

# CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL CARIEREI PROFESIONALE ÎN ASISTENȚA SOCIALĂ

Tatiana GRIBINCEA,  
doctorandă,  
Universitatea Tehnică a Moldovei

## SUMMARY

*Actually, personnel development can not be perceived in an organization without an efficient career management. Career management is not only a type of activity for Human Resources Department, but it is interdependent with other human resources managements' stages, because it involves the employee with its needs and motivations and takes into account the organizational objectives. This article deals with the concept of career management and its specific features for social assistance from the Republic of Moldova.*

138

*The present paper is dedicated to the characteristics of community services of social assistance and the role of social services' beneficiary. Also, stages for career plan's development for an social assistant are revealed.*

Administrarea Publică, nr. 4, 2010

Furnizarea unor servicii de calitate pentru cetățean a constituit de cele mai multe ori preocupările criticilor și ale asistenților sociali din cadrul administrației publice. Integrarea și adaptarea noilor angajați, fie ei proaspăt absolvenți sau deja integrați în rândul populației active la cultura organizațională, dar și planificarea carierei la nivel individual sau organizațional constituie, în opinia noastră, un element esențial în furnizarea serviciilor sociale de calitate.

La începutul sec. XX, cunoscut în literatura de specialitate drept "secolul serviciilor", specialiștii și-au pus problema definirii serviciilor de asistență socială, pomind de la rolul acestora în acoperirea unor nevoi colective, ce nu pot fi înlocuite

(servicii publice privind producția, distribuția și consumul energiei electrice, sănătatea și asistența socială, transporturile, telecomunicațiile, serviciile poștale etc.).

Delimitarea categoriei serviciilor de asistență socială de celelalte categorii de servicii a fost impusă din motivul că: serviciile de asistență socială constituie:

- activități de interes general, cea mai mare parte producând bunuri publice furnizate de administrații și colectivități locale;

- scopul lor este îndreptat spre recuperarea costului de producție și nu spre obținerea profitului;

- organizarea și funcționarea serviciilor revin, în mare parte, organelor autorității publice (administrației centrale - ministere,

alte organe subordonate guvernului; administrației locale - primării, consilii comunale).

Consumul de servicii de asistență socială constituie un indicator important al calității vieții într-o țară. De exemplu, modul de organizare a serviciilor de sănătate pentru persoane vârstnice, educație pentru copii din familii vulnerabile, gratuite pentru transporturi publice, protecție și pază, salubritate oferă informații asupra nivelului de trai al consumatorilor, asupra existenței preocupărilor pentru conservarea mediului înconjurător.

Calitatea serviciilor de asistență socială este determinată de gradul în care acestea satisfac necesitățile permanente, de interes ale consumatorilor, ce poate fi exprimat prin timpul cheltuit pentru prestarea serviciilor sau prin gradul de confort asigurat de serviciile respective ori prin efectul pe care îl au asupra intelectului, sănătății, siguranței, integrității consumatorilor.

Importanța serviciilor de asistență socială este cu atât mai mare pentru societate, cu cât statul, precum și componentele sale administrativ-teritoriale apar ca instrumente indispensabile, menite să asigure cetățenilor săi acel nivel de bunăstare pe care aceștia nu-l pot găsi într-un alt mod. Furnizarea serviciilor de calitate implică atât cunoștințe solide în domeniul de activitate, cunoaștere de sine, precum și reușita vieții profesionale.

Pentru a ajunge la destinația dorită, trebuie să cunoaștem exact coordonatele

locului în care ne aflăm. Dacă ele sunt confuze, nici măcar cu "harta" în mână nu vom ajunge la destinație.

Mecanismul este similar în cazul dezvoltării unei cariere de succes: nu o putem realiza fără să ne cunoaștem foarte bine, fără să știm încotro ne îndreptăm și care este "bagajul" pe care-l luăm cu noi. Analiza experiențelor practice privind resursele umane relevă faptul că, printre altele, standardele colective de gândire, atitudinile, valorile, convingerile, normele și obiceiurile unei organizații joacă un rol primordial în atragerea și păstrarea personalului în cadrul acesteia, precum și în formarea profesională și adaptarea la cultura organizațională.

Tot mai multe organizații, ținând seama de importanța resurselor umane în realizarea obiectivelor, au început să acorde o mai mare atenție dezvoltării carierei profesionale a propriilor angajați. Acordarea unei atenții deosebite din partea organizațiilor la elaborarea și implementarea diferitelor strategii și planuri de dezvoltare a carierei profesionale a condus la apariția conceptului de *management al carierei*.

Astfel, managementul carierei are multiple legături cu celelalte activități ale managementului resurselor umane (MRU). Teoria managementului resurselor umane propune practicienilor algoritmul științific de derulare a conducerii personalului în cadrul unei organizații (figura 1).

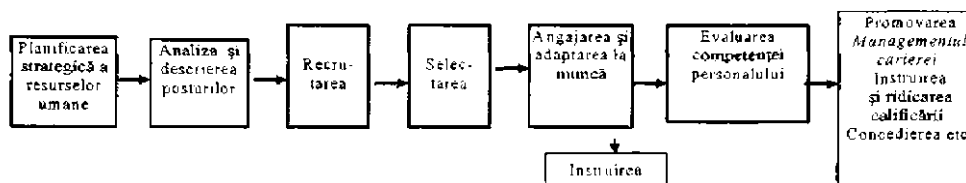


Figura 1. Algoritmul științific al managementului resurselor umane.

Sursa: Elaborat de autor.

Acest algoritm științific, care reprezintă o consecutivitate bine determinată de activități ale MRU, precum și principii, metode și tehnici manageriale, este elaborat de către cercetătorii în management în urma depistării grupării și analizei minuțioase a problemelor cu care se confruntă practicienii în domeniul conducerii personalului. Un principiu științific de bază al MRU afirmă că calitatea întregului proces de MRU depinde în mod direct de calitatea fiecărei componente a acestuia, adică de nivelul calitativ cu care este realizată fiecare activitate de personal în parte.

Este de menționat că, *planificarea carierei* este parte integrantă a planificării resurselor umane, iar *evaluarea performanței* este una din condițiile necesare pentru dezvoltarea carierei profesionale. Planificarea resurselor umane are în vedere nu atât previziunea posturilor vacante, cât identificarea potențialului condițiilor și a calificării necesare acestora pentru ocuparea posturilor respective, iar evaluarea performanțelor se realizează nu atât pentru fundamentarea deciziilor privind remunerarea, cât pentru identificarea necesităților de dezvoltare a angajaților.

În literatura de specialitate pot fi întâlnite nu prea multe definiții ale managementului carierei, deoarece acesta este un concept relativ nou în managementul resurselor umane, apărut în anii 90 ai sec.XX.

În opinia economiștilor străini *L.A. Klatt*, *R.G. Murdick*, *F.E. Schuster*, „managementul carierei este procesul de proiectare și implementare a scopurilor, strategiilor și planurilor care să permită organizației să-și satisfacă necesitățile de resurse umane, iar indivizilor - să-și îndeplinească scopurile carierei lor” [6].

În opinia lui *M. Armstrong*, „managementul carierei planifică și

modelează progresul indivizilor în cadrul unei organizații în concordanță cu evaluările nevoilor organizatorice, precum și cu performanțele, potențialul și preferințele individuale ale membrilor acesteia” [2].

Specialistul român în domeniul resurselor umane, *A. Manolescu*, consideră că „managementul carierei cuprinde integrarea planificării și dezvoltării carierei, iar, într-o accepțiune mai largă, implică multiplele interdependențe funcționale ale planificării carierei individuale, planificării carierei organizaționale și dezvoltării carierei” [5].

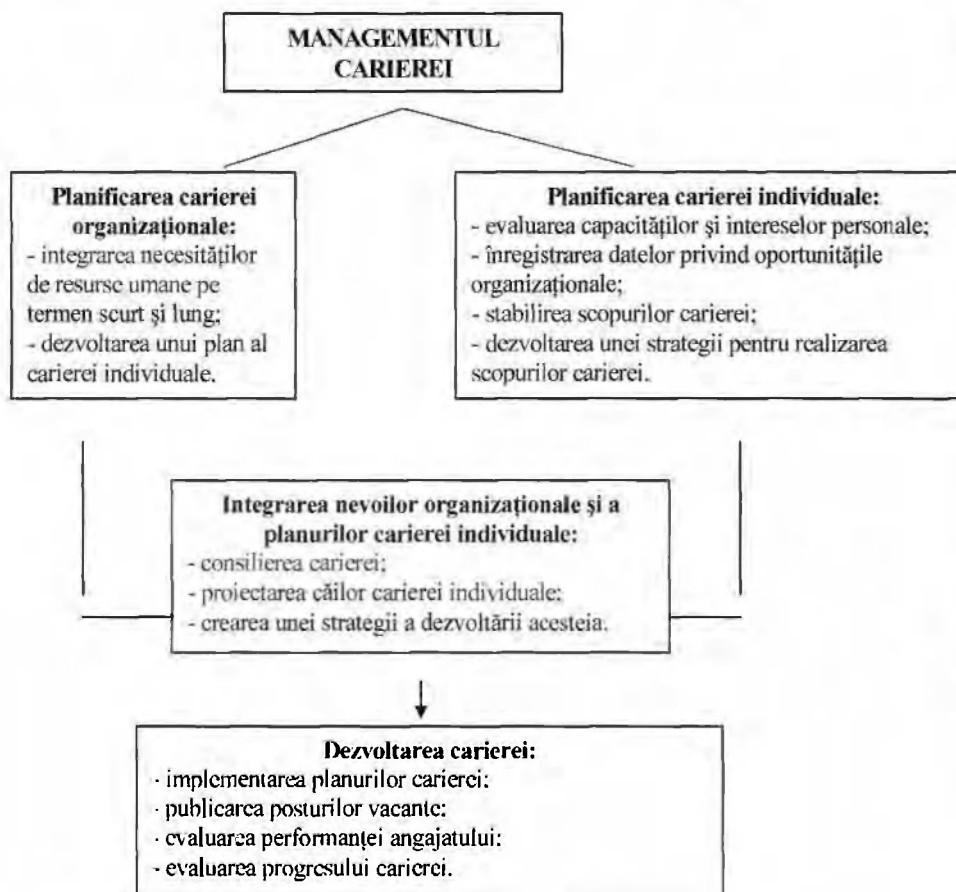
Un alt economist român, *A. Chișu*, definește managementul carierei angajaților „ca un proces de bază în planificarea sistematică a resurselor umane din organizație, realizat cu ajutorul programelor speciale de dezvoltare” [4].

Efectuând analiza critică a definițiilor managementului carierei, date de către economiștii străini, am sesizat faptul că acest concept este tratat, în primul rând, ca proces de planificare a carierei și este tratat din punct de vedere strategic și mai puțin abordează alte funcții ale managementului.

În viziunea autorului, managementul carierei poate fi definit ca proces de gestiune a carierei în cadrul unei organizații, ce constă în formularea scopurilor și obiectivelor care vor putea satisface necesitățile de resurse umane ale organizației, precum și vor ține cont de aspirațiile angajaților în ceea ce privește cariera.

Astfel, managementul carierei profesionale reprezintă o activitate dificilă, dar extrem de importantă pentru realizarea performanței, fapt pentru care este necesară conceperea unui model față de care angajații să-și poată raporta așteptările și să-și direcționeze eforturile, dacă se dorește ca organizația să poată face față tuturor presiunilor la care este supusă atât din in-

terior, cât și din exteriorul acesteia. este prezentat de economistul străin  
Un model al managementului carierei L.A. Klatt (figura 2).



**Figura 2.** Modelul managementului carierei (după L.A. Klatt)

Un alt model relevant al procesului de management al carierei este prezentat și de Michael Armstrong (figura 3).



**Figura 3.** Procesul de management al carierei (după M. Armstrong).

Principalele *obiective* ale managementului carierei, potrivit literaturii de specialitate, sunt [5]:

- promovarea unei politici de dezvoltare corespunzătoare a carierei, în concordanță cu natura activității desfășurate, precum și cu nevoile și posibilitățile individuale și organizaționale;

- integrarea nevoilor și aspirațiilor individuale în nevoile și obiectivele organizaționale;

- satisfacerea nevoilor organizaționale și amplificarea imaginii pozitive sau favorabile a organizației, prin recunoașterea nevoilor de pregătire și dezvoltare a angajaților;

- identificarea și menținerea celor mai buni angajați sau a acelor cu perspective profesionale certe prin satisfacerea nevoilor lor profesionale și a aspirațiilor personale pe termen scurt și lung;

- elaborarea unor planuri de carieră sau introducerea unor scheme de promovare speciale pentru angajații competenți, dar pentru care nu sunt disponibile posturi corespunzătoare;

- îndrumarea și susținerea angajaților competitivi pentru atingerea obiectivelor personale în concordanță cu potențialul, nevoile și aspirațiile acestora, precum și cu contribuția lor în cadrul organizației;

- sprijinirea angajaților în identificarea calificărilor și calităților necesare atât pentru posturile curente, cât și pentru cele viitoare.

Este de evidențiat faptul că, în ceea ce privește managementul carierei, în cadrul unei organizații pot exista numeroase *probleme potențiale*:

- dacă un angajat cu o pregătire corespunzătoare este propus de mai multe ori pentru promovare, dar de fiecare dată este respins, angajatul începe să creadă că a ajuns la un punct final în cariera sa

ori că se află într-un moment al carierei în care posibilitățile de promovare sunt foarte reduse;

- promovarea unui angajat într-un post superior, care însă nu corespunde calificării sau experienței sale, poate avea efecte nedorite; angajații pot considera că nu este o logică în promovarea respectivă și că singura soluție este părăsirea organizației;

- deși nu există posibilități imediate de promovare a unui angajat, nu este satisfăcută nici dorința de transfer a acestuia pe un alt post, deoarece șeful direct consideră că posibilitățile sau calitățile certe ale angajatului respectiv sunt folosite corespunzător în postul existent;

- cu toate că au șanse reale de promovare, unii angajați, plictisiți și frustrați, renunță să încerce atingerea unor astfel de obiective sau să-și valorifice propriul potențial.

În prezent, gestiunea carierei este tocmai acea modalitate care îi permite unei organizații să utilizeze într-o manieră optimă motivațiile, aspirațiile și interesele tuturor angajaților săi, în vederea unei convergențe a acestora cu obiectivele organizației. Tot mai multe organizații își sporesc preocupările în domeniul managementului carierei, elaborând planuri și programe ale evoluției carierei profesionale, dezvoltarea carierei fiind un aspect semnificativ al perfecționării resurselor umane.

Cu toate că reprezintă una dintre activitățile de primă importanță în înfăptuirea managementului strategic, managementul carierei personalului este adesea neglijat în organizațiile din Republica Moldova, în general, și, în particular, în sectorul de asistență socială autohton. Managerii nu-i acordă importanța cuvenită, dar nici nu există personal pregătit corespunzător pentru desfășurarea acestei activități.

Schimbările radicale la care asistăm pe

piața muncii au implicații majore și asupra carierelor profesionale. Iată câteva din *particularitățile* pieței muncii contemporane, care influențează implicit managementul carierelor profesionale:

- o încărcare mare a activității de muncă, atât în ceea ce privește orele lucrate pe săptămână, cât și solicitarea cotidiană a posturilor de muncă;

- schimbări organizaționale, în special prin eliminarea unor straturi manageriale, destratificarea și descentralizarea, restructurări/disponibilizări de angajați;

- competiție mai mare datorită globalizării, ceea ce înseamnă că organizațiile din țările dezvoltate se implică tot mai mult în controlul costurilor și al utilizării maxime a forței de muncă (deprinderi, idei etc.);

- o activitate de muncă bazată mai mult pe echipă, unde indivizii cu specializări diferite sunt puși să lucreze împreună la un anumit proiect, având scopuri precise și pentru o perioadă scurtă de timp (de ex., dezvoltarea unui nou produs);

- mai multe contracte pe termen scurt, unde durata angajării unei persoane este specificată încă de la început. Reînnoirea contractului la expirarea angajamentului luat reprezintă o excepție, și nu o obligație a organizației;

- forța de muncă este într-o continuă schimbare. Rata de natalitate relativ scăzută și longevitatea în creștere, înseamnă că vârsta medie a oamenilor care lucrează sau sunt disponibili ca forță de muncă, este într-o creștere rapidă în majoritatea țărilor vestice. Imigranții și alți factori de natură socială, evidențiază marea diversificare în ceea ce privește componența etnică, valorile culturale și sexul angajaților.

Este de menționat că o condiție primordială a dezvoltării consecvente a unui

sistem de servicii de asistență socială de calitate este dezvoltarea resurselor umane calificate din sistem. Realizarea unei asistențe sociale eficiente la etapa actuală presupune formarea unor specialiști absolut necesari domeniului - asistenți sociali, dotați cu competențe și cunoștințe, capabili să stabilească cu precizie diagnosticul social, efectuat în baza unei pregătiri temeinice și a unei abordări științifice a problemelor, în scopul instituirii unor demersuri adecvate și a unei terapii sociale exacte și constructive.

De aici și rezultă importanța elaborării și implementării unei strategii a managementului carierei în asistența socială din Republica Moldova, deoarece organizațiile publice, spre deosebire de cele din sectorul privat, nu au foarte multe resurse la dispoziție. Dar dintre cele pe care le au, cea umană este cea mai prețioasă și cea mai eficientă.

Reorientarea sistemului de asistență socială din Republica Moldova de la doar distribuirea prestațiilor sociale spre oferirea serviciilor sociale a schimbat mult și a diversificat funcțiile asistentului social. În condițiile dezvoltării continue a rețelei de servicii sociale pentru familii cu copii și necesități variate ale populației, a apărut nevoia de un număr mare de profesioniști specializați pentru prestarea serviciilor sociale familiilor socialmente vulnerabile.

Conform studiilor, sondajelor și prognozelor, realizate de autor, se evidențiază faptul că, la nivelul Republicii Moldova, circa jumătate din numărul celor deja încadrați într-un loc de muncă nu dețin sau, mai bine zis, nu fac uz de un plan de carieră. Peste jumătate dintre angajații din Republica Moldova (54%) spun că firma la care lucrează nu le oferă nici un plan de carieră, doar un sfert dintre ei știind

care sunt perspectivele de promovare pentru următorii ani.

Planul de carieră arată angajatului care este poziția lui actuală și care poate fi viitorul traseu. Un asemenea plan acționează ca o motivație suplimentară, pe lângă pachetul salarial. Din păcate, în Republica Moldova, acest lucru se întâmplă în doar 25% dintre companii, în special în cele cu investiții străine.

Privind mai în profunzime problematica serviciilor de asistență socială calitative, vom conștientiza că pregătirea profesională, precum și crearea unui plan de carieră personal, și adaptarea, respectiv, integrarea acestuia la nivelul culturii organizaționale a fiecărei instituții joacă un rol decisiv. Astfel, gestiunea carierelor sau dezvoltarea potențialului uman în sistemul de asistență socială trebuie să vizeze atingerea celui mai bun echilibru între nevoile personalului, așteptările cu privire la munca în sine, potențialul și aspirațiile acestuia.

După părerea noastră, *direcțiile* principale prin care sistemul de asistență socială din Republica Moldova poate să conducă și să dezvolte carierele angajaților, astfel încât să contribuie la eficiența și eficacitatea organizațională, sunt:

- evaluarea periodică a performanțelor angajaților;
- facilitarea calificării, lărgirii și îmbogățirii cunoștințelor angajaților (prin cursuri de instruire, rotație, lărgire și îmbogățirea posturilor);
- identificarea nevoilor organizaționale viitoare de personal;
- identificarea la fiecare angajat a cunoștințelor, abilităților și intereselor personale;
- implementarea unor planuri de carieră;

- oferirea de informații legate de posturile libere ce apar în organizație și perspectivele de avansare;

- crearea unui climat organizațional care să faciliteze comunicarea deschisă cu angajații.

Deși este greu de realizat un plan detaliat al evoluției fiecărui angajat în organizație, elaborarea unei politici a evoluției în carieră și planificarea potențialului de înlocuire a personalului nu sunt deziderate imposibile de atins, dacă se dorește cu adevărat dezvoltarea individuală și performanța profesională.

*Concluzii.* În zilele noastre, organizațiile acordă o atenție tot mai mare planificării și administrării carierei. Acest lucru se datorează parțial faptului că rapiditatea schimbării economice face ca actualele cariere să fie mai puțin clar definite și previzibile decât erau ele în trecut.

În viziunea noastră, promovarea reformelor sistemului de asistență socială în Republica Moldova, inclusiv în domeniul managementului carierei, este stopată, în mare măsură, din cauza neconformității dintre resursele umane (după structura lor cantitativ-calitativă, performanțe, avantaje competitive etc.) și exigențele serviciilor sociale. În sistemul de asistență socială din Republica Moldova resursele umane rămân a fi o simplă componentă aritmetică a "resurselor de muncă" sau a "forței de muncă", lipsită de motivația fiecărui individ.

Conchidem că, managementul carierei reprezintă o provocare oferită de management angajaților în vederea orientării și motivării acestora spre perfecțiune, creștere, profesionalism, loialitate, inovație și creativitate.

## BIBLIOGRAFIE

1. Baieșu M. Managementul resurselor umane. - Chișinău, ASEM, 2003.
2. Bayrs L., Rue L. Human Resource Management. – Mc Graw Hill Publishing, 2000.
3. Bîrcă A. Managementul resurselor umane. - Chișinău, ASEM, 2005.
4. Chișu V.A. Manualul specialistului în resurse umane. – București: Irecson, 2002.
5. Manolescu A. Managementul resurselor umane. - București, Editura Economică: 2001.
6. Mathis R.L. Nica P., Rusu C. Managementul resurselor umane. - București, Editura Economică: 1997.

*Prezentat: 6 octombrie 2010.*

*Recenzent: Svetlana COJOCARU, doctor în economie, conferențiar univesitar.*

*E-mail: gritanea@gmail.com*