

**UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ ÎN ȘTIINȚE ECONOMICE
Domeniul: MANAGEMENT**

Ion Dorin BUMBENECI

**REZUMAT
TEZĂ DE DOCTORAT**

**GESTIUNEA CARIERELOR PROFESIILOR DIN
ADMINISTRAȚIA INTERNĂ**

**Conducător de doctorat
Prof.univ.dr.Dumitru CONSTANTINESCU**

**2010
CRAIOVA**

CUVINTE CHEIE

- potențial uman
- formare profesională
- gestiunea muncii
- gestiunea competențelor
- competență profesională
- management de proximitate
- carieră
- planificarea carierei
- gestiunea carierei
- final de viață profesională
- flexibilitate
- telemunca
- telenaveta
- mobilitatea
- barierele mobilității
- consilierea
- inventar
- incident critic
- efect de prag
- prag de pensionare

INTRODUCERE

Bazându-ne pe literatura de specialitate din domeniul gestiunii resurselor umane și pe propriile demersuri de cercetare, lucrarea de doctorat propune o abordare holistică a gestiunii carierei profesionale. În realizarea demersului nostru au fost identificate cinci axe de cercetare: dezvoltarea potențialului uman, fundamentele gestiunii carierei, flexibilitatea, mobilitatea și consilierea carierei.

Gestiunea carierelor trebuie abordată în contextul a trei variabile: spațiul (organizația, indiferent de profil, talie), angajații (toți și nu doar cei care se numesc directori, șefi, responsabili) și timpul (pe întreaga durată a ciclului vieții profesionale).

Cercetarea noastră, Gestiunea carierelor profesiilor din Administrația Internă, a venit ca o provocare din partea cercetătorilor francezi Sylvie Guerrero, Jean Luc Cerdin și Alain Roger care, în lucrarea lor „La gestion des carrieres. Enjeux et perspectives”, consideră că este cazul să lăsăm în urmă conceptul tradițional al gestiunii carierelor. Cercetătorii francezi au semnalat nevoia de reînnoire a conceptului de carieră, domeniu important al Gestiunii Resurselor Umane.

Studiul cercetărilor care tratează vasta problemă a gestiunii carierelor profesiilor și propriile experiențe în practicarea managementului în Administrația Internă ne-au orientat abordarea către cinci direcții. Acestea sunt identificate prin titlurile capitolelor tezei de doctorat.

În continuare, pe tot parcursul tezei, problemele cercetate, descrierile și comentariile realizate își propun să ne introducă în esența unui mare număr de concepte, etape și evoluții ale gestiunii carierelor profesiilor.

Prin abordări restrânse sau dezvoltate, ne-am concentrat eforturile către un itinerariu a cărui filozofie este de a efectua o analiză comparată în gestiunea carierelor, de exemplu: "capital uman – potențial uman", "flexibilitate - mobilitate".

În lucrare sunt examinate și radiografiate o categorie largă de fenomene și procese specifice gestiunii carierelor profesiilor pentru a reda configurațiile lor fizice și relaționale.

Teza, sub aspect teoretic, încearcă să prezinte câteva elemente de valoare pe care dorim să le surprindem.

CONSIDERAȚII ASUPRA CONȚINUTULUI TEZEI

Problematica investigată este tratată într-un număr de 225 pagini și structurată pe cinci capitole care, la rândul lor, sunt ramificate în alte 36 subdiviziuni. Capitolele/subcapitolele au o detaliere corespunzătoare, în concordanță cu scopul final și cele intermediare.

Sintezele sunt redactate în 43 tabele, 34 de reprezentări grafice și 8 anexe. Aceste sinteze le sunt alăturate la fiecare capitol, peste 100 cuvinte-cheie.

În primul capitol, **„Dezvoltarea potențialului uman”**, pentru a alege corect alternativele de dezvoltare a carierelor profesiilor, ne-am structurat cercetarea pe patru direcții: instrumentele gestiunii resurselor umane, potențialul uman la nivel macro și microeconomic, relația dintre gestiunea muncii și gestiunea competențelor și dezvoltarea potențialului managerial de proximitate la nivelul Administrației Interne.

Gestiunea resurselor umane trebuie privită ca o dezvoltare continuă în care etapele succesive au fost asimilate și influențate de generațiile tehnologiei informației. Instrumentele gestiunii resurselor umane nu sunt ideologic neutre. Proprietățile sale sunt strâns legate de viziunile organizării și de locul de care ține factorul uman.

Prima temă este o prezentare de instrumente ale gestiunii resurselor umane care permite să remarcăm *principalele viziuni asupra managementului* (viziunea inginerului, psihologului și economistului). Tema este încheiata cu un susținut elaborat despre potențialul uman la nivel macro și microeconomic.

Tema - *Gestiunea muncii versus gestiunea competențelor* - este o cercetare în detaliu din zona structurii de management și din zona procesului de management al resurselor umane.

Sintetizând, gestiunea competențelor, ca domeniu distinct al managementului resurselor umane, aduce un spor de eficiență și eficacitate unei organizații.

Următoarea temă evidențiază faptul că pentru dezvoltarea convingerii este nevoie de management de proximitate.

Printre rațiunile de a deveni managerul de proximitate al unui mic sistem social (compartiment, birou, serviciu) se situează, chiar la o cotă înaltă, misiunea de coordonare a unui grup uman.

Această misiune, în puține cuvinte, exprimă grija și priceperea de „a te ocupa de alții”. Dezvoltarea practicării managementului de proximitate reprezintă o prioritate a tuturor organizațiilor, mai ales a celor publice.

„Gestiunea carierelor. Mize și perspective”, cel de-al doilea capitol, reprezintă pentru început, o revenire la prezentarea unor concepte, termeni și instrumente.

În acest capitol principalele teme de cercetare sunt: *modelul carierei în sectorul public; determinantele succesului în carieră; planificarea carierei; dezvoltarea carierei și plafonarea carierei*. Considerăm că noțiunea de carieră trebuie să fie asociată unor termeni pozitivi, cum sunt: progres, dezvoltare, promovare și avansare.

De asemenea, apreciind și ideea de sferă largă de cuprindere și de aplicare tot mai globală, opinăm că este necesară o generalizare a conceptului de carieră. Se poate astfel, defini cariera drept o structură de competențe caracterizate printr-un sistem de valori proprii, familiale și organizaționale. În continuarea temei, susținem că opiniile personale privind sistemul de valori propriu și cel familial sunt de o deosebită importanță. Familia este un model instituțional consfințit de istoria organizării sociale, al cărui spirit de solidaritate realizează mijloacele de protecție și sprijin cele mai adecvate. Așadar, dezvoltarea carierei profesionale nu constituie o problemă individuală, dimpotrivă trebuie privită ca problemă în contextul vieții și dezvoltării unei persoane.

Putem concluziona că gestiunea carierei, ca parte integrantă a gestiunii resurselor umane, este un proces de proiectare și realizare a planurilor și strategiilor organizaționale care permit realizarea obiectivelor propuse pe baza satisfacerii obiectivelor individuale. Rezultă că gestiunea carierei planifică și adaptează evoluția unei organizații în concordanță cu nevoile, potențialul, performanțele și doleanțele individuale ale angajaților acesteia.

O redefinire a gestiunii carierei în Administrația Internă nu se poate realiza fără implementarea unei gestiuni riguroase a competențelor și a unor noi soluții de dezvoltare a organizării transversale. Nu este un demers ușor întrucât, de exemplu, trecerea de la gestiunea muncii la gestiunea competențelor implică depășirea mai multor bariere.

Vis-à-vis de ultimul stadiu al ciclului de dezvoltare a carierei, maturizarea târzie (retragerea), considerăm că în Administrația Internă, retragerea poate să apară și la vârsta de 50 de ani.

În acest caz, este nevoie ca resursele umane ajunse în stadiul retragerii să fie studiate cu multă atenție. Este necesar ca organizația să dezvolte practici de evitare a plafonării salariaților care se apropie de vârsta de 50 de ani.

Ultima temă a celui de-al doilea capitol am dedicat-o plafonării carierei. Plafonarea carierei o considerăm ca un blocaj în evoluția carierei unei persoane, iar plecarea din organizație o consecință a plafonării.

În capitolul "**Flexibilitatea resurselor umane**" am identificat patru direcții de cercetare: *emergența timpului de muncă, efectele reducerii timpului de muncă, utilizarea tehnologiei informațiilor și diviziunea muncii*.

Flexibilitatea resurselor umane poate fi considerată, alături de mobilitate, un "soclu" de bază al gestiunii carierelor. Din punct de vedere organizațional, flexibilitatea pune în evidență capacitatea organizației și resurselor umane de a se adapta cu ușurință schimbărilor. Flexibilitatea prezintă forme multiple prin care influențează, în profunzime, reperele vitale ale oamenilor, ale funcționării

grupurilor de muncă și organizațiilor. Importanța flexibilității resurselor umane decurge din două rațiuni majore: apărarea organizațiilor în fața constrângerilor datorate turbulențelor mediului și nevoia de a folosi practici flexibile de gestiune a resurselor umane.

Fragmentarea și rarefierea muncii cu durată nedeterminată este un fenomen progresiv manifestat ca rezultat a progresului tehnic. Pentru fragmentarea și rarefierea muncii cu durată nedeterminată se poate recurge la câteva căi, cele mai uzitate în practică sunt: flexibilizarea orarului de lucru; organizarea flexibilă a duratei zilnice, săptămânale și anuale de muncă; multiplicarea formelor de angajare și repartizarea mai flexibilă a muncii pe durata ciclului de viață. Cele patru căi de fragmentare și rarefiere a muncii generează mutații de ordin structural și de conținut în gestiunea carierelor, favorizează mobilitatea internă și mobilitatea externă. Pe de altă parte, caracterul flexibil al organizării timpului de muncă, în particular, ca și a flexibilității, la modul general, conferă pieței muncii capacitatea de adaptare la mediul intern și internațional. Fragmentarea și rarefierea muncii pune în evidență posibilitatea de ajustare a efectivelor de resurse umane și a timpului de muncă în raport cu evoluțiile conjuncturale.

Astăzi, caracteristica principală a pieței muncii este tendința de globalizare. În aceste circumstanțe, *creșterea flexibilității muncii* devine iminentă. În funcție de gradul de libertate a angajatului, locul de muncă (un birou virtual) îmbracă forma telemuncii ocazionale, semimobile, un program aleatoriu, la domiciliu și cu mobilitate totală. Creșterea flexibilității muncii se produce și prin practicarea telenavetei, ceea ce înseamnă atât muncă la distanță, cât și telemuncă.

Firește, creșterea flexibilității muncii va putea fi obținută și pe seama înlăturării rigidităților determinate de frontierele tradiționale dintre persoană și colectiv.

Relația flexibilitate-gestiunea carierelor este expresia tandemului specific organizațiilor moderne. Pentru ca o organizație să fie flexibilă este necesar ca angajații săi să dea dovadă de inițiativă, de creativitate și, chiar, de proactivitate. Promovarea acestor capacități este dependentă de: competență, responsabilitate, stabilitate și sistem de recompensare.

În capitolul patru „**Mobilitatea resurselor umane**” se investighează problematica referitoare la: *realitatea eterogenă a mobilității; barierele și instrumentele mobilității; mobilitatea resurselor umane cu potențial și mobilitatea funcționarilor publici în România.*

Mobilitatea resurselor umane este un factor prin intermediul căruia se asigură supraviețuirea pe o piață aflată în continuă schimbare. Loialitatea față de organizație este importantă, dar tinde să se manifeste pe termen scurt. Mobilitatea în carieră se află în strânsă dependență de modul în care se manifestă capacitatea de adaptare la modificările de mediu.

Mobilitatea, prin natura sa, exprimă transversalitatea care derivă din mișcarea resurselor umane în cadrul unei structuri sociale. Transversalitatea face din *mobilitate o realitate eterogenă*. Analiza gestiunii resurselor umane

abordează mobilitatea ca modalitate de gestiune a carierelor. Mobilitate poate fi, în egală măsură supusă analizei prin prisma gestiunii competențelor, a recrutărilor interne, al dialogului social și, nu în ultimul rând, al recalificării salariaților. Astfel, la nivelul percepției și conotațiilor termenilor care gravitează în jurul mobilității, există diferențe de mari proporții. Cariera, definită o succesiune în timp a experiențelor profesionale ale unei persoane, este, în general, apreciată drept un concept cu puternic caracter pozitiv care lasă să se întrevadă perspectivele de promovare, în timp ce mobilitatea este un concept cu conotații negative. Tipologiile mobilității, interrelaționărilor din interiorul mobilității și varietatea practicilor sunt expresii ale eterogenității.

Gestiunea carierei este descrisă, adesea, ca o dorință de pilotare a mobilității. În aceste condiții, se poate considera că *identificarea barierelor și instrumentelor gestiunii mobilității* ocupă un loc important în gestiunea carierelor. Barierele mobilității fac referire la modul de funcționare al organizației. În măsura în care fiecare domeniu al politicii sociale a unei organizații este gândit și dezvoltat în mod autonom, barierele mobilității relevă aspecte indisolubil legate de gestiunea resurselor umane. Principalele bariere care în calea mobilității resurselor umane sunt legate de: dificultatea gestionării, de percepția salariaților, apariția conflictelor de interese și dificultatea integrării noilor sosiți. Cercetarea unei realități eterogene impune folosirea unor instrumente adecvate. Instrumentele de gestiune a mobilității sunt cele care fac referire la stimularea inițiativei individuale și organizaționale. Instrumentele de stimulare a inițiativei individuale vizează motivarea salariaților în favoarea mobilității. În această categorie se includ: bursele locurilor de muncă, hărțile de meserii, forumurile de meserii și celulele de orientare. Instrumentele la inițiativa organizației vin în sprijinul actului decizional și facilitează organizației gestiunea mobilității. În această categorie sunt cuprinse: comitetele de carieră, organigramele de înlocuire, demersurile de orientare și evoluție, celulele de reconversie și interviurile legate de demisii.

Din punctul de vedere al *mobilității resurselor umane cu potențial*, organizațiile sunt interesate de existența unei mobilități interne și manifestă preocupare pentru limitarea manifestării mobilității externe. În acest context, principala problemă a oricărei organizații este să identifice răspunsul la întrebarea: „Care este, în prezent, potențialul de performanță al resurselor umane?”. O analiză de tip matriceal, disponibil de resurse umane – potențial de performanță și dezvoltare, va permite organizației să constate că în portofoliul de resurse umane se cuprind patru categorii: angajați semne de întrebare, angajați cu performanțe înalte, angajați cu performanțe previzibile și angajați problemă. O analiză de profunzime a mobilității resurselor umane cu potențial necesită stabilirea sub aspectul relației: gradul de motivare și satisfacție actuală – performanță. Pentru o analiză profundă a mobilității resurselor umane cu potențial organizațiile sunt provocate să apeleze la serviciile de consiliere a carierei (interne și externe).

Ultimul capitol, cel de-al cincilea, "**Consilierea carierei în Administrația Internă**" sintetizează procesul de consiliere a carierei.

Capitolul prezintă două direcții importante de cercetare: *cadrul metodologic al consilierii și practicile consilierii în Administrația Internă*.

Consilierea carierei trebuie să se bazeze pe utilizarea metaforei. În procesul de consiliere a carierei, metafora nu trebuie asociată aspectului figurativ al limbajului și comunicării. În procesul de consiliere a carierei, metafora are, cel puțin, două efecte majore: unul asupra modalității de conceptualizare a procesului și altul asupra desfășurării efective a acestuia. La nivelul conceptualizării procesului de consiliere a carierei, "bătălia metaforelor" a dus la detronarea metaforei clasice a potrivirii (Holland, 1997).

Elementele de bază ale unui sistem coerent de consiliere a carierei necesită o "construcție a carierei" (este o expresie metaforică preluată de la Super, 1990). Aceasta înseamnă, în termeni minimali, o metodologie de consiliere a carierei, mijloace ajutătoare (teste și inventare), cercetarea mediului relațional al incidentelor critice și evaluarea situației profesionale.

Metodologia de consiliere a carierei trebuie să descrie pașii (etapele, fazele) care compun procesul carierei. Consilierea carierei este un serviciu social care inițiază o abordare holistică a persoanei de-a lungul ciclului dezvoltării carierei sau a vieții profesionale. Realitatea consilierii carierei arată că salariații solicită și acceptă o abordare mai largă a problemelor și nu se cantonează doar la chestiuni legate de alegerea unei ocupații. Acest fapt îi determină pe consilieri să admită faptul că salariații consideră rolurile pe care le îndeplinesc în viața lor profesională un tot continuu în care își implică, pe deplin, întreaga ființă și personalitate. Din acest considerent, consilierii trebuie să înțeleagă că serviciul social implicat în procesul de consiliere a carierei trebuie să se bazeze pe o metodologie coerentă care stimulează salariații să realizeze o comunicare intra și interpersoanlă, că nu ezită să se autoevalueze și să accepte evaluarea. Succesul în exercitarea consilierii este dependent de calitatea interacțiunilor în toate etapele procesului de consiliere: pregătire, observare, prelucrare și structurare a datelor, interpretarea datelor și elaborarea planului de acțiune și consilierea propriu-zisă.

Cercetarea modelului relațional și a incidentelor critice permite consilierilor să se informeze, pe de o parte, despre apropierea sau distanța dintre manageri și subordonați și, pe de altă parte, să detecteze ecartul comportamental în procesul comunicării la nivelul celor care îndeplinesc funcții de management. Cercetarea modelului relațional reprezintă o sursă importantă pentru a afla care este dominantă relației umane. De exemplu, dacă dominantă este „politețea” atunci relația umană poate să indice respect și considerație, dar, totodată, poate să semnifice existența unei relații profesionale în care superiorul impune „o distanță” față de subordonat, nu dorește să fie mai apropiat. Pentru consilier este util să constate dacă salariatul se află într-o situație de satisfacție sau insatisfacție. Cele două situații orientează diferit salariatul în alegerea direcției de dezvoltare a carierei. În cazul satisfacției, salariatul va opta pentru o mobilitate internă, în timp ce în situația insatisfacției va alege mobilitatea externă. Un alt motiv pentru care angajații aleg mobilitatea externă derivă din frustrările și nemulțumirile care decurg din manifestarea incidentelor critice.

Ultima parte a tezei de doctorat o reprezintă concluziile.

În perioada actuală în societatea globală, organizațiile, ca sisteme sociale, suferă transformări majore și rapide datorită presiunilor impuse de mediul extern, de multitudinea de cunoștințe și de noile descoperiri ale științei. Pentru funcționarii organizațiilor publice, direcția spre care tinde dinamica societății cunoașterii trasează un obiectiv clar: dezvoltarea potențialului uman trebuie încorporată la nivel individual, de grup și organizațional.

Adaptarea permanentă a organizației la solicitările impuse de forțele schimbării și crearea noilor tipuri de comportamente ale membrilor organizației sunt obiective ce pot fi realizate prin activitățile unui management al resurselor umane eficient, adaptat nevoilor actuale și viitoare.