

CZU: 005.966:331(478)

## MODELUL DE MANAGEMENT AL CARIEREI PRIN PRISMA PROFILULUI PROFESIONAL AL ANGAJAȚILOR

*Mihaela BALMUȘ-ANDONE*

*Universitatea de Stat din Moldova*

În articol este abordată o serie de probleme privind managementul carierei în Republica Moldova. Obiectivele urmărite se rezumă la identificarea unor posibilități aplicabile în munca managerială, astfel încât aceasta să contribuie la dezvoltarea carierei în condiții de maximă eficiență. Cercetarea se bazează pe determinarea abilităților prioritare necesare diferitor niveluri manageriale. Astfel, a fost evidențiat faptul că în planul carierei abilitățile tehnice au pondere mare pentru nivelul managerial inferior, importanța acestora fiind în descreștere pe măsura urcării pe scara ierarhică.

**Cuvinte-cheie:** *carieră, nivel, management, obiective, abilități, promovare, eficiență.*

### CAREER MANAGEMENT MODEL THROUGH THE PROFESSIONAL PROFILE OF THE EMPLOYEES

This article is dedicated to some issues of career management in the Republic of Moldova. This paper aims at identifying some possibilities applicable in the managerial work so as they would contribute to the career development in conditions of maximum efficiency. The research is based on the identification of major skills necessary for different levels of management. In such a way the fact that the technical abilities have a major weight for the inferior level of management was emphasized, the importance of the latter decreasing in hierarchical evolution.

**Keywords:** *career, level, management, objectives, skills, promotion, efficiency.*

### Introducere

Dezvoltarea eficientă a resurselor umane, prin dezvoltarea abilităților, spiritului de creativitate și inventivitate, face diferența dintre succesul sau eșecul unei organizații. Avantajul competitiv al organizației moderne rezidă tot mai mult în oamenii săi. Abordate ca un tot unitar, carierele individuale determină succesul organizațiilor. Deși noțiunea de carieră este înțeleasă pe deplin de majoritatea angajaților, conceptul acesteia este complex și nu există o definiție unanim acceptată.

### Conceptualizarea termenului „carieră”

În limbajul uzual, 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”. 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.

În identificarea noțiunii date trebuie să avem în vedere:

- ✓ contribuția individului la dezvoltarea propriei cariere;
- ✓ contribuția organizațiilor în care evoluează;
- ✓ contextele pe care le intersectează.

**Conceptul de carieră** necesită explicarea a trei momente:

În primul rând, cariera înseamnă mișcare de-a lungul unui drum în timp. O latură este succesiunea obiectivă de poziții în ierarhie, sau *cariera externă*. Un exemplu ar fi modelul prin care se plasează asistenții în posturi de lectori, sunt promovați mai apoi conferențieri și, în cele din urmă, profesori universitari. Aceste drumuri pot fi planificate și ordonate sau pot să iasă la iveală în timp, cu discontinuități majore în care îndatoririle unui post nu exploatează de la sine abilitățile dezvoltate în posturile anterioare. Cealaltă parte a drumului este interpretarea individuală subiectivă a acestor experiențe profesionale, sau *cariera internă*. De exemplu, a fi asistent poate să aibă un înțeles subiectiv foarte diferit la 30 de ani, cu un doctorat nou-nouț, față de 45 de ani, când vezi că nu s-a petrecut nicio schimbare de statut.

Cel de al 2-lea moment este interacțiunea între factorii organizaționali și cei individuali. Reacțiile oamenilor la un post depind de potrivirea între conceptul ocupațional despre sine, combinația de nevoi, aptitudini, preferințe și tipurile de constrângeri, solicitări pe care le oferă rolurile lor în organizații. De exemplu: o persoană

poate considera postul de contabil ca fiind interesant și promițător, în timp ce altă persoană îl poate considera ca ceva monoton, plictisitor și sufocant. Înțelegerea acestor diferențe este esențială pentru a conduce eficient, precum și pentru a-i ajuta pe alții (de exemplu, subalterni) să o facă.

Al 3-lea moment important al carierei este că ea oferă o identitate ocupațională. Adică, ce anume fac oamenii în societatea modernă este în mare măsură elementul-cheie al identității lor. Deseori, când facem cunoștință cu o persoană, prima întrebare este: cu ce te ocupi? Oamenii diferă în privința importanței pe care identitatea ocupațională o are pentru identificarea lor. Pentru multe persoane identitatea ocupațională este primul factor al propriei autodefiniri.

Specialiștii în domeniu fac o distincție între *cariera obiectivă* și *cariera subiectivă*. *Cariera obiectivă* are la bază dezvoltarea personalului prin sporirea competențelor profesionale, a cunoștințelor și abilităților, care îi sporesc șansele de promovare și plasare în interiorul sau exteriorul organizației. Prin *carieră subiectivă* se înțelege perceperea de sine, recompensele obținute ca urmare a muncii depuse, relația cu superiorii și rolul muncii lor în viață. Acestea sunt deținute împreună, fiind compuse din: talente și abilități; valori de bază; 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 știu să exploateze oportunitățile pentru a maximiza succesul și satisfacția derivată de la carierele lor.

### Orientarea în carieră

Conceptul de carieră este deseori asociat cu pozițiile de director, manager care vizează doar posturile de conducere, fără a include angajații din nivelul de execuție și deservire. Din această perspectivă, un muncitor sau un angajat care se ocupă cu deservirea activității de bază nu are niciun plan de carieră. Însă, ținând cont de faptul că managementul resurselor umane cuprinde toți angajații, conceptul de carieră este necesar a fi aplicat global. Cariera văzută ca o succesiune de experiențe separate, corelate între ele, prin care orice persoană trece de-a lungul vieții, poate fi în rezultat lungă sau scurtă, iar un individ poate avea mai multe cariere, una după alta sau în același timp, acest proces dinamic derulându-se pe parcursul întregii vieți.

Din fericire, pentru toată lumea oamenii nu sunt toți la fel. Fiecare este diferit în termeni de abilități, valori, obiective și activități preferate. Totuși, așa cum suntem diferiți, oamenii au și multe în comun. Sociologii au pus la punct modalitățile de a clasifica oamenii care formează tiparele majore ale asemănărilor și diferențelor în orientarea carierei. Din Figura 1 se observă că orientarea carierei este un tipar destul de stabil al talentelor, valorilor, atitudinilor și activităților ocupaționale preferate.

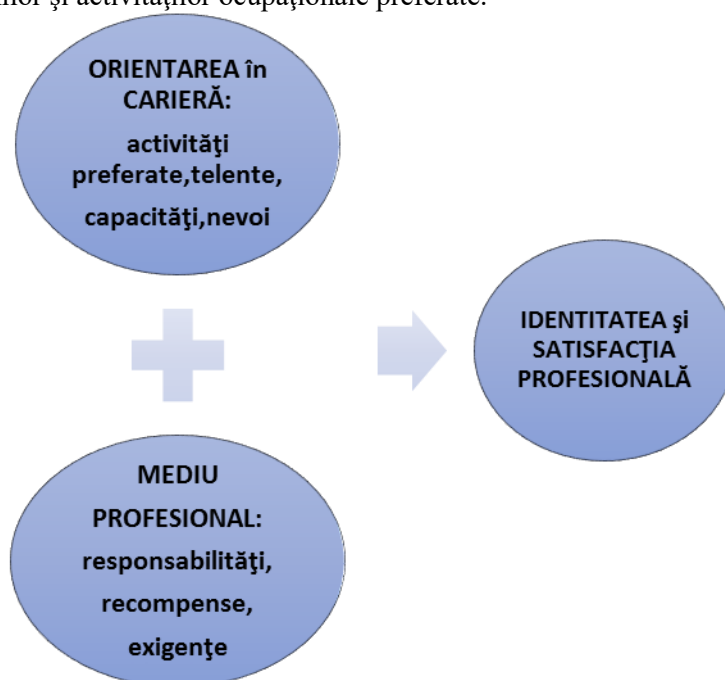


Fig.1. Orientarea în carieră și consecințele sociale.  
(Elaborată de autor)

Diferitele orientări în carieră vor fi congruente cu exigențele specifice și recompensele existente în unele medii profesionale. Potrivirea între orientarea în carieră și modul de muncă are consecințe directe pentru comportamentul și atitudinile oamenilor la serviciu. De exemplu, adesea unii tineri își aleg domeniul unor lucrări fără a avea suficiente informații, iar pe măsura pregătirii, potrivirea dintre interesele și talentele personale, pe de o parte, și subiectele tratate, pe de altă parte, structura și conținutul devin mai clare. Dacă există potrivire, ea generează satisfacție și sentimentul competenței; nepotrivirea are ca rezultat consecințe contrare, care ar trebui să motiveze individul să aleagă alt mediu profesional, respectiv să schimbe domeniul.

Specialiștii în domeniu consideră că astăzi managerii trebuie să fie, în primul rând, buni specialiști în conducere și mai apoi buni ingineri sau economiști. De aici și concluzia: vor obține succese în cariera de manager persoanele care posedă așa-numitul „talent de manager” ce înglobează cunoștințe de specialitate absolut necesare, calitățile, motivațiile, înclinațiile, simțul prevederii, personalitate, capacitate de acțiune, aptitudini de a decide. Succesul într-o astfel de funcție este condiționat de analiza fiecărui viitor manager din punctul de vedere al modului în care corespunde criteriilor stabilite prin fișa postului, de identificarea candidaților cu profil complex, interdisciplinar și polivalent. În acest sens se constată o mai mare atenție ce se acordă dezvoltării carierei profesionale a propriilor angajați. Anume elaborarea și implementarea diferitelor strategii și planuri de dezvoltare a carierei profesionale servesc drept premisă pentru identificarea conceptului de management al carierei.

### Scopurile managementului carierei

Managementul carierei vizează planificarea și modelarea progresului angajaților în cadrul organizației în raport de evaluările nevoilor organizației, dar și în raport cu performanțele potențialului și cu preferințele individuale ale angajaților [3]. 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. În acest context, managementul carierei trebuie abordat 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 scopul de a asigura pe cât posibil organizația că va dispune de persoanele de care are nevoie pentru a-și atinge obiectivele. Privit din punctul de vedere al celor două categorii de interese, managementul carierei trebuie să răspundă celor trei scopuri generale (Fig.2):

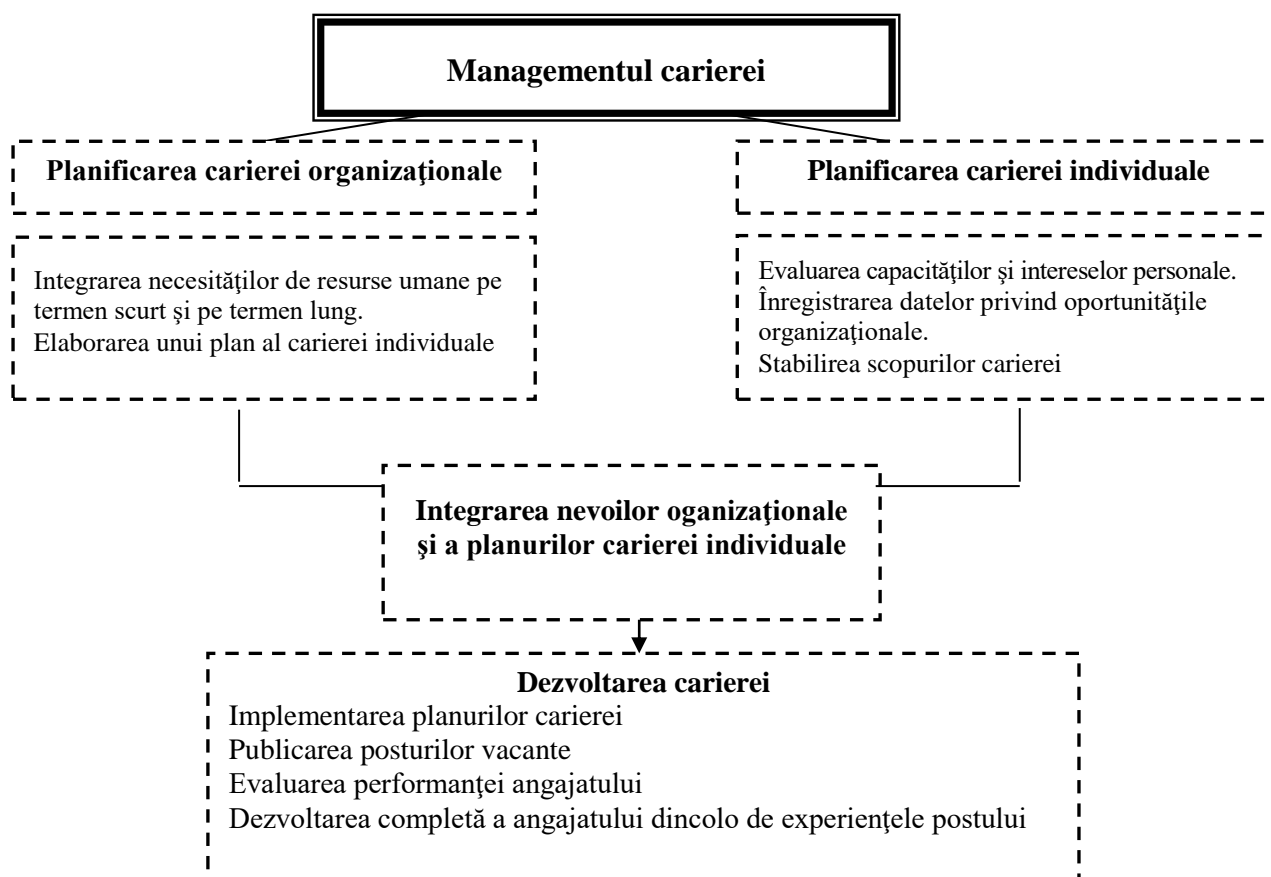
- să asigure satisfacerea necesităților organizației în ceea ce privește succesiunea managerială;
- să ofere angajaților cu potențial instruire și experiență practică pentru a-i pregăti pentru nivelul de responsabilitate pe care ar putea să-l atingă;
- să ofere angajaților cu potențial îndrumarea și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

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 activități:

**Identificarea angajaților.** Ar fi binevenit ca toți angajații să fie cuprinși în planuri de dezvoltare a carierei. Însă, aceasta nu se întâmplă, 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 este nu altceva decât acumularea experienței profesionale pentru a pleca cât mai curând în alte organizații. De aceea, pentru a implementa un plan eficient de planificare 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.



**Fig.2.** Modelul managementului carierei.  
(Adaptat după [1])

**Stabilirea căilor carierei.** Această activitate 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 aceștia doresc 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.

**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 resurse umane, care se ocupă 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 faptul că responsabilitățile pentru dezvoltarea unui management eficient al carierei profesionale revin atât organizației, cât și angajaților acesteia (Tab.1).

**Dezvoltarea planurilor individuale.** Dezvoltarea unor valori și cerințe în domeniul carierei poate fi realizată mai bine de către angajații organizației. Din acest considerent, este necesar ca organizațiile să acorde angajaților mai multă libertate privind opțiunea individuală în alegerea carierei. Aceasta se realizează prin conceperea unor sisteme deschise în cadrul cărora angajații pot opta pentru diferite 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 fiecăruia în parte. Găsirea unui post nu se întâmplă pur și simplu, ci indivizii trebuie să întreprindă ceva pentru obținerea postului respectiv.

Tabel

## Responsabilități privind cariera

Responsabilitățile organizației privind cariera	Responsabilitățile angajaților privind cariera
✓ Evaluarea cât mai realistă a obiectivelor organizației	✓ Autoevaluarea abilităților, aspirațiilor, nevoilor personale
✓ Elaborarea unor modele de planificare și dezvoltare a carierei	✓ Analiza atentă a obiectivelor sau opțiunilor privind cariera individuală
✓ Organizarea unor sisteme informaționale care să permită actualizarea informațiilor necesare managementului carierei	✓ Comunicarea nevoilor individuale de pregătire și dezvoltare
✓ Consilierea carierei, menținerea unui dialog permanent cu subalternii	✓ Folosirea tuturor oportunităților de pregătire și dezvoltare
✓ Urmărirea și actualizarea planurilor privind carierele individuale ale angajaților	✓ Elaborarea și urmărirea planurilor de acțiune în domeniul carierei
✓ Evaluarea eforturilor personale de dezvoltare de-a lungul carierei	

Sursa: *Adaptat de autor după* [1].

Cu toate că în societatea noastră procesului de planificare a carierei în cadrul firmelor i se acordă puțină atenție, înțelegerea importanței acestuia este incontestabilă. Planificarea carierei reprezintă un ghid în atingerea scopurilor prestabilite sau, cum spunea L.A.Klatt: „Dacă nu știi unde te duci, probabil vei ajunge în cu totul altă parte”.

**Dezvoltarea carierei** este procesul 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 doar în calitatea sa de angajat. Iar, din perspectiva organizației, dezvoltarea carierei este un continuu și formalizat efort depus de către organizație, care se focusează pe dezvoltarea și îmbogățirea resurselor umane din punctul de vedere al ambelor necesități – ale angajaților și ale organizației. În prezent se constată că, deseori, angajații nu sunt mulțumiți de postul lor, ei sunt preocupați intens de posibilitățile carierei lor în actuala lor companie. Respectiv, în loc să se gândească să rămână în aceeași organizație, mulți angajați se gândesc să urmeze diferite cariere. Restructurarea corporativă și rezultatele joase determină mulți angajați să-și schimbe cariera chiar și atunci când ea nu necesită o schimbare propriu-zisă. Astfel, mobilitatea crescută a angajaților și factorii legați de mediu au făcut dezvoltarea carierei extrem de importantă pentru firmele actuale.

Conform specialiștilor în domeniu, cele mai importante componente în dezvoltarea 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 3 este prezentat procesul dezvoltării carierei, ca fiind o activitate complexă care trebuie realizată sistemic, pentru a evalua competențele profesionale obținute în vederea luării unor decizii privitor la avansarea angajatului pe o poziție ierarhică superioară.

În practică fiecare companie are specificul ei. Astfel, în firmele mari procesului de dezvoltare a carierei i se acordă o atenție deosebită, folosind un sistem de evaluare a performanțelor, rezultatele prezentându-se într-o formă analitică. Deseori, însă, managerii nu utilizează modele de promovare, criterii clare, despre care să dețină informații, inclusiv despre personal, încă din momentul angajării în companie. Promovările se fac conjunctural: se discută promovarea de către top și middle-management în termenii: „Avem persoana în interior?”. Este recomandată de către șefii direcți persoana din poziția imediat inferioară. În ceea ce privește criteriile ce stau la baza promovării, managerii ar trebui să ia în considerare, în primul rând, gradul de implicare și eficiență. Implicarea angajaților este înțeleasă fie ca un comportament adecvat față de clienți, fie ca atașament față de locul de muncă sau ca integrare în colectiv. Eficiența este apreciată mai ales de către managerii mai în vârstă, în timp ce managerii tineri consideră gradul de implicare ca fiind esențial pentru evaluare.

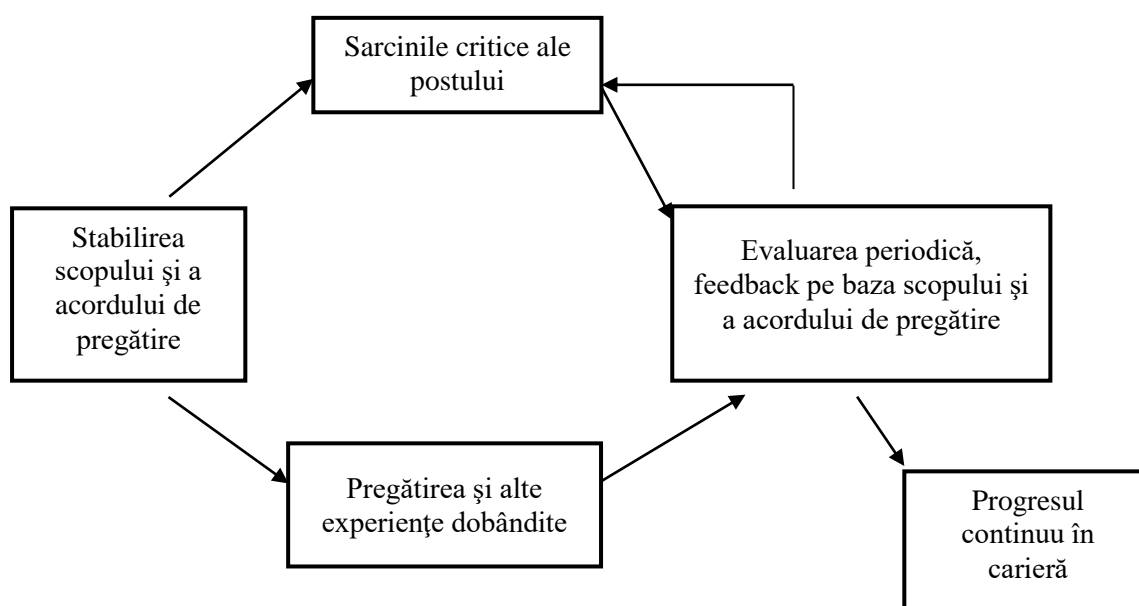


Fig.3. Procesul dezvoltării carierei.

Sursa: Adaptată de autor după [2].

### Concluzii

Cel mai utilizat criteriu în managementul carierei ar fi cel tradițional, al vechimii în firmă, care se folosește informal. Senioritatea, experiența sunt clar legate de performanță. Se presupune că vechimea e direct legată de competență. Oricum, acest sistem de promovare este destul de rar amintit de către manageri. Promovarea, însă, se face și în funcție de performanțele profesionale. Totuși, profilul personal – acele trăsături dezirabile din punctul de vedere al echipei pe care urmează să o conducă – rămâne a fi extrem de important în stabilirea profesionalismului managerial.

### Referințe:

1. ARMSTRONG, M. *Managementul resurselor umane*. București: Codecs, 2003.
2. CERTO, S. *Managementul modern. Diversitatea, calitatea, etica și mediul global*. București: Teora, 2002.
3. VLĂSCEANU, M. *Organizații și comportament organizațional*. Iași: Polirom, 2003.

### Date despre autor:

**Mihaela BALMUȘ-ANDONE**, doctorandă, Școala doctorală Științe Economice; lector universitar, Facultatea de Științe Economice, Universitatea de Stat din Moldova.

**E-mail:** balmus.mihaela@gmail.com

**ORCID:** 0000-0002-5025-3351

Prezentat la 10.10.2019