

MANAGEMENTUL CARIEREI: Să învățăm să ne construim o carieră

Viorella Radu
viorellaradu@yahoo.com

Studiul carierelor și al evoluției lor reprezintă un domeniu de interes major pentru mai multe discipline: sociologia organizațiilor, psihologie, economie, management organizațional. Dacă avem în vedere faptul că ne petrecem o mare parte a vieții muncind și, totodată, că modul în care ne raportăm la propria realizare în viață, adică la succes, bunăstare, împlinire depinde de opțiunile și deciziile luate în diferite perioade de timp cu privire la viața de muncă, atunci înțelegem interesul și importanța acordată construcțiilor carierelor.

Studiul carierelor este foarte important pentru cei interesați de analiza și explorarea modului de funcționare și de conducere a organizațiilor, din perspectiva aspectelor structurale și umane. Accentul se pune pe aspecte ce țin de autoevaluare și de conștientizarea propriei motivații în muncă și viață, ca surse generatoare ale definirii și proiectării unei cariere.

Pentru a învăța să ne construim propria carieră, propriul drum în viață, este nevoie de a ne clarifica și înțelege cele mai importante concepte întâlnite în studiul managementului carierei.

Așadar: **Ce este o carieră?** Conceptul de carieră se referă la “modelul experiențelor legate de muncă”, experiențe ce se produc pe parcursul vieții unei persoane. Această definiție include atât evenimentele *obiective* (slujbe, poziții, posturi) - cariera externă -, cât și perspectivele *subiective* cu privire la muncă, de genul atitudinilor, valorilor sau așteptărilor unei persoane - cariera internă. Edgar Schein accentuează importanța considerării unei cariere atât prin prisma evoluției sau progresului persoanei într-o ocupație/organizație (cariera externă), cât și prin cea a percepțiilor persoanei cu privire la viața sa de muncă (cariera internă). Distincția între cele două aspecte ale carierei capătă și mai multă relevanță dacă acceptăm că, deși factorii individuali (interese, valori, aspirații) sunt determinanți în opțiunile persoanei privind angajarea într-o ocupație/organizație, există și alți factori externi (nivel de instrucție, familie, societate, presiuni organizaționale) care joacă

un rol important în construcția unei cariere. De altfel există teoreticieni care argumentează că, pentru a înțelege cu adevărat o carieră, este necesară *considerarea întregului context de viață al unei persoane*.

Ce înseamnă dezvoltarea unei cariere? Presupune “procesul permanent prin care indivizii progresează, trecând printr-o serie de stadii, fiecare dintre acestea fiind caracterizat printr-un set relativ unic de probleme, teme și sarcini” (Greenhaus, 1987). *Pașii efectivi* solicitați de o ocupație sau organizație pentru a progresa/evolua în acea ocupație/organizație sunt (Vlăsceanu, 2002):

1. *Dezvoltare, fantezie, explorare.* Perioada asociată copilăriei și adolescenței timpurii. Persoana se pregătește să treacă printr-un proces de instruire și educație pentru o ocupație care va fi aleasă cu titlul de încercare.
2. *Educație și instruire.* Poate dura câteva luni și 20 de ani. Există multe opțiuni în timpul acestei etape, pe măsură ce scopurile ocupaționale se clarifică și se schimbă.
3. *Intrarea în universul muncii.* Timpul unei adaptări majore; se învață realitățile muncii și propriile reacții.
4. *Instruirea și socializarea de bază.* Lungimea și intensitatea acestei perioade diferă în funcție de ocupație, organizație, complexitatea muncii, supozițiile organizaționale despre importanța învățării de către noii membrii a elementelor culturii organizaționale, precum și de gradul de responsabilitate pe care îl conferă societatea ocupației respective. Această etapă este o sursă majoră a învățării personale întrucât organizația începe de acum să prezinte cerințe cărora individul trebuie să le răspundă. Ocupantul carierei este confruntat cu alternativele legate de rămânerea sau nu în ocupație și/sau organizație, în funcție de cum răspunde la procesul de socializare.
5. *Câștigarea calității de membru.* Persoana recunoaște, cu ajutorul ritualurilor formale sau al tipurilor de sarcini primite, că a

depășit stadiul instruirii și a fost acceptat ca membru cu drepturi depline. În această etapă începe să se formeze o imagine de sine semnificativă.

6. *Câștigarea dreptului și a calității de membru.* În primii 5-10 ani ai unei cariere, cele mai multe organizații și ocupații iau decizii cu privire la durata exercitării unei funcții, decizii prin care indivizii știu dacă pot conta sau nu pe un viitor pe termen lung în organizație.
7. *Crize și reevaluări în mijlocul carierei.* Majoritatea oamenilor trec prin anumite forme de autoevaluare atunci când le merge bine în carieră, punându-și tot felul de întrebări: „mi-am ales bine cariera?”, „am realizat ceea ce mi-am propus? „a meritat efortul?”, „ar trebui să continui sau să fac o schimbare?”, „ce vreau de la viață și cum se potrivește munca mea cu aceste aspirații?”.
8. *Menținerea, recâștigarea sau echilibrarea elanului.* În această etapă, după reevaluare, fiecare persoană își formulează un reper care îi va ghida pașii următori.
9. *Eliberarea/dezangajarea.* Inevitabil persoana încetinește ritmul, devine mai puțin implicată; se gândește la etapa pensionării.
10. *Pensionarea.* Ceea ce se întâmplă acum cu imaginea de sine, variază de la o persoană la alta.

Ce presupune planificarea unei cariere? Se referă la acțiunile inițiate de o persoană pentru a înțelege și a încerca să-și controleze propria viață de muncă. Aceste acțiuni implică un proces deliberat prin care o persoană "devine conștientă de sine, de oportunități, constrângeri, opțiuni și consecințe, identificându-și scopurile legate de carieră și programându-și activitățile de muncă, educația și experiențele legate de dezvoltare ce îi oferă direcția, sincronizarea și succesiunea pașilor pentru realizarea unui scop specific al carierei." (Storey, 1976)

Ce înseamnă „managementul carierei”? Reprezintă “procesul de pregătire, implementare și monitorizare a planurilor de carieră asumate de individ *în mod singular sau împreună* cu sistemele de carieră ale organizațiilor” (Storey, 1976). Deci activitățile ce țin de managementul carierei sunt strâns legate de cele privind planificarea carierei.

În scopul îndrumării și orientării carierei angajaților, organizațiile dezvoltă o serie de tehnici și instrumente ce includ: consolidarea individuală cu privire la carieră, sesiuni de informare și discuții cu privire la politicile și procedurile organizaționale de promovare sau evaluare a performanțelor, programe de dezvoltare cum ar fi rotația muncii și îndrumarea, programe de instruire etc. Există și activități realizate exclusiv de către organizație – așa numita *planificare a succesiunii* – ce se realizează în secret și exclusiv de către echipa de la nivel superior de conducere, pentru a decide care sunt angajații ce au capacitatea și ar trebui pregătiți să înlocuiască persoane din pozițiile cu responsabilitate înaltă.

Mai există însă și o altă perspectivă de înțelegere a termenului de „management” al carierei – cu referire la fazele complete și activitățile specifice în dezvoltarea unei cariere (Greenhaus, 1987): (1) explorarea mediului, (2) dezvoltarea concepției clare cu privire la mediu și dobândirea conștiinței de sine, (3) stabilirea scopurilor carierei, (4) dezvoltarea strategiei de atingere a scopului, (5) implementarea strategiei, (6) înregistrarea de progrese în atingerea scopului, (7) obținerea feed-back-ului necesar cu privire la progres, atât din surse legate direct de activitatea de muncă, precum și din surse exterioare acestuia și (8) evaluarea carierei. Urmând acest proces, afirma Greenhaus în 1987, este de presupus că o persoană poate ajunge să obțină atât satisfacție în carieră, cât și în viață, în general.

Transformarea carierei, progres sau succes?

Definirea subiectivă a succesului reflectă în mare măsură „ancora carierei” (termeni introduși în literatura de specialitate de către profesorul american Edgar Schein, 1990) unei persoane sau definirea carierei interne. Progresul poate fi măsurat de-a lungul a *trei dimensiuni de bază* care corespund *deplasării în cadrul unei organizații sau ocupații* :

1. deplasarea orizontală transfuncțională: dezvoltarea abilităților și deprinderilor. Poate fi rezultatul propriilor eforturi sau poate fi legată de instruirea specifică sau dezvoltarea oportunităților oferite de patron sau profesie. Corespunde unei rotări transfuncționale sau instruirii formale și produce schimbări în activitatea realizată de individ. Ea reflectă, de asemenea, tendința evolutivă a angajaților de a-și

schimba locul de muncă și de a se califica în mai multe tipuri de activități. Sistemele de remunerare accentuează această formă de deplasare organizațională, existând tendința de a recompensa oamenii în funcție de numărul de calificări și deprinderi pe care îl au.

2. deplasarea ierarhică transniveleară: spre vârful ierarhiei. Fiecare organizație menține un anumit tip de ierarhie sau un sistem de ranguri și titluri prin care ocupantul unei cariere își poate analiza progresul. Dar atenție: fără cunoașterea nivelului de aspirație al unei persoane nu pot fi judecate sentimentele subiective legate de succes
3. deplasarea spre obținerea influenței și a puterii. Un criteriu important folosit în judecarea succesului se referă la măsură în care o persoană simte că a străpuns cercul intern al unei organizații sau ocupații. O astfel de pătrundere este deseori corelată cu deplasarea ierarhică, dar o anumită influență și putere poate fi obținută și independent de aceasta (Vlasceanu, 2002).

Așadar, când începi să-ți construiești o carieră te confrunți cu întrebări despre: propria persoană, lumea din jur, organizațiile de referință. Poți avea multe răspunsuri dar și multe necunoscute. Cel mai grav este atunci când marea necunoscută ești tu însăși.

Modelul profesorului american Edgar Schein ne ajută să ne cunoaștem opțiunile profesionale și să analizăm modul în care valorile noastre sunt legate de aceste opțiuni privind cariera. El propune 8 tipuri de ancore precum și un model de chestionar și de interviu, prin care noi ne putem identifica tipul de ancoră a carierei. Aceste activități nu sunt teste și nici nu vor revela talente ascunse; ele

nu fac altceva decât să ne determine să ne gândim și să vorbim despre trecutul nostru și despre aspirațiile cu privire la viitor, prin prisma carierei și a evenimentelor de viață, ajungând astfel să înțelegem mai bine prioritățile și valorile noastre.

Dar ce se înțelege prin “ancora carierei”? Este o combinație a percepțiilor noastre cu privire la *competența, motive și valori* la care nu am renunța pentru nimic în lume; ea reprezintă sinele nostru. Mai este denumită și cariera internă a persoanei (Vlasceanu, 2002)

Cele 8 tipuri de ancore ale carierei propuse de Edgar Schain:

- Competența tehnică/funcțională (TF)
- Competența managerială generală (MG)
- Autonomie/ independență (AU)
- Securitate/stabilitate (SE)
- Creativitate antreprenorială (CA)
- Servire a/dedicare unei cauze (SD)
- Provocare pură (PR)
- Stil de viață (SV)

Deoarece spațiul nu ne permite mai mult, într-un articol viitor vom continua cu prezentarea pe larg a celor 8 tipuri de ancore precum și cu modelul de chestionar și interviu, care ne vor ajuta în identificarea propriilor ancore ale carierei.

Bibliografie

- Vlăsceanu, Mihaela, (2000). *Managementul carierei*, București: editura Comunicare.ro.
- Greenhaus, J.H. (1987). *Career Management*, Hinsdale, IL: The Dryden Press.