importantă, deoarece, fiecare etapă din

carieră, 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.

După unii autori, 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.

Pornind de la ideile lui Daniel Levinson despre dezvoltarea personalității în diferite stadii ale vieții, J.R. Schermerhord a elaborat un model al stadiilor carierei în care se au în vedere cele mai relevante tranziții ale vieții individului (maturitatea timpurie, maturitatea și tranziția către mijlocul vieții, maturitatea târzie) care au numeroase implicații atât asupra activității profesionale, cât și asupra problemelor personale.

Dacă maturitatea timpurie este o perioadă în care, în general, se completează pregătirea profesională sau educația, se alege un anumit post sau are loc căsătoria, ajuns la maturitate și la tranziția spre mijlocul vieții, individul poate fi confruntat cu anumite obligații familiale care pot duce, în multe situații la frustrări legate de carieră. Parcurgând modelele prezentate privind stadiile carierei, se poate constata că nu prezintă elemente contradictorii, ci se completează reciproc impunându-se cunoașterea oportunităților și a constrângerilor diferitelor stadii ale carierei.

A. Stadiul de explorare

În acest stadiu 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. Pentru majoritatea oamenilor, acest stadiu durează până în jurul vârstei de 25 ani, perioadă în care indivizii încearcă să se adapteze posturilor avute în vedere care pot fi acceptate sau respinse, se dobândesc noi cunoștințe și deprinderi. Alegerea unei organizații sau a unui post, intrarea într-o carieră sau schimbarea acesteia sunt decizii deosebit de dificile care presupun o evaluare a propriilor posibilități cât și o evaluare a oportunităților oferite de organizație pentru a se realiza o armonizare corespunzătoare a raportului individ-post-organizație. 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. 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.

B. Stadiul de stabilire

Acest stadiu al carierei reprezintă cea mai importantă perioadă a vieții active. 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.

Angajatul trece de la relația de dependență caracteristică stadiului de exploatare 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, feed-back-ul, stabilirea obiectivelor și sprijinul din partea șefului direct devin deosebit de importante. Se testează în continuare capacitățile și aptitudinile pentru a se constata în ce măsură acestea corespund alegerii ocupaționale inițiale sau necesită unele schimbări. La sfârșitul acestui stadiu al carierei apare un punct nodal din care se desprind trei substadii sau direcții distincte: creștere (dezvoltare) sau avansare, menținere, stagnare sau declin.

Mijlocul carierei. C. Stadiul pregatitor

Toate persoanele din cadrul scolii care pot să ia parte la această parte a programului de orientare ar trebui convocate la întâlnirile pregătitoare.

Distributia sarcinilor în stadiul pregatitor:

Directorul joacă un rol important în stadiul inițial de planificare: aprobă activitățile propuse, stimulează și convinge întreaga comunitate școlară de importanța explorării mediului și pune la dispoziție mijloacele necesare (bani pentru materiale, personal, transport etc.). După ce se încheie stadiul inițial al planificării, rolul directorului poate scădea. Va mai interveni și va participa la activitățile ulterioare în funcție de necesități.

Coordonatorii de an de studiu (dacă există în cadrul sistemului – în caz contrar rolul lor va fi preluat de consilierii interni), vor reprezenta forța motrice din spatele întregului program sub toate aspectele sale (administrativ și conceptual):

- ei ar trebui să joace, împreună cu consilierii și, eventual, alți experți externi, un rol important în elaborarea propunerilor pentru program. Această propunere va include informații asupra scopurilor generale, asupra momentului, conținutului activităților, metodologiei, materialului care va fi folosit și, evident, informații referitoare la atribuțiile fiecărui participant la program. Vor trebui incluse și procedurile de evaluare intermediară și finală (vezi mai jos). Nu trebuie scăpate din vedere nici ideile în legătură cu modul în care

programul ar putea fi revizuit ori de câte ori este necesar. În aceasta parte a rolului lor, o chestiune importantă este să se încerce evitarea suprapunerii cu alte activități de orientare (uneori fără legătură cu orientarea profesională);

- este important să se discute proiectul cu directorul înainte ca acesta să fie prezentat grupului de acțiune;
- acesta va juca un rol fundamental în prezentarea acestui program echipei de orientare școlară și grupei speciale pentru a obține aprobarea și pentru a-l adapta de comun acord. În această sarcină este inclusă și motivarea profesorilor pentru a participa (aici va fi, fără îndoială, nevoie de sprijin din partea directorului);
- după ce programul este aprobat, membrii grupului trebuie să fie implicați, împreună cu consilierii și alți experți, în formarea profesorilor care vor contribui la realizarea programului;
- profesorii de specialitate vor fi ajutați să-și elaboreze materialele de care au nevoie la clasă.

Profesorii. Toți profesorii implicați în program trebuie să aibă posibilitatea de a evalua impactul propunerilor asupra activităților la clasă. Cu ajutorul coordonatorului de an de studiu și/sau al consilierilor, vor trebui să încerce să-și adapteze activitățile propuse în așa fel încât să poată fi integrate în programa obișnuită și să devină o parte componentă a scopurilor lor educaționale. Este foarte important ca profesorii să spună clar pentru ce activități au nevoie de sprijin și formare suplimentară. Dacă aceste condiții sunt îndeplinite în mod corespunzător, profesorii vor contribui la sprijinirea programului.

D. Stadiul implementării și executării programului.

Implementarea și realizarea programului poate fi împărțită în trei părți distincte: prezentarea, executarea și feedback-ul.

- *Prezentarea în fața părinților*

Înainte de începerea propriu-zisă a programului, acesta trebuie prezentat părinților. Ei trebuie să primească informații ample în legătură cu activitățile proiectate, rațiunea din spatele acestora, locul de desfășurare și persoanele implicate. De asemenea, trebuie clarificate scopurile. Acest lucru este necesar pentru a se asigura o atitudine pozitivă și sprijin din partea

parintilor. Parintilor li se poate cere, câteodata, sa-si ajute elevii în cadrul programului sau chiar sa joace un rol activ în acesta. Sprijinul din partea parintilor poate fi crucial. Aceasta prezentare va fi facuta de un grup de persoane implicate în grupul de actiune ca reprezentanti ai diversilor factori implicati (directorul, profesorii, specialistul si/sau expertii).

- *Prezentarea în fata elevilor*

Prezentarea în fata elevilor este total diferita de cea facuta în fata parintilor. Scopul prezentarii nu este sa li se explice programul si de ce se face acesta. Ratiunea acestei prezentari, care nu trebuie sa fie în nici un caz un fel de prelegere sau sesiune informativa este sa-i motiveze pe participanti si sa le trezeasca entuziasmul.

- *Executarea programului*

Profesorii

- Este de preferat ca cele mai multe activitati sa fie incorporate în programa de învatamânt si sa fie efectuate de profesorii de specialitate. Aceasta abordare este importanta pentru ca ofera elevilor sentimentul ca **explorarea carierei este o parte importanta si evidenta a vietii normale**. Daca explorarea carierei este numai o parte din activitatile speciale extrascolare, devine artificiala, fara nici un impact sau cu un impact redus asupra gândirii si comportamentului elevilor. Prin **integrarea ei în materiile predate** la clasa, impactul va fi mult mai mare, dar în acelasi timp va fi si o ocazie unica pentru elevi sa-si dea seama ca ceea ce învata la clasa le va servi în realitate si mai târziu, în cariera lor. Acest ultim aspect este în avantajul profesorilor. Elevii s-ar putea sa devina mult mai motivati pentru ceea ce fac la clasa.
- Profesorii ar trebui sa faca observatii sistematice asupra reactiilor elevilor si asupra rezultatelor activitatilor lor. Acestea ar trebui centralizate într-o analiza individuala a fiecarui elev.
- Elevilor ar trebui sa li se ceara sa-si noteze rezultatele activitatilor si observatiile personale într-un fel de caiet special. Profesorii ar trebui sa aiba grija ca acest **caiet** sa existe, dar **sa nu dea note pentru el**.

Coordonatorii de an

- Acestia ar trebui sa coordoneze implementarea programului si sa aiba grija ca toti participantii sa îsi realizeze sarcinile asupra carora s-a convenit de comun acord.
- Uneori, pot sa efectueze anumite lucrari singuri. Acestea sunt, de regula, activitatile extrascolare (de exemplu, vizita la o întreprindere) sau activitati de grup (de exemplu, discutii în grup, jocuri de rol etc.), folosite pentru sesiunea de recapitulare care sa le permita elevilor sa exprime ceea ce au simtit la clasa sau sa reflecteze asupra a ceea ce au acumulat în timpul activitatilor de la clasa. Scopul acestui tip de activitati este de a-i face pe elevi sa întealega faptul ca: (i) nu sunt singurele persoane care au nevoie de aceste informatii, (ii) gândesc diferit fata de colegii lor de generatie în anumite privinte si (iii) nu exista numai un singur mod corect de a gândi si de a decide în legatura cu problemele carierei.
- Coordonatorul de an de studiu ar trebui sa foloseasca la aceste sesiuni de recapitulare informatiile culese de profesori (vezi mai sus) si ceea ce si-au notat elevii în caietele lor.

Consilierii sau alti experti straini

- Consilierii pot sa intervina în anumite activitati de grup extrascolare în care este nevoie de cunostinte si deprinderi speciale.
- Cu toate acestea, rolul lor cel mai important este legat de sprijinul individual acordat elevilor în legatura cu orientarea în cariera.
- Evident ca ei trebuie sa fie implicati si în supervizarea si implementarea programelor si sa acorde sprijin si instruire ori de câte ori este nevoie profesorilor si coordonatorilor de an.

• *Feedback-ul*

- În anumite momente specifice din cadrul programului si în mod obligatoriu la sfârșitul acestuia, de preferinta prin grija coordonatorului de an sau a consilierului, elevii trebuie sa aiba posibilitatea de a exprima ceea ce au învățat si modul în care s-a integrat acest lucru în dezvoltarea carierei lor (vezi mai sus).
- Elevii trebuie sa descopere ca eforturile lor au contribuit la dezvoltarea personala si la progresul catre luarea unor decizii înțelepte în privinta propriei cariere. Aceasta descoperire si întelegere a impactului explorarii asupra propriei concepii este la fel de importanta ca si strângerea informatiilor care contribuie la o mai buna cunoastere si întelegere a lumii fortei de munca si a oportunitatilor educationale.

- Aceste sesiuni sau activitati de feedback reprezinta, în acelasi timp, o ocazie excelenta pentru organizarea unei evaluari a activitatilor de explorare a mediului înconjurator.

E. Stadiul monitorizarii procesului si a rezultatelor

- *Ca parte componenta a activitatilor de consiliere si orientare a elevilor.*

Activitatile de explorare a carierei îi ajuta pe elevi sa dobândeasca o mai buna cunoastere si o înțelegere profunda a posibilitatilor de cariera si sa-si îmbunatateasca profilul dezvoltarii carierei (sa ajunga la un nivel mai înalt de maturitate). Aceste evolutii trebuie sa fie evaluate de scoala într-un mod formal structurat si sa devina, astfel, o parte usor de recunoscut în cadrul celorlalte informatii cu privire la performantele individuale si dezvoltarea elevului. Aceste informatii vor putea fi folosite, întotdeauna, când scoala este solicitata sa dea sfaturi cu privire la educatie sau cariera.

Trebuie sa se elaboreze proceduri clare pentru definirea acelor parti ale informatiilor care pot fi incluse în profilul personal al elevului si a modului în care pot fi folosite aceste informatii. Acest lucru este esential datorita aspectelor deontologice legate de încorporarea informatiilor personale în dosarele scolii. În mod special, coordonatorii de an de studiu si consilierii trebuie sa fie bine pregatiti pentru a face fata acestor probleme si pentru a respecta deontologia.

- *Evaluarea si revizuirea programului*
- Evaluarea programului de catre elevi va trebui sa fie însoțita de o evaluare facuta de profesori sau de alti actori.
- În timpul stadiului de pregatire, va trebui sa se defineasca o procedura de evaluare. Evaluarea trebuie sa fie prevazuta ca un stadiu intermediar, precum si la sfârșitul programului. Esentiala este aici stabilirea tintei finale si a celor intermediare înainte de începerea programului.
- Procedurile formale de evaluare trebuie dezvoltate si testate.
- Revizuirea programului trebuie sa fie raspunderea întregii grupe speciale.

Acest stadiu al carierei poate cuprinde creșteri (dezvoltări) și avansări viitoare sau menținerea situației. Pentru acei angajați care continuă să avanseze, sprijinul organizațional rămâne important, în timp ce pentru cei a căror carieră se menține și care au, în multe situații, același sentiment de insucces este necesar un alt tip de sprijin. În acest caz sprijinul organizațional

trebuie să cuprindă folosirea căilor laterale ale carierei, lărgirea posturilor, dezvoltarea indivizilor respectivi ca mentori pentru alții, pregătirea continuă și folosirea unui sistem flexibil de recompense. Este stadiul carierei în care se așteaptă să se treacă de la situația celui care învață la statutul omului de acțiune și perioada în care oamenii fac, adesea, o evaluare a succeselor sau realizărilor obținute. 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. Mulți oameni trebuie să realizeze, ceea ce Schein numește ancorele carierei, respectiv preocupările de bază pentru securitate și siguranță sau pentru independență și libertate.

F. Stadiul de eliberare

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. Uneori, ultimii ani ai vieții active pot fi 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. 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 pot oferi informații, consultanță și raționamente sau judecăți de neprețuit. Se pot implica în activități noi și mai cuprinzătoare, cei cu calități și performanțe superioare devenind mentori. Deoarece acest stadiu este o perioadă de adaptare la sOrice program de explorare a mediului poate fi împartit în trei stadii de activitate: pregătirea, implementarea / executia si monitorizarea procesului / rezultatelor. În fiecare din aceste stadii trebuie sa se respecte anumite orientari generale. Înainte de începerea activitatii propriu-zise, echipa de orientare scolara trebuie sa formeze o asa-numita „grupa de actiune“. Aceasta grupa de actiune va fi actorul cheie în întregul program.

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.

5. Dezvoltarea a carierei

Dezvoltarea carierei reprezintă un process pe termen lung care acoperă întreaga carieră a unui individ și care cuprinde programele și activitățile necesare îndeplinirii planului carierei individuale. Aceasta este definiția din perspectiva individului, pentru care dezvoltarea carierei trebuie privită în contextul vieții și dezvoltării de ansamblu a acestuia și nu numai în calitatea sa de angajat. Iar din perspectiva organizației, dezvoltarea carierei este un continuu, formalizat

efort depus de către o organizație care se focusează către dezvoltarea și îmbogățirea resurselor umane din punct de vedere a ambelor necesități a angajaților și a organizației .

Date recente prezintă că aproape majoritatea angajaților sunt mulțumiți la postul lor, ei sunt preocupați intens de posibilitățile carierei lor în actuala lor companie. Respectiv, în loc să se gândească să rămână într-o singură organizație, mulți angajați se gândesc să urmeze diferite cariere. Restructurarea corporativă și deseori rezultate joase cauzează mulți angajați să-și schimbe cariera lor chiar și când ei nu necesită o schimbare. Astfel, mobilitatea crescută a angajaților și factorii legați de mediu au făcut dezvoltarea carierei extrem de importantă pentru firmele actuale.

Potrivit specialiștilor în domeniu, cele mai importante componente ale dezvoltării carierei sunt:

- 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.

În figura de mai jos este prezentat procesul dezvoltării carierei care reprezintă o activitate complexă și care trebuie realizată sistematic pentru a evalua competențele profesionale dobândite în vederea luării unor decizii privitor la avansarea managerului pe o poziție ierarhică superioară.

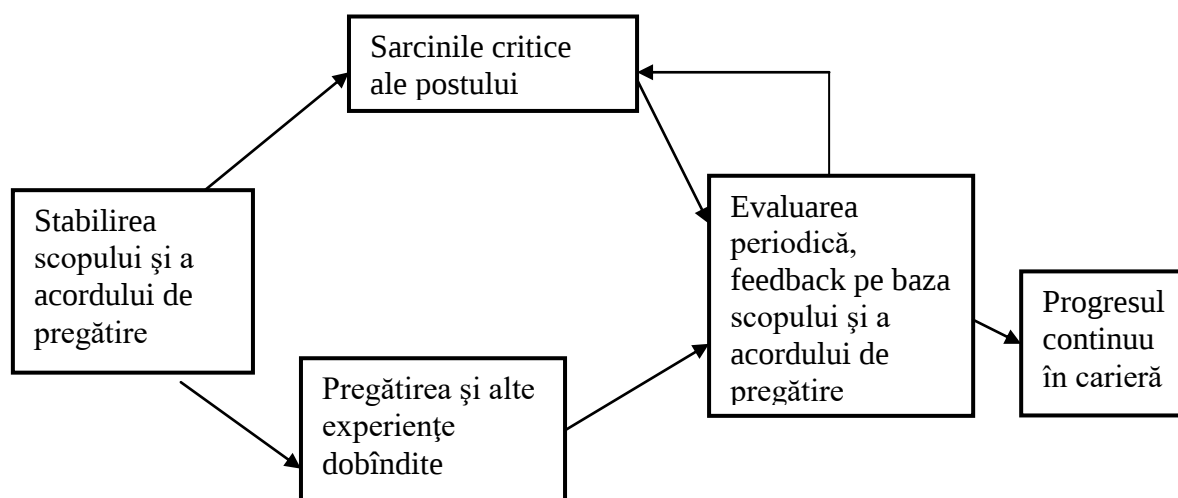


Figura 5. Procesul dezvoltării carierei managerului

Potrivit altui autor, Byars Rue, procesul de dezvoltare a carierei managerului include următoarele etape:

- o evaluare individuală a abilităților sale, intereselor, și scopurilor carierei;
- o evaluare a organizației a abilităților și potențialului individuale;
- comunicarea opțiunilor de carieră și oportunităților din cadrul organizației;
- consilierea carierei pentru stabilirea scopurilor reale și planurilor pentru realizarea sa.

Indiferent de modelul procesului de dezvoltare a carierei, fiecare din manageri trebuie să-și administreze cariera după modul cum întreprinzătorul își conduce o mică afacere.

Practica demonstrează că sistemul de dezvoltare a carierei managerului are impact benefic atât pentru manageri cât și pentru organizație. Tabelar iată unele din beneficii pe care le pot obține managerii cât și organizația:

Tabel 1.1

Beneficiile sistemului de dezvoltare a carierei

<i>Manageri</i>	<i>Organizația</i>
Asistență de folos în luarea deciziilor privind cariera	Folosirea mai bună a deprinderilor angajaților
Îmbogățirea postului actual și creșterea satisfacției	Răspîndirea informației la toate nivelele organizației
Comunicarea mai bună între manager și colegi	Comunicarea mai bună în cadrul organizației
Mai multe scopuri realiste și perspective	Păstrarea angajaților valoroși
Feedback mai bun al performanțelor	Imagine publică extinsă în post de dezvoltator al oamenilor
Informație curentă și viitoare	Eficiență mărită a sistemelor de personal
Responsabilitate înaltă pentru carieră	Clarificarea scopurilor organizației

Angrenarea noilor angajati in efortul de dezvoltare a resurselor companiei este conditionata de un dublu proces de acomodare - al persoanelor in cauza la grupul de lucru din care urmeza sa faca parte si al organizatiei insasi fata de noii sai membri - proces care este cunoscut sub numele de integrare profesionala.

Activitatile subsumate procesului de integrare profesionala pot fi privite prin prisma a trei *dimensiuni*: dimensiunea informatională, sau cognitivă; dimensiunea relatională, fata de indivizi si grupurile de munca si dimensiunea culturală, legata de apartenenta la noua organizatie.

Ele constau in: contactul cu noul sef, pregatirea grupului, realizarea cadrului de comunicare si structurarea (pe categorii, pe suporturi de prezentare si in timp) a informatiilor oferite in cursul procesului de integrare.

Responsabilitatile programelor de integrare sunt, de regula distribuite intre departamentul de resurse umane, seful ierarhic direct si managerul coordonator.

Procedurile de integrare depind, in mare masura, de specificul fiecarei organizatii si pot fi: scrisoarea de bun venit, manualul angajatului, instructajele, conferintele si filmele de indrumare sau lucrul sub tutela.

Metodele de integrare nu se refera exclusiv la asimilarea performanta a cerintelor postului vacant, ci privesc si potentialul noilor angajati fata de cerintele viitoare de dezvoltare a firmei. Gama acestor metode este destul de diversa, incluzand, de pilda: integrarea pe postul disponibil, monitorizarea procesului de integrare, cunoasterea problematii organizatiei prin „rotirea” noului angajat prin compartimentele conexe postului sau de lucru si realizarea unui proiect concret.

Locul si rolul dezvoltarii profesionale in managementul resurselor umane

Dinamica accentuata a transformarilor din mediul economic si social impune un proces permanent de reconsiderare a cunostintelor si abilitatilor individuale in raport cu cerintele, mereu mai complexe, ale activitatilor desfasurate in cadrul organizatiei, iar mentinerea nivelului de competitivitate a firmelor, intr-un spatiu concurential, necesita o institutionalizarea a preocuparilor privind formarea si perfectionarea profesionala a angajatilor.

Procesul formativ este o componenta a planificarii strategice in domeniul resurselor umane. Din aceasta perspectiva rezulta necesitatea unei abordari sistematizate a actiunilor privind dezvoltarea profesionala, structurata pe cel putin trei faze distincte si anume:

- identificarea necesitatilor de pregatire profesionala;
- derularea propriu-zisa a programelor de pregatire profesionala;
- evaluarea rezultatelor procesului.

Identificarea necesitatilor Selectarea metodelor Dezvoltarea criteriilor

Evaluarea necesitatilor de pregatire porneste de la cele doua categorii de cauze ce pot genera procesul formativ: eliminarea deficientelor constatate si noile cerinte organizationale.

In *faza de derulare propriu-zisa a programelor de pregatire profesionala* se pune problema existentei celor doua preconditii ale procesului de instruire, respectiv pregatirea prealabila si motivatia. *Evaluarea procesului de pregatire profesionala* cuprinde activitatile referitoare la masurarea nivelului de realizare a obiectivelor propuse, a costurilor pregatirii si a beneficiilor rezultate.

Metode si programe de pregatire profesionala

Conceperea unui program eficient de pregatire profesionala trebuie sa tina cont de numerosi *parametri*, dintre care cei mai semnificativi privesc: specificul procesului de invatare, conditiile materiale si didactice, motivarea si constientizarea participantilor, stimularea aplicarii cunostintelor dobandite, a schimbarilor de comportament si de atitudine la locul de munca.

Metodele de pregatire depind, in mare masura, de numarul si structura personalului cuprins in programul de instruire, de obiectivele procesului formativ si, evident, de fondurile disponibile acestor activitati. Ele pot fi individuale sau colective. Dintre metodele individuale, cele mai vunoscute sunt: pregatirea la locul de munca, pregatirea asistata de calculator, delegarea sarcinilor - cu varianta sa maximala de inlocuire temporara a sefului direct si rotatia pe posturi. Dintre metodele colective sunt de mentionat: pregatirea in cadrul unor forme colective institutionalizate, metodele participative de pregatire, includerea cursantului in echipele de elaborare a unor proiecte, lucrari sau studii, participarea la formatiuni de lucru eterogene, preluarea rolului de instructor si participarea la diferitele forme ale managementului de grup - in mod efectiv, sau in cadrul asa-numitelor „comitete-junior”.

Selectarea unei metode sau alta pentru procesele concrete de pregatire profesionala trebuie sa tina seama de numarul, structura si provenienta persoanelor incluse in programul de instruire, dar si de specialistii disponibili pentru instructaj si alte restrictii privind voloumul de resurse alocat. Dar cel mai semnificativ criteriu de selectie il reprezinta compatibilitatea metodei cu continutul programului de training.

Responsabilitatile in domeniul pregatirii profesionale sunt structurate pe trei paliere, corespunzatoare nivelului general de competenta si decizie in domeniul resurselor umane si sunt localizate la nivelul managerilor de varf, la cel al managerilor de pe celelalte paliere ierarhice si la nivelul compartimentelor de resurse umane, sau al substructurilor specializate.

6. Eficacitatea carierei

Eficacitatea carierei este apreciată atât din perspectiva individului, cât și a organizației. Deși pot exista numeroase caracteristici ale eficacității carierei, potrivit literaturii de specialitate și practicii manageriale în domeniul resurselor umane, cele mai importante criterii de apreciere a eficacității carierei sunt:

- a) performanța carierei.
- b) atitudinea față de carieră.
- c) adaptabilitatea carierei.
- d) identitatea carierei.

a) Performanța carierei

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. Trebuie avute în vedere o serie de aspecte cum ar fi:

măsura în care sistemul de evaluare a performanței și sistemul de recompense recunosc pe deplin performanța. Este posibil ca angajatul să nu primească recompensa corespunzătoare performanței carierei, deoarece organizația fie că nu are capacitatea necesară, fie că nu dorește să acorde recompensa respectivă. Organizația așteaptă performanța individului, însă acesta nu dorește sau nu este capabil s-o realizeze. Performanța este necorespunzătoare potențialului individului care este mult mai mare, deoarece individul poate avea și alte interese nelegate de post: familie, preocupări extraprofesionale.

b) Atitudinea 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. Indivizii cu astfel de atitudini sunt, în general, bine integrați în organizație și se implică în activitățile cerute de posturile lor. Atitudinile pozitive față de carieră pot coincide cu necesitățile carierei și cu oportunitățile oferite care trebuie să corespundă intereselor, valorilor și abilităților indivizilor.

a) 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. 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 poate duce la pierderea posturilor ocupate. Având în vedere avantajele reciproce ale adaptabilității carierei și organizația este preocupată de îndeplinirea acestui criteriu al eficacității, alocând în acest sens importante sume de bani pentru pregătirea și dezvoltarea angajaților săi.

b) Identitatea carierei

Acest criteriu de apreciere a eficacității carierei cuprinde două componente:

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.

Realizarea eficacității carierei este un proces deosebit de complex care poate fi apreciat în funcție de mai multe criterii care se intercondiționează în moduri diferite pentru indivizi diferiți. Implică o înțelegere individuală și organizațională a importanței caracteristicilor sau criteriilor avute în vedere fiind strâns legată de performanța organizațională.