



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
OPSDRU Regiunea București-HorUniversitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, sect.2, et. 1, București
☎ Tel. 021.455.1942@ profemin@spiruharet.ro
🌐 profemin.ro

PROFEMIN (POSDRU/144/6.3/5/126567)

ARTICOL / NOIEMBRIE 2014

ROLUL EDUCATIEI IN MANAGEMENTUL CARIEREI PROFESIONALE

Unul din obiectivele principale ale întregului proces de învățământ este pregătirea tinerilor pentru cariera profesională. Întrebarea care apare este în ce măsură informațiile, cunoștințele, abilitățile, competențele acumulate deja sau cele pe care tinerii ar urma să le acumuleze în timpul școlii, îi va ajuta pe aceștia în cariera profesională viitoare.

Termenul de cariera are mai multe semnificații, atât pentru oamenii obișnuiți, cât și pentru cercetători. Au fost identificate câteva semnificații:

Cariera este atributul unei ocupații sau organizații. O astfel de semnificație pune semnul egalității între cariera și ocupație (de exemplu, contabil) sau organizație (de exemplu, angajarea pe perioadă nedeterminată într-o organizație).

Promovare. În acest sens, cariera implică urcarea în ierarhia unei ocupații sau organizații, respectiv obținerea succesului.

Statusul unei profesii. Uneori se folosește termenul de cariera pentru a diferenția „profesiile” de alte ocupații. De exemplu, se folosește termenul de cariera pentru persoane cu statut de jurist, avocat, inginer, dar nu și pentru instalatori, funcționari, dulgheri. Se considera astfel că un avocat are o cariera, dar un instalator nu.

Implicarea prea accentuată în propria activitate. Uneori, termenul de cariera este folosit cu o conotație negativă pentru a descrie o persoană extrem de ocupată sau de implicată într-o activitate sau în realizarea unei sarcini.

Stabilitatea unui model de activitate. În acest sens se considera că o cariera presupune succesiunea unor activități asemănătoare sau legate între ele, pe când succesiunea activităților nelegate între ele nu reprezintă o cariera.

După cum se observă, fiecare din aceste definiții descrie cariera într-un sens destul de îngust. Există însă și alți autori care au oferit definiții mai cuprinzătoare și, prin acestea, mai utile. De asemenea, Greenhaus (1987) descrie conceptul de cariera ca referindu-se la **„modelul experiențelor legate de muncă”, experiențe ce se produc pe întreg parcursul vieții unei persoane.** O astfel de definiție are avantajul de a include atât evenimentele obiective, respectiv slujbe, poziții, posturi, cât și perspectivele subiective cu privire la muncă, de genul atitudinilor, valorilor sau așteptărilor unei persoane.

Această perspectivă de înțelegere a conceptului de cariera este împărtășită și de Edgar Schein (1990). În contextul discuției privind „ancora carierei”, autorul accentuează **importanța considerării unei cariere atât prin prisma evoluției sau progresului persoanei**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
OPSDRU Regiunea București-HorUniversitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, sect.2, et. 1, București @ profemin@spiruharet.ro
☎ Tel. 021.455.1942 🌐 profemin.ro

PROFEMIN (POSDRU/144/6.3/5/126567)

intr-o ocupatie/organizatie (cariera externa), cat si prin cea a perceptiilor persoanei cu privire la viata sa de munca (cariera interna).

Distinctia dintre cele doua aspecte ale carierei capata si mai multa relevanta daca acceptam ca, desi **factorii individuali** (interese, valori, aspiratii etc.) sunt determinanti in optiunile unei persoane privind angajarea intr-o ocupatie/organizatie, exista si alti **factori externi** (nivel de instructie, familie, societate, presiuni organizational etc.) care joaca un rol important in constructia unei cariere.

Exista teoreticieni care argumenteaza ca, pentru a intelege cu adevarat o cariera, este necesara *considerarea intregului context de viata al unei persoane* (Super, 1986). Implicatia acestei perspective este ca *organizatiile, daca doresc sa fie competitive* (in special intr-un viitor ce va solicita din ce in ce mai multe abilitati ale angajatilor), *ar trebui sa inteleaga fiecare persoana, in totalitatea ei.*

Alti autori, desi nu adera la o perspectiva atat de extinsa cu privire la managementul carierei, admit totusi ca *ignorarea influentelor externe* (ce nu tin de propriu-zis de viata de munca a unei persoane) *ar limita abilitatea organizatiilor de a intelege cu adevarat si de a organiza carierele angajatilor* (D. M. Harris & R. L. DeSimone, 1994).

Dezvoltarea unei cariere.

In principiu, a descrie o cariera inseamna a identifica experientele comune, provocarile, problemele sau sarcinile cu care s-au confruntat majoritatea oamenilor pe parcursul vietii. Rezultatele celor mai multe cercetari au demonstrat ca o cariera implica *traversarea unor etape, respectiv o cariera se dezvolta prin parcurgerea mai multor stagii.* Aceasta perspectiva de analiza a dezvoltarii carierei - prin identificarea etapelor ce-i sunt specifice - ne permite sa intelegem atat mecanismele prin care se produc anumite experiente (cum ar fi dificultatile in adaptarea la primele slujbe sau problemele ce apar, de abicea, la mijlocul carierei), cat si cauzele repetabilitatii lor. Implicatia practica a acestei modalitati de analiza a carierei vizeaza sprijinul oferit, atat persoanelor cat si organizatiilor, in anticiparea unor posibile crize si provocari si, prin aceasta, a oportunitatii de planificare a strategiilor de rezolvare sau minimizare a acestora.

Conceptul de dezvoltare a carierei poate fi definit ca referindu-se la „*procesul permanent prin care indivizii progreseaza, trecand printr-o serie de stadii, fiecare dintre acestea fiind caracterizat printr-un set relativ unic de probleme, teme si sarcini*”. Desigur, acest proces poate fi diferit de la o persoana la alta, avand in vedere ca fiecare dintre noi avem o identitate proprie si experiente diferite de viata. Totusi, rezultatele cercetarilor au dovedit ca, in principiu, majoritatea persoanelor trec, de-a lungul ciclurilor de viata, printr-o serie de schimbari, provocari, crize, reevaluari etc., al caror grad de regularitate si repetabilitate ar permite formularea unui model de dezvoltare a carierei.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
OPSDRU Regiunea București-IfovUniversitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, sect.2, et. 1, București
☎ Tel. 021.455.1942@ profemin@spiruharet.ro
🌐 profemin.ro

PROFEMIN (POSDRU/144/6.3/5/126567)

Greenhaus (1987), incercand sa identifice si sa combine caracteristicile comune diferitelor modele de dezvoltare a carierei oferite de cativa autori, a creat un model propriu, in cinci etape, model ce ia in considerare atat varsta, cat si experientele sau provocarile asociate fiecărei categorii de varsta. Intr-o descriere concisa, cele **cinci stadii ale dezvoltării unei cariere sunt:**

Stadiul 1: Pregătirea pentru viața de muncă (0-25 ani), caracterizată prin dezvoltarea imaginii de sine din perspectiva ocupatională; evaluarea alternativelor ocupationale; identificarea inițială a unei alternative ocupationale; instruirea printr-un sistem de educație formală.

Stadiul 2: Angajarea în organizație (18-25 ani). În această etapă de viață o persoană își alege o slujbă în organizația în care dorește să se organizeze, pe baza informațiilor disponibile în acel moment. Este evident că atât cantitatea cât și calitatea informațiilor obținute în acest stadiu sunt de natură să influențeze dezvoltarea ulterioară a carierei. Prima intrare în viața de muncă este de natură a oferi semnale în legătură cu alegerea făcută: este acesta un bun început sau se dovedește a fi un punct fals de pornire? Mai recent, tot mai mulți studenți urmaresc să inițieze procesul de consacrare într-o carieră încă din timpul studiilor universitare prin angajarea în activități de muncă (un gen de pre-socializare în cariere alternative). Posturile alternative de muncă sunt sau ar trebui să fie părți ale procesului de proiectare a carierei, care nu-i nici linear și nici sinuos accidentală.

Stadiul 3: Cariera timpurie (25-40 ani), respectiv perioada în care se învață cerințele muncii, regulile, normele și așteptările organizațional. Persoana începe să asimileze elemente ale culturii organizațional, să-și perfecționeze competența, dar și să promoveze în poziții cu responsabilități mai înalte, asociate unor recompense financiare și sociale mai substanțiale.

Stadiul 4: Cariera mijlocie (40-55 ani). Această etapă corespunde, într-o oarecare măsură, așa-numitei perioade de tranziție, experimentată, de obicei, de cele mai multe persoane ajunse la „varsta mijlocie”. Este stadiul reevaluarilor privind atât cariera cât și maturitatea timpurie, al reafirmării sau modificării așteptărilor sau visurilor ce au îndrumat primii pași în carieră. În urma acestor reevaluări, o persoană poate decide că a făcut față cu succes tuturor provocarilor și să-și continue activitatea la fel de eficient, pe când o altă se poate confrunța mai degrabă cu sentimente de frustrare și stagnare.

Stadiul 5: cariera târzie (55 de ani pensionare), caracterizată prin dorința persoanei de a-și menține eficiența și prețuirea de sine, dar și prin pregătirea psihologică pentru momentul pensionării.

Studiul modului de proiectare și dezvoltare a unei cariere are o dublă relevanță: atât pentru individ, cât și pentru organizație. Altfel spus, deși orice carieră se construiește



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
OPSDRU Regiunea București-IfovUniversitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, sect.2, et. 1, București
☎ Tel. 021.455.1942@ profemin@spiruharet.ro
🌐 profemin.ro

PROFEMIN (POSDRU/144/6.3/5/126567)

individual, cadrul cel mai obisnuit pentru manifestarea si dezvoltarea ei este organizatia. Ca atare, atat persoana cat si organizatia pot actiona astfel incat sa influenteze dezvoltarea unei cariere. Cele doua tipuri de actiuni, initiate pe de o parte de purtatorul carierei si, pe de alta parte, de organizatie, sunt strans legate intre ele si sunt definite in literatura de specialitate sub termenii de planificare a carierei si management al carierei.

Planificarea unei cariere.

In principiu, planificarea carierei se refera la actiunile initiate de o persoana pentru a intelege si a incerca sa-si controleze propria viata de munca. Aceste actiuni implica un proces deliberat prin care o persoana: devine constienta de sine, de oportunitati, constrangeri, optiuni si consecinte, identificandu-si scopurile legate de cariera si programandu-si activitatile de munca, educatia si experientele legate de dezvoltarea ce ii ofera directia, sincronizarea si succesiunea pasilor pentru realizarea unui scop specific al carierei.

Desigur, fiecare din aceste actiuni necesare pentru planificarea carierei pot fi realizate nu neaparat in mod singular, ci cu ajutorul unor consilieri sau al altor persoane dinlauntrul sau din afara organizatiei. Cu toate acestea, in orice proces de planificare a carierei, responsabilitatea principala revine persoanei individuale. Succesul unei activitati de planificare a carierei poate fi masurat prin gradul in care o persoana este in cunostinta de cauza cu privire la ce doreste sa faca, determinandu-si, totodata, succesiunea pasilor pe care trebuie sa-i urmeze pentru realizarea scopurilor.

Daca procesul de planificare a carierei este centrat mai degraba pe persoana individuala, exista o serie de alte activitati, initiate mai ales la nivel organizational, ce sunt desemnate a sprijini realizarea planurilor individuale privind cariera. Astfel de actiuni sunt cunoscute sub numele de managementul carierei.

Managementul carierei.

Din perspectiva propusa mai sus, managementul carierei este definit ca reprezentand „procesul de pregatire, implementare si monitorizare a planurilor de cariera asumate de un individ in mod singular sau impreuna cu sistemele de cariera ale organizatiilor”.

Din aceasta definitie reiese, in mod evident, ca activitatile ce tin de managementul carierei sunt strans legate de cele privind planificarea carierei. Este aproape imposibil, de exemplu, ca o organizatie sa-si propuna monitorizarea planurilor de cariera atata vreme cat o persoana nu si-a facut sau nu a dezvaluit un astfel de plan. Oricum, aceasta perspectiva de abordare a managementul carierei accentueaza mai degraba rolul pe care il poate juca organizatia in asistarea planurilor de cariera ale angajatilor. In scopul indrumarii si orientarii carierelor angajatilor, organizatiile dezvolta o serie de tehnici si instrumente ce includ: consolidarea individuala cu privire la cariera, sesiuni de informare si discutii cu



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
OPSDRU Regiunea București-IfovUniversitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, sect.2, et. 1, București
☎ Tel. 021.455.1942@ profemin@spiruharet.ro
🌐 profemin.ro

PROFEMIN (POSDRU/144/6.3/5/126567)

privire la politicile si procedurile organizationale de promovare sau evaluare a performantelor, programe de dezvoltare cum ar fi rotatia muncii si indrumarea, programe de instruire pentru lucrul cu computerul etc..

La limita extrema, aceasta perspectiva de abordare a managementului carierei implica o activitate realizata aproape exclusiv ce catre organizatie. Un exemplu in acest sens este oferit de asa-numita planificare a succesiunii, o activitate realizata in secret si exclusiv de catre echipa de la nivelul superior de conducere, pentru a decide care sunt angajatii ce au capacitatea si ar trebui pregatiti sa inlocuiasca persoane din pozitiile cu responsabilitate inalta.

Exista insa si o alta perspectiva de intelegere a termenului de management al carierei. De exemplu, Greenhaus (1987) descrie procesul de management al carierei prin referire la toate fazele si activitatile specifice in dezvoltarea unei cariere. In conceptia sa, procesul de management al carierei este cel in care persoana:

- exploreaza mediul, isi dezvolta o conceptie clara cu privire la mediu si dobandeste constiinta de sine,
- isi stabileste scopurile carierei,
- dezvolta o strategie de atingere a scopului, implementeaza strategia,
- face progrese in atingerea scopului,
- obtine feed-back-ul necesar cu privire la progres, atat din surse legate direct de activitatea de munca, precum si din surse exterioare acesteia si isi evalueaza cariera.

Urmand acest proces, este de presupus ca o persoana poate ajunge sa obtina atat satisfactie in cariera, cat si in viata, in general.

Construirea unei cariere presupune confruntarea individului cu o serie de intrebari despre (a) *propria persoana*, (b) *lumea din jur*, (c) *organizatiile de referinta*.

Dezvoltarea carierei. Cuvantul cariera este folosit in diferite moduri si are mai multe conotatii. Uneori se considera ca „a avea o cariera” se aplica numai persoanei care are o profesie sau a carei viata profesionala este bine structurata si implica o promovare sigura. In contextul ancorelor carierei, cariera se refera la modul in care se dezvolta de-a lungul timpului viata de munca a unui individ si la modul in care este ea perceputa de persoana respectiva.

Aceasta semnificatie data cuvantului „cariera” ar mai putea fi considerata ca referindu-se la „cariera interna” pentru a distinge acest tip de cariera de ceea ce unii ar putea considera ca fiind viata de munca a unei persoane. Fiecare persoana are o imagine cu privire la viata sa de munca si la rolul sau in viata. In discutarea conceptului de „ancore ale carierei” vom avea in vedere tocmai aceasta ultima semnificatie.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
OPSDRU Regiunea București-IfovUniversitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, sect.2, et. 1, București
☎ Tel. 021.455.1942@ profemin@spiruharet.ro
🌐 profemin.ro

PROFEMIN (POSDRU/144/6.3/5/126567)

Pentru a distinge „cariera internă”, de alte semnificații ale cuvântului, vom folosi sintagma „cariera externă”, pentru a ne referi la pași efectivi solicitați de o ocupație sau o organizație pentru a progresa/evolua în acea ocupație/organizație.

Stadiile importante ale carierei.

Din punctul de vedere al individului, o carieră este alcătuită din câteva stadii (etape) ce sunt recunoscute atât de persoană, cât și de societate, deși durata asociată fiecărei etape variază enorm în funcție de ocupație și de individ.

Etapa 1: Dezvoltare, fantezie și explorare. În această perioadă, asociată de obicei cu copilăria și adolescența timpurie, o ocupație este doar un gând, iar o carieră are o slabă semnificație, cu excepția celei oferite de stereotipurile ocupaționale sau de ideea generală de „succes”.

În această etapă persoana se pregătește să treacă prin procesul necesar de instruire și educație pentru o ocupație ce va fi aleasă cu titlu de încercare.

Etapa 2: Educație și instruire. În funcție de ocupație, acest proces poate fi foarte elaborat sau, dimpotrivă, minim, durând între câteva luni și 20 de ani sau mai mult. Există multe opțiuni în timpul acestei etape, pe măsura ce scopurile ocupaționale se clarifică și se schimbă.

Etapa 3: Intrarea în universul muncii. Pentru cei mai mulți oameni, indiferent de nivelul lor de pregătire, acesta este timpul unei adaptări majore, pe măsura ce învață realitățile muncii și propriile lor reacții. Procesul educațional rareori pregătește oamenii pentru a se confrunța cu aspectele politice și iraționale ale vieții organizaționale sau cu faptul că mare parte a activității din fiecare ocupație implică nu numai logică și rațiune, dar și lucrul cu oamenii și cu sentimentele lor. Învățarea personală fundamentală începe în acest punct.

Etapa 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 membri a elementelor culturii organizaționale, precum și de gradul de responsabilitate pe care îl conferă societatea ocupației respective. Cu cât unei ocupații îi este asociată mai multă responsabilitate, cu atât mai lungă este perioada de specializare. 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.

Etapa 5: Castigarea calității de membru. Într-un moment anume, individul 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. Motivele și valorile încep să se clarifice



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
OPSDRU Regiunea București-IfovUniversitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, sect.2, et. 1, București
☎ Tel. 021.455.1942@ profemin@spiruharet.ro
🌐 profemin.ro

PROFEMIN (POSDRU/144/6.3/5/126567)

prin observarea raspunsurilor la diferite situatii provocatoare, situatii ce presupun alegerea unor alternative.

Etapa 6: Castigarea dreptului si a calitatii de membru. In primii cinci pana la zece ani ai unei cariere, cele mai multe organizatii si ocupatii iau decizii cu privire la durata exercitarii unei functii, decizii prin care indivizii stiu daca pot conta sau nu pe un viitor pe termen lung in organizatie. Decizia este in mod formal sau simbolic garantata cu clauza ce specifica faptul ca detinerea functiei este asigurata doar atata vreme cat exista postul. In unele ocupatii (cadru universitar, de exemplu), procesul de stabilire a duratei forteaza organizatia fie sa acorde persoanei o garantie formala, fie sa o roage sa paraseasca organizatia.

Etapa 7: Crize si reevaluari la mijlocul carierei. Desi nu este clar daca aceasta este o criza sau chiar o etapa, exista multe dovezi ca majoritatea oamenilor trec prin anumite forme de autoevaluare atunci cand le merge bine in cariera, punandu-si intrebari cu privire la alegerile initiale („Mi-am ales bine cariera?”), sau cu privire la nivelul de realizare („Am realizat cea ce mi-am propus?” sau „Ce am realizat pana acum? Si a meritat sacrificiul?”) si cu privire la viitorul lor („Ar trebui sa continuu sau sa fac o schimbare?”, respectiv „Ce vreau de la viata si cum se potriveste munca mea cu aceste aspiratii?”). O astfel de autoevaluare poate fi traumatizanta, dar multi oameni o gasesc normala si relativ nedureroasa, pentru ca deseori conduce la o redescoperire si reafirmare a scopurilor ce au fost prezente, dar nu dominante. Cand oamenii evidentiaza astfel de scopuri este posibil ca uneori sa ajunga la schimbari fundamental ale carierei. Oricum, astfel de provocari sunt rareori resimtite ca evenimente majore intr-o cariera.

Etapa 8: Mentinerea, recastigarea sau echilibrarea elanului. Constatările facute in urma reevaluării conduc la decizii privind calea de urmat. In aceasta etapa fiecare persoana isi formuleaza un reper ce ii va ghida pasii urmatori. Pentru unii, aceasta poate insemna decizia de a urca pe scara ierarhiei organizationale cat de mult posibil; pentru altii, acesta este momentul de redefinire a domeniilor de activitate in care ar dori sa se implice.

Etapa 9: Eliberarea (dezangajarea). Inevitabil, persoana incetinesc ritmul, devine mai putin implicata, incepe sa se gandeasca la pensionare si se pregateste pentru aceasta etapa.

Etapa 10. Pensionarea. Indiferent daca persoana s-a pregatit sau nu pentru aceasta etapa, in mod inevitabil organizatia nu-I mai acorda un rol semnificativ, si individul trebuie sa se adapteze.

Pe masura ce o persoana evolueaza intr-o cariera isi va dezvolta un cadru de referinta, care va implica:

- talentele, abilitatile, domeniile de competenta;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
OPSDRU Regiunea București-IfovUniversitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, sect.2, et. 1, București @ profemin@spiruharet.ro
☎ Tel. 021.455.1942 🌐 profemin.ro

PROFEMIN(POSDRU/144/6.3/5/126567)

- principalele obiective, motivatii, necesitati, dorinte;
- valori, criterii.

Au fost identificate urmatoarele categorii de **ancore ale carierei**:

- *competenta tehnica/functionala,*
- *competenta manageriala generala,*
- *autonomie/independenta,*
- *securitate/stabilitate,*
- *creativitate antreprenoriala,*
- *dedicare unei cauze,*
- *provocare pura,*
- *stil de viata.*

Scopul final al dezvoltarii carierei este acela de a armoniza necesitatile individului cu cele ale organizatiei. Responsabilitatea acestui demers trebuie impartita intre ocupantii carierelor individuale, organizatiile angajatoare, dar si cu alte institutii, precum universitatile si agentiile guvernamentale.

In mod inevitabil, in unele situatii adecvarea dintre individ si organizatie este imposibila, fie pentru ca talentele nu se potrivesc cerintelor, fie datorita faptului ca organizatia are un surplus de oameni, fie pentru ca o persoana nu se poate impaca pur si simplu cu un anumit tip de organizatie. Versiunea cea mai obisnuita a acestei dileme apare atunci cand se produce o schimbare la nivelul tehnologiei, schimbare ce produce incapacitatea unui numar mare de angajati de "a tine pasul" cu noile cerinte. Multe organizatii creeaza programe speciale de instruire pentru adaptarea la noile tehnologii in scopul minimizarii efectelor negative, insa multe persoane fie nu pot fi re-instruite, fie se afla in excedent. In astfel de cazuri este necesar ca alte institutii, sprijinite fie de guvern, fie de consortiile industriale, sa ofere o retea stabila de programe de armonizare a situatiilor de tranzitie, programe care sa permita oamenilor sa obtina noi calificari. Intrucat in perioada actuala tehnologiile se schimba intr-un ritm extrem de rapid, crearea unor astfel de institutii centrate pe managementul tranzitiei in cariera devine o prioritate.

Ștefan BARBĂLATĂ
Expert organizare evenimente