

Carierele în organizații

Scopul capitolului este de a explica și trata conceptul de carieră. Se începe prin prezentarea concepției tradiționale de carieră.

Concepția tradițională de carieră

Teoria carierei tradiționale percepe cariera ca un model coerent și o serie de indicatoare în ciclul de muncă a unui angajat care deține o poziție de conducere sau ar putea îndeplini un asemenea rol. Dezvoltarea carierei pentru managerii actuali și potențiali joacă un rol esențial în ce privește atenția, programele și resursele, unde programelor de dezvoltare a carierei pentru alte categorii le este acordată mai puțină atenție.

Carierele sunt adesea monitorizate de programe structurate de dezvoltare la locul de muncă, unde un anumit număr de indivizi sunt identificați și desemnați pentru o serie de slujbe rapide. Aceste programe sunt suplinite de activități și traininguri înafara locului de muncă. 48% din organizațiile nord-europene și-au mărit numărul de traininguri la locul de muncă în perioada 1992-1995, dar și seminariile și cursurile externe.

Accentul pus pe dezvoltarea managerială individuală arată o percepție că managementul este un rol, o atitudine și un comportament individualistic realizat într-un context organizațional. Literatura de specialitate permite validitatea unei perspective asupra carierei individuale, accentuând poziția unei persoane, tipul organizației în care persoana respectivă a lucrat și suucesul obținut de persoana respectivă. Perspectiva conceptuală este intraorganizațională, ținând la eșalonul superior de angajați și manageri.

Mediul organizațional este considerat drept un mediu stabil pentru procesele de dezvoltare a carierei. Percepția dezvoltării unui individ este privită drept un proces de liberalizare: „dezvoltarea este văzută ca trecând de la stadiul de dependență și închistare la stadiile relative de independență și autonomie psihologică.”

Dezvoltarea personală este o dimensiune esențială a conceptului tradițional de carieră. Potențialul de a crește într-o organizație depinde de perspectivele de dezvoltare ale organizației respective. Este mult mai ușor de a accentua creșterea personală în dezvoltarea carierei când economia este puternică, iar organizația se mișcă într-o direcție pozitivă.

Teoria și practica recentă a carierei a arătat că barierele creșterii organizaționale nu restricționează întotdeauna dezvoltarea individuală. Din contră, problemele organizaționale măresc potențialul de creștere individuală, mai degrabă decât să-l restricționeze. Cu alte cuvinte, creșterea

personală ca ingredient cheie al carierei se accentuează când se trece de la definiția tradițională a carierei, la un concept mai contemporan care include o arie mai extinsă de experiență și dezvoltare și nu doar creștere.

Există patru probleme cheie referitor la acest concept de carieră. Primul este acela că perspectiva asupra proceselor carierei nu este doar intraorganizațională, ci carierele sunt tratate și ca variabile dependente. Al doilea aspect este excluderea în definiția tradițională a carierei a fenomenelor dinafara locului de muncă. Definiția carierei recunoaște doar acea parte a vieții care se leagă cu munca din cadrul organizației. Problemele familie-muncă au fost luate în considerare doar începând cu ultima decadă.

În al treilea rând, cariera a fost definită în concepția tradițională ca un fenomen de micronivel. Consecința este că cercetările de macronivel nu sunt reprezentative în teoria carierei. Al patrulea aspect se referă la situația dacă conceptul tradițional de carieră este un fenomen specific american. Teoria și practica americană în domeniul carierei își menține o poziție fermă atât în interiorul cât și în exteriorul Statelor Unite. Exportul de modele metode și cunoștințe este foarte cuprinzător, astfel sistemele americane de carieră au călătorit în locuri îndepărtate. Totuși faptul că unele țări au o practică predominant similară cu cea americană, nu înseamnă că a fost exportată din Statele Unite (Franța).

În concluzie putem accentua faptul ca cu cât conceptul de carieră este definit ca o variabilă individualistică, cu atât va conduce la un concept de carieră liberă de context. Constituind un cadru pragmatic unde „omul poate și trebuie să-și contureze destinul” înseamnă excluderea factorilor contextuali din definiția carierei. Acesată delimitare este respinsă de teoria moderna a carierei, aceasta însemnând faptul că este respinsă și percepția că indivizii își pot contura propria carieră.

Rezumând elementele cheie ale conceptului tradițional, cariera este un fenomen individualizat, intraorganizațional, care explică cum angajații și managerii de nivel superior își dezvoltă cunostințele prin activități de dezvoltare la locul de muncă și înafara acestuia. Cariera este privită drept o variabilă dependentă de micronivel din cadrul organizațiilor, dar care este influențată de caracteristici ale fiecărei culturi.

Critici ale conceptului tradițional

Factori contextuali în teoria și practica carierei

Una din cele mai frecvente critici aduse conceptului tradițional de carieră este cea a incompatibilității cu condițiile contextuale actuale. Argumentul este faptul că vastele schimbări din structura organizațiilor, conceptul de poziție sau slujbă, predominanța concedierilor și fuziunilor, și nevoia de flexibilitate au crescut complexitatea contextului organizațional. Acestea sunt efecte ale

sistemelor de carieră tradiționale. Schimbările în educație, valori și norme creează presiuni asupra schimbării conceptului tradițional de carieră.

Insuccesul structurilor organizaționale tradiționale, în special a ierarhiei, este un proces semnificativ care a contribuit la eliminarea bazei teoretice și practice stabilite în ce privește cariera. Deoarece mișcările verticale au servit înainte drept ghiduri externe pentru experiența în muncă, oamenii sunt acum obligați, deoarece ierarhiile încep a fi eliminate, să se bazeze pe ghiduri interne, proprii cum ar fi dezvoltarea, învățarea, integrarea.

Mișcările de carieră orizontale și diagonale sunt exemple de promovări pe bază ierarhică. Aceste posibilități au fost folosite în organizații ca parte a restructurărilor, concedierilor și fuziunilor în sectorul privat și public. Din ce în ce mai mult angajații se confruntă cu situații de mai puțină securitate în ce privește locul de muncă, aceasta putând fi obținută prin căutarea unei alternative de angajare externă.

Oamenii care rămân în organizațiile actuale, unde este o posibilă o reducere a locurilor de muncă, se confruntă nu numai cu efecte traumatizante, ci și cu stoparea de noi angajări. Acești doi factori au implicații importante asupra carierelor. În ciuda consecințelor aparent negative ale înghețării angajărilor, această metodă a fost a doua frecvent folosită de către organizațiile europene, care și-au redus forța de muncă cu mai mult de 5% în perioada 1992-1995.

În concluzie, schimbările în structura organizațională au făcut din sistemele de carieră bazate pe ierarhie să fie mai puțin dorite și aplicabile, cerând crearea de noi modele de carieră. În organizații, conceptul de slujbă a suferit schimbări radicale, deoarece ne îndreptăm într-o eră „post-job”. Este nevoie aici însă de o diferență între slujbă sau poziție, sarcină sau muncă. Slujbele, o sumă de sarcini, îndatoriri sau modele comportamentale, convențional numite poziții, vor dispărea. Oamenii vor continua să-și îndeplinească sarcinile și activitățile, dar acestea nu se vor încrusta într-o entitate formalizată numită poziție.

Un alt exemplu de schimbare contextuală care afectează cariera este nevoia de flexibilitate personală, funcțională și geografică. Cariera bine planificată, gândită și previzibilă restricționează adesea flexibilitatea individuală. Abilitatea de trece granițele organizațiilor nu era privită drept o calitate dorită, ci chiar opusul. De cele mai multe ori sistemul de norme și roluri dicta o carieră lungă într-o singură organizație: „omul organizației”. Dar acest lucru s-a schimbat, deoarece nu este sigur că o organizație este și mâine acolo. Și chiar indivizii poate că nu vor mai fi acolo, chiar dacă organizația este: în cazul în care se menține o relație pe termen lung, flexibilitatea trebuie îmbinată cu contractul psihologic.

În ce privește domeniile în care condițiile pentru o carieră s-au schimbat se pune accentul asupra educației, valorilor și normelor. Schimbările în educație, sistemele de valoare și educație, cu accent pe cunoștințe și mai puțin pe loialitatea constituită, influențează așteptările în ce privește

cariera unui individ. Această situație face ca angajatul să fie conștient de împlinirea scopurilor personale în carieră. Dezvoltarea are loc mai aproape de client prin antrenare, feedback din partea diferitelor surse, instruktaj, cereri de locuri de muncă, și alte experiențe de muncă relaționale.

Această orientare către dezvoltarea mai aproape de client este subliniată de faptul că responsabilitățile managerilor cresc în ce privește recrutarea, selecția, trainingul și dezvoltarea, și expansiunea și reducerea forței de muncă. Ca o consecință, nevoia organizațională de socializare a noilor veniți este foarte mare și destul de greu de realizat cu succes. Socializarea joacă un rol important în familiarizarea noilor angajați cu valorile și obiectivele organizației. Această nevoie de socializare crește cu cât nu se mai așteaptă ca angajații să stea în firmă pentru o perioadă îndelungată de timp.

Așteptările indivizilor înainte de angajare, opusă experienței actual pe care o au cu organizația, influențează decizia de a rămâne pentru o perioadă mai lungă sau nu. Aceasta influențează și măsura în care angajații își vor asuma responsabilitatea pentru sarcinile realizate în timpul cât sunt angajați.

Pe scurt, schimbările în educație, sistemul de norme și caracteristicile organizaționale nu au influențat doar așteptările angajaților, ci au făcut anumite așteptări mai compatibile cu realitățile organizației. Aceste schimbări reflectă culturile naționale (și schimbările lor). Totuși, metodele tradiționale (socializarea), și-au pierdut potențialitatea în contextul organizațional actual, iar sistemele de carieră par a promova așteptări care nu se suprapun cu realitățile organizaționale.

Baza ideologică a carierei

În acest caz, cariera este un concept foarte încărcat, adesea asociat cu progresul, creșterea și succesul. Ceea ce este fascinant și periculos în acest domeniu academic este contrastul dintre entuziasmul cu care noi cunoștințe sunt câștigate prin cercetare și lipsa simultană de cunoștințe despre factorii contextuali, organizaționali și individuali care influențează cariera.

Noul concept de carieră

Nevoia unui nou concept

Există mai multe motive pentru a determina construirea unei cariere incluzând aspecte teoretice, tendințe sociale, incompatibilitatea cu trăsăturile culturale naționale și problemele practice și psihologice de implementare a programelor de dezvoltare a carierei. Natura schimbătoare și complexitatea crescândă a contextelor organizaționale au dus la efecte neintenționate și nedorite. Aceste efecte provin din sisteme de carieră care necesită o modificare a conceptului. Studii empirice

arată că practica organizațională continuă să reflecte asupra conceptului de carieră individual, managerial. Definiția carierei tradiționale este considerată nevalidă dar o altă bază teoretică nu a fost încă îndeajuns dezvoltată pentru a-i lua locul. Practicienii au lăsat o posibilitate pentru cercetătorii care doresc să vadă schimbările ce au loc.

Definiția noului concept de carieră

Cariera este un proces de dezvoltare continuă în care un individ, cu ajutorul relațiilor interactive și interdependente cu mediul organizațional, trăiește o serie de evenimente critice, activități și situații prin care este achiziționată competența, este creat sensul și proiecțiile pentru viitor.

Această definiție este distinctă de definiția tradițională a carierei. Nu se rezumă la carierele manageriale ci include toți angajații unei organizații accentuând interacțiunea dintre individ și organizație. Definiția nu se referă doar la trecerea de la o anumită categorie de muncă la alta sau la anumite tipuri de procese de învățare. Ea încorporează dualitatea dintre cariera subiectivă și obiectivă și subliniază înțelegerea ca un proces cognitiv care îmbină trecutul, prezentul și viitorul. Definiția accentuează faptul că aceste cariere se desfășoară nu doar prin metode formale de training și dezvoltare ci și printr-o secvență de evenimente, activități și situații care au loc în organizație.

Trăsături teoretice ale definiției

1. Carierele – fenomen individual versus organizațional

Cariera semnifică caracteristicile unui individ (competență, trăsături de personalitate, identitate, comportament, loialitate, angajament), interacțiunea individului cu sarcinile și funcțiile postului și poziția contextuală a individului (rol, reputație, profesie). Concentrarea asupra individului scoate la iveală anumite aspecte. În primul rând trebuie să determinăm despre care indivizi se vorbește și care ne vor permite să le comparăm carierele cu alte grupuri de indivizi. Trebuie să se descifreze și rolul carierei în relația individ-organizație. Unii specialiști își exprimă îngrijorarea asupra riscului de a pierde concentrarea asupra conceptului de carieră prin extensia la toate categoriile de angajați. Totuși acest punct de vedere este considerat rar și literatura contemporană consideră că o definiție mai puțin restrictivă a grupului țintă va oferi un concept de carieră mai semnificativ. Trebuie accentuat că dacă toți angajații sau numai un grup ar fi incluși în studiul conceptului de carieră nu depinde neapărat de faptul că organizația are o definiție largă sau îngustă a grupului țintă selectat. Această distincție reflectă dezbaterile teoretice cu privire la specificitatea fenomenului de carieră și nu la practica actuală a organizațiilor. Cu alte cuvinte o perspectivă

teoretică conform căreia conceptul de carieră poate include toți angajații poate fi aplicată unei organizații care are o abordare elitistă a carierei.

Deși conceptul de carieră este atribuit individului este răspândit consensul că această carieră nu poate fi înțeleasă fără a face referire la mediul în care se desfășoară. Toate acestea provin dintr-o arie largă de discipline academice: managementul resurselor umane, teoria organizațională și psihologia industrială.

Teoriile referitoare la cariere care accentuează procesele de nivel organizațional sunt puține la număr și au eșuat în explicarea modului în care factorii structurali influențează comportamentul individual. În concluzie, cariera este văzută în primul rând ca un fenomen individual.

2. Carierele – dovezi fizice versus percepții și sensuri

Distincția dintre carierele văzute ca entități fizice structurale și tangibile versus cele intangibile și sociale este o diferențiere care reiese din teoria carierei. Până la mijlocul anilor 80 cariera era văzută exclusiv ca o trăsătură observabilă și tangibilă, de obicei susținută de ritualuri și manifestări organizaționale cum ar fi promovările, programele de training și dezvoltare și procedurile de selecție. Excepția semnificativă era distincția între cariera obiectivă și subiectivă. În literatura de specialitate există 4 definiții diferite:

- cariera – ca și avansare: mobilitate verticală în ierarhia organizației
- cariera – ca și profesie: ocupații cu tipare predefinite de avansare sistematică
- cariera – ca o secvență de posturi durabile: trecutul ocupațiilor unei persoane
- cariera – ca o secvență de experiențe durabile: modul în care o persoană trăiește o secvență de posturi și activități care constituie munca sa

Aceste 4 definiții sunt oarecum exclusive dar primele 3 sunt fără îndoială exemple de cariere definite ca fiind trăsături fizice, legate de traseul unei persoane pe plan organizațional și ocupațional. A patra definiție se referă la așa numită carieră subiectivă arătând modul în care aceasta este trăită de o persoană.

3. Carierele – fenomen obiectiv versus fenomen subiectiv

Studiind carierele la nivel individual trebuie făcută o distincție între cariera obiectivă sau externă care poate fi măsurată prin munca individului și cariera subiectivă sau internă care reflectă diferențele individului cu privire la trăsături, orientare, aspirații și modele de comportament uman. Specialiștii consideră cariera obiectivă ca fiind o serie de poziții oficiale, schimbări salariale, status formal și titluri, toate acestea fiind publice. Cariera subiectivă cuprinde aspecte cum sunt aspirațiile, satisfacția, concepția de sine, atitudini legate de muncă, direcția proprie și responsabilitatea personală pentru alegerile făcute. Din mai multe motive, accentul principal din punct de vedere istoric s-a pus

pe cariera externă deoarece este mai ușor să se măsoare problemele obiective și progresul este mai ușor de observat.

Distincția între carierele obiective și subiective a devenit extrem de importantă pentru cercetători. Deși acestea sunt inseparabile, cu câteva excepții, cercetările recente se concentrează mai mult sau mai puțin asupra unui aspect sau altul.

4. Carierele – relații contractuale

Interdependența contractuală și psihologică dintre individ și organizație este un element important în definițiile contemporane ale carierei. Teoria tradițională reflectă o relație asimetrică între individ și organizație. Ceasta începe atunci când organizația (angajatorul) decide să angajeze o persoană atribuindu-i acesteia o sarcină care este definită și care servește obiectivelor organizației. Deciziile asupra dezvoltării viitoare a carierei prin training formal, training la locul de muncă, transferuri, promovări, sunt luate de organizație pe baza a ceea ce servește interesului ei. Deoarece este în interesul acesteia să aibă angajați performanți, atunci ceea ce este esențial organizației se suprapune într-un anumit grad interesului angajatului. Această relație evident asimetrică determină nu doar cine controlează și beneficiază de inițiativele luate în carieră dar crează și o structură de putere unilaterală. Odată cu creșterea complexității pieței muncii și a cererilor înalte de competență și a necesității angajaților de a fi familiari cu cererile specifice postului dar și cu obiectivele generale și cultura afacerii, a devenit dificilă menținerea unei astfel de relații asimetrice.

Negocierea contractului (angajarea psihologică) este unul din modurile prin care indivizii își influențează cariera. Contractul psihologic este găsirea punctului comun pentru cele două seturi de așteptări, promisiuni și beneficii anticipate susținute de indiv și de organizație. Contractul psihologic este un aspect important legat de carieră. Strategia carierei și comportamentul actual al angajatului, la fel ca și acțiunile și pașii adoptați de managementul organizației, se bazează pe negocierea contractuală.

În general, un contract psihologic considerat fezibil depinde de tipul organizației, activitate și angajat. O observare a teoriei contemporane a carierei este că există nevoia unor condiții contractuale specifice nevoilor individului. Aceasta creează necesitatea și oportunitatea pentru a continua mai multe trasee în cadrul organizației.

5. Carierele – trasee multiple

Teoria tradițională se bazează pe supoziția că scopul principal al dezvoltării carierei pentru organizație este de a produce talentul de a conduce (managerial). Pentru angajat scopul este de a fi inclus în dezvoltarea activităților manageriale și eventual ocuparea unei poziții de conducere. Cercetările spun că s-a ajuns la concluzia că: dezvoltarea carierei pe o singură scară satisface nevoia

organizației și aproape toți indivizii sunt interesați de o carieră managerială și doresc un progres vertical al carierei. Literatura de specialitate prezintă 3 componente ale carierei:

- talente și abilități proprii bazate pe succesul actual
- motivații și nevoi proprii bazate pe oportunități de testare și diagnosticare proprii și pe feedback
- atitudini și valori proprii bazate pe întâlnirea dintre propriul eu și norme și valori ale organizației

O altă clasificare a componentelor carierei este următoarea:

- competență tehnică sau funcțională
- competență managerială
- securitate și stabilitate
- creativitate
- autonomie și independență

Faptul că există o interacțiune între ceea ce dorim și prețuim și la ceea ce ne pricepem nu înseamnă că aceste concepte sunt identice sau se suprapun. Motivele, nevoile, atitudinile și valorile toate făcând parte din definițiile carierei au în comun intensitatea, direcția de alocare a investiției energice și emoționale în modelele comportamentale. Talentele și abilitățile reprezintă o dimensiune a competenței.

Din ce în ce mai multe organizații sunt dependente de o arie largă de profile ale angajaților cum ar fi: generalist, specialist, membru al echipei de proiect și întreprinzător. Este deci în interesul organizației să recruteze nu numai oameni cu diverse pregătiri ci și să creeze un sistem și o cultură multilaterală a carierei. Acesta nu trebuie să fie un program prestabilit de dezvoltare a carierei.

Concluzii

Teoria carierei este de natură interdisciplinară dar domeniile academice care contribuie cel mai mult au o micro-perspectivă asupra individului și organizației. Diversele cercetări sunt reflectate în ipotezele generate și rezultatele descoperite de aceste discipline. În timp ce psihologii spun că oamenii fac carieră, sociologii consideră cariera fiind cea care îi face pe oameni, iar literatura de specialitate arată o interferență a celor două opinii.