

Teză de Doctorat

Managementul carierei în întreprinderile din România -
prezent și perspective

REZUMAT

Conducător științific:

Prof. Univ. Dr. Paraschiv VAGU

Doctorand:

Ec. Dina Paul

Galați
2012

Structura lucrării

Introducere

Capitolul 1 – Stadiul actual al cercetării științifice în domeniul managementului carierei

1.1. Cariera. Delimitări conceptuale

1.1.1. Conceptul tradițional de carieră

1.1.2. Critici ale conceptului tradițional

1.1.3. Noul concept de carieră

1.2. Managementul carierei. Stadiul actual al cercetărilor științifice

1.2.1. Planificarea carierei

1.2.2. Stadiile carierei

1.2.3. Tipuri de carieră

Capitolul 2 – Analiză comparativă privind folosirea principiilor și metodelor managementului carierei în România și în țările cu economie de piață dezvoltată

2.1. Managementul carierei la nivel mondial

2.1.1. Managementul carierei în Europa: abordare generală

2.1.1.1. Caracteristici ale managementul carierei în Franța

2.1.1.2. Managementul carierei în Olanda

2.1.1.3. Aspecte ale managementului carierei în Marea Britanie

2.1.1.4. Caracteristici ale managementului carierei în Germania

2.1.1.5. Managementul carierei în România

2.1.2. Managementul carierei în SUA

2.1.3. Managementul carierei în Japonia

2.2. Analiză comparativă privind folosirea principiilor și metodelor managementului carierei în România și în țările cu economie de piață dezvoltată

Capitolul 3 – Îmbunătățirea managementului carierei în întreprinderile din România: propuneri și perspective

3.1. Orientarea și consilierea în carieră

3.1.1. Servicii de dezvoltare a carierei la nivel școlar

3.1.2. Informarea în carieră

3.1.3. Necesitatea consilierii carierei adultului

3.2. Managementul carierei individuale

3.2.1. Metode de autocunoaștere și autoevaluare

3.2.1.1. Analiza SWOT personalizată

3.2.2. Strategii de dezvoltare a propriilor abilități

3.2.3. Startul în planificarea carierei individuale

3.2.3.1. Planificarea carierei pe termen scurt

3.2.3.1.1. Identificarea potențialilor angajatori

3.2.3.1.2. Metode de abordare a potențialilor angajatori

3.2.3.1.3. Selectarea angajatorului

3.2.3.1.4. Marketingul personal prin intermediul CV-ului

3.2.3.1.5. Scopul și importanța scrisorii de intenție

3.2.3.1.6. Rolul interviului în cariera individuală

3.2.3.2. Planificarea carierei pe termen lung

3.3. Managementul carierei organizaționale

3.3.1. Recrutarea, selecția și integrarea resurselor umane

3.3.2. Planificarea și consultanța în carieră la nivel organizațional

3.3.3. Rolul programelor de formare și perfecționare în dezvoltarea carierei organizaționale

3.3.4. Motivarea resurselor umane și managementul recompenselor

Capitolul 4 – Studiu de caz cu privire la managementul carierei în companiile din România

4.1. Obiective. Metodologie. Structura eșantionului

4.2. Politica de dezvoltare a carierei

4.3. Preocupările companiei cu privire la dezvoltarea carierei angajaților

4.4. Strategii de dezvoltare a carierei

4.5. Modalități de susținere a angajaților în dezvoltarea carierei

4.6. Fluctuația de personal

4.7. Succesul în carieră

4.8. Eșecul în carieră

4.9. Indicatori folosiți în elaborarea planului de dezvoltare al carierei angajatului

4.10. Puncte de interes ale companiei în planul de dezvoltare al carierei angajatului

4.11. Implicarea companiei în dezvoltarea carierei angajaților

4.12. Rezultatele strategiei de dezvoltare a carierei angajaților

4.13. Structura angajaților după etapele evoluției carierei

4.14. Evaluarea performanțelor angajaților

4.15. Programe de evaluare a performanțelor

4.16. Strategia de ocupare a posturilor libere

4.17. Recrutarea de personal

4.18. Orientarea în carieră

Concluzii

Anexe

Bibliografie

Cuvinte cheie: *managementul carierei, management organizațional, consilierea carierei, cariera individuală, cariera organizațională, managementul performanței, performanța profesională, orientare în carieră, feedback, coaching, plan de dezvoltare a carierei, dezvoltarea abilităților*

Introducere

Managementul carierei înglobează direcțiile ce țin de orientare și consiliere în carieră, etapele dezvoltării carierei, planificarea carierei, responsabilitățile individuale și organizaționale în dezvoltarea carierei și metode utile de dezvoltare a traiectului profesional.

În România modernă noțiunea de “*management al carierei*” s-a extins cu mare rapiditate și a dat naștere unei industrii atractive și prospere. Acest nou concept pune în centrul activității sale omul, ca principal factor al succesului unei organizații. Din acest motiv, preocuparea pentru calitatea și dezvoltarea resurselor umane este prioritară conducerii organizațiilor, indiferent de tipul și dimensiunea lor.

Definirea managementului carierei în România trebuie raportată la dimensiunea internațională a acestui concept, având în vedere că România a devenit parte integrantă a Uniunii Europene și că internaționalizarea carierei reprezintă un fapt concret și în continuă extindere în ultimii ani. În aceste condiții, nu trebuie neglijate particularitățile autohtone nefavorabile, responsabile de deficiențele existente în această formă de management.

Prezenta teză, intitulată MANAGEMENTUL CARIEREI ÎN ÎNTREPRINDERILE DIN ROMÂNIA - PREZENT ȘI PERSPECTIVE, are la bază două obiective principale:

- studierea gradului de implementare a managementului carierei în organizațiile autohtone, pe fondul mediului socio-economic actual, raportat la modelele occidentale de management al carierei, complex și eficient conturate;

- definirea unor direcții de acțiune și a unor strategii ferme de îmbunătățire a managementului carierei, în scopul asigurării succesului individual și organizațional.

Obiectivele acestei teze sunt multiple. Am pornit de la ideea că, actualmente, România nu a reușit să cristalizeze un model unic și eficient de management al carierei. Deși în ultimii ani a devenit un domeniu prioritar de studiu și aplicabilitate la nivel individual și organizațional, cumularea conjuncturilor politico-economice nefavorabile ale ultimelor două decenii a generat deficiențe majore în derularea acestui proces. În plus, particularitățile practicilor manageriale autohtone au fost definite prin prisma unor factori precum: globalizarea, pătrunderea multinaționalelor pe noile piețe, diversitatea culturală și ideologică.

Scopul studiului vizează îmbunătățirea și eficientizarea metodelor de management al carierei în

România, pornind de la premisa că investiția strategică și responsabilă în factorul uman asigură nemijlocit succesul și performanța organizației.

Această lucrare dorește să transmită un caracter de actualitate și originalitate, iar pentru realizarea ei, am atins câteva puncte de interes științific:

- definirea conceptuală a managementului carierei, stadiile teoretice ale unei cariere, strategii și planuri de carieră;

- identificarea gradului de aplicabilitate a acestui concept în România, dar și a curenților existenți;

- efectuarea unei cercetări științifice ce argumentează concluziile și recomandările tezei;

Lucrarea este structurată în patru capitole și separat, sunt creionate concluziile generale.

În Capitolul I, intitulat “Stadiul actual al cercetării științifice în managementul carierei”, am descris conceptul de carieră, în toate etapele sale, raportate la studiile de specialitate în domeniu. Din suma teoriei, trebuie reținută necesitatea de îmbogățire și adaptare a conceptului de carieră, derivată dintr-o serie de realități ce nu trebuie omise și ce au stat la baza acestei teze:

- globalizarea a crescut gradul de competitivitate al organizațiilor, prin creșterea standardelor de eficiență a forței de muncă;

- structurile organizaționale au suferit o serie de modificări: aplatizarea ierarhiilor, eliminarea unor straturi manageriale, descentralizări, restructurări;

- activitățile de muncă au suferit modificări în ceea ce privește deprinderile solicitate, cât și numărul de ore lucrate pe săptămână;

- s-a încurajat munca în echipe performante, pentru atingerea unor scopuri precise;

- contractul de muncă pe perioadă determinată a devenit o alternativă constantă și viabilă;

- forța de muncă este și ea într-o continuă schimbare datorită mobilității și diversității în piața muncii, dar și prin prisma noilor cerințe sociale.

Așadar, cariera înglobează actualmente o serie de noi caracteristici:

- procesul de învățare și pregătire pentru profesie devine permanent, nelimitat la copilărie și adolescență. Structurile de învățământ asigură startul acestui proces, ce trebuie continuat printr-o succesiune de stagii, cicluri de învățare și explorare, corelate cu scopurile individuale și/sau organizaționale;

- cultura organizațională promovează implicarea activă în administrarea carierei angajaților;
- relațiile profesionale devin baza productivității;
- flexibilitatea în muncă și în mediul social asigură un plus de eficiență și performanță;
- dezvoltarea optimă a straturilor manageriale, în vederea asigurării continuității programelor de formare și perfecționare și a creării unui mediu propice de atingere a obiectivelor organizaționale.

Capitolul II vizează o analiză comparativă între managementul carierei în România și cel din țările cu economie dezvoltată. În scopul atingerii obiectivelor cercetării, am constatat că există o serie de trăsături comune (datorită cooperării internaționale transparente), deosebiri evidente sau adaptări ale unor metode ce vizează succesul în carieră. În trasarea concluziilor, am ținut seama și de cele patru dimensiuni creionate de G. Hofstede. Accentele culturale sunt cele care caracterizează omul intraorganizațional, dar și transferul de tehnici manageriale, deoarece organizațiile, cât și managementul, utilizează simboluri care derivă din viața socială și din cultura națională. Din acest punct de vedere, România nu a cristalizat încă un model propriu de management al carierei, care să

reflecte practicile manageriale și simbolurile culturale autohtone.

Propunerile pentru îmbunătățirea managementului carierei în întreprinderile din România și perspectivele în această direcție fac obiectul Capitolului III. Dezvoltarea carierei, privită ca pârgie de bază în managementul carierei, este un proces complex și continuu, ce vizează munca cu omul. Individul, în orice stadiu al evoluției, reprezintă o provocare din punct de vedere al cunoașterii profunde a abilităților, valorilor, obiectivelor și activităților preferate.

Investițiile în sprijinirea planificării și dezvoltării unei cariere trebuie începute precoce, încă de la nivel școlar, prin metode de orientare și consiliere. Importanța acestor metode în asigurarea ulterioară a dezvoltării unei cariere armonioase este puțin conștientizată actualmente în România. Astfel, doar jumătate din angajații intervievați în studiul de cercetare au concluzionat că orientarea în cariera trebuie să înceapă încă de pe băncile școlii, iar peste 70% dintre ei au fost de acord că aceste metode sunt foarte puțin dezvoltate, chiar inexistente pe alocuri, în structurile românești de învățământ. Implicarea activă și intricată a psihologilor, consilierilor de carieră, specialiștilor în managementul carierei și a reprezentanților Ministerului Educației poate asigura aplicarea măsurilor necesare pentru o eficientizare a

diverselor forme de învățământ, în rolul lor primordial de dezvoltare a unor cariere de succes.

Deși o planificare a carierei trebuie să înceapă precoce, la nivel școlar, și trebuie susținută activ prin servicii specializate, tendințele vestice demonstrează că acest proces trebuie să fie continuu, coerent și disponibil oricărei resurse umane, în orice moment al vieții profesionale. ”Omul organizational, este , in esenta, omul adult”, iar consilierea adultului asigură „funcțiile de predicție, prevenție și optimizare profesional-personală, fundamentată pe teoria dezvoltării carierei”. Din acest motiv, eforturile colective trebuie îndreptate spre susținerea dezvoltării unor sisteme ample și complexe de ghidare/reevaluare a carierei (consiliere, orientare, planificare), atât în sistemul public, cât și în cel privat.

Organizațiile trebuie încurajate să își dezvolte o politică de susținere a propriilor resurse umane prin: stagii de perfecționare/actualizare a cunoștințelor, reorientare și servicii de consiliere.

În managementul carierei individuale, autocunoașterea, autoevaluarea, dezvoltarea continuă a abilităților, realizarea unei analize SWOT obiective reprezintă prerogativele necesare pentru asigurarea unui start pozitiv în carieră. Planurile de carieră, creionate pe termen

scurt și pe termen lung, trebuie să vizeze obiective realiste și să se bazeze pe o multitudine de metode de dezvoltare personală multilaterală.

Managamentul carierei organizaționale este un proces complex, desfășurat în timp, asistat pe mai multe planuri. În România ultimelor două decenii s-a încercat implementarea convingerii că investiția în factorul uman la nivel organizațional este cea mai rentabilă și că, făcută strategic și responsabil, asigură succesul și performanța organizației.

Tocmai de aceea, se încurajează implicarea instituției (publice sau private), prin compartimentele specializate în resurse umane, în procesul de orientare și dezvoltare a fiecărui angajat, deoarece realizările organizației sunt condiționate de calitatea factorului uman. Organizația, ca centru de sprijin și motor de dezvoltare pentru angajații săi, are o serie de îndatoriri, pe care le poate realiza prin diverse metode:

- Promovarea dezvoltării carieristice, pe baza unor premise ce ghidează activitatea întreprinderii, dar în concordanță cu nevoile și potențialul resursei umane
- Investiția în imaginea organizației, prin depistarea nevoilor de formare și instruire a angajaților
- Integrarea rapidă și eficientă a capitalului uman.
- Descoperirea angajaților cu perspective înalte.

- Sprijinirea constantă a angajaților în identificarea nevoilor și a oportunităților realiste.

- Elaborarea unor planuri de carieră și asigurarea bazei de pregătire și dezvoltare.

- Susținerea și remotivarea angajaților cu potențial, ce manifestă tendințe de stagnare profesională, nefaste pentru dezvoltarea optimă a organizației.

Experiența mondială a demonstrat companiilor românești că investițiile făcute în capitalul uman, responsabil și susținut, sunt cele mai sigure și pot reprezenta motorul progresului.

Trebuie să existe o preocupare constantă a managementului oricărei companii pentru formarea și perfecționarea angajaților, în contextul actual de accelerare a schimbărilor și înnoirilor în orice domeniu de activitate. Actualmente, în urma unui studiu realizat de o echipă de experți internaționali, România se clasează pe ultimele poziții în ceea ce privește îmbunătățirea pregătirii profesionale în cadrul organizației, prin cursuri de perfecționare sau recalificare profesională.

Tehnicile motivaționale, privite ca o pârghie în managementul de succes al unei cariere, necesită ajustări concordante cu contextul economic actual. Acestea s-ar putea concretiza în:

- Întărirea încrederii în companie printr-o comunicare transparentă cu angajații
- Implicarea resurselor umane în găsirea soluțiilor pentru depășirea acestei situații dificile
- Informarea clară a angajaților cu ceea ce se așteaptă de la ei în noul context
- Pregătirea și perfecționarea angajaților valoroși, pentru retenția lor în cadrul organizației. Nu se recomandă reducerea bugetelor în acest compartiment, pentru că efectele pe termen lung vor fi deficitare.
- Puterea exemplului managerului de personal, care poate insufla angajaților săi atitudini proactive, încredere și siguranță, cu creșterea eficienței muncii.

În Capitolul IV, am realizat o cercetare completă, cu scopul de a evidenția gradul de asimilare a tehnicilor moderne de management al carierei la nivel organizațional autohton, dar și de a identifica carențele existente la acest nivel. Rezultatele cercetării validează noțiunile teoretice, dar și propunerile din capitolele anterioare.

Studiu de caz cu privire la managementul carierei în România

Obiectiv

➤ Studiul de caz are la bază un chestionar și vizează identificarea gradului actual de cunoaștere și aplicabilitate a principiilor și metodelor managementului carierei în întreprinderile din România. Studiul permite analiza practicilor curente de management al carierei în organizațiile autohtone, iar concluziile punctează etapele deficitare și direcțiile ce trebuie dezvoltate.

Metodologie

- Cercetare cantitativă
- Cercetare personală
- Culegerea datelor a avut loc în perioada iunie 2007 – martie 2008
- Completarea chestionarului propus s-a realizat de către personalul din departamentele de Resurse Umane a 93 de companii din 7 orașe, alese aleator (București, Cluj, Brașov, Constanța, Craiova, Iași, Timișoara).
- Metoda de culegere a datelor: trimiterea și colectarea prin corespondență a chestionarelor, împreună cu

instrucțiunile de completare sau “*face to face*”, la sediul firmelor (Constanța).

- Mărimea eșantionului: 93 subiecți

Prezentarea rezultatelor cercetării

Politica de dezvoltare a carierei

86% dintre persoanele intervievate au declarat că în cadrul companiei la care lucrează există o politică de dezvoltare a carierei angajaților, ceea ce demonstrează că, cel puțin la nivel teoretic, aceste noțiuni au fost asimilate și asumate de organizațiile românești, devenind o parte componentă a culturii organizaționale. Principiul conform căruia prosperitatea organizațională depinde direct proporțional de gradul de pregătire și satisfacție profesională a resursei umane, a generat, la nivel autohton, o restructurare complexă a politicii organizaționale. Companiile multinaționale prezente în țara noastră au reprezentat promotorul strategiilor de dezvoltare a carierei, prin elaborarea unor planuri de carieră și prin susținerea constantă a resursei umane.

Preocuparile companiei cu privire la dezvoltarea carierei angajatilor

Managementul modern a instituit o multitudine de metode de susținere a angajaților, în parcursul lor în carieră. Ele nu au reușit însă să se impună, în totalitatea lor, în managementul carierei românești.

Trainingurile și cursurile de perfecționare reprezintă principala modalitate prin care companiile intervievate implementează această politică de dezvoltare a carierei(95% dintre respondenți le-au bifat ca tehnică utilizată în desăvârșirea carierelor). La o distanță destul de mare se află cursurile prin care se dezvoltă noi abilități/aptitudini(47%).

Concepte noi precum coaching-ul și feedback-ul, ce și-au demonstrat eficiența în piața muncii americane, dar și în Europa de Vest, se regăsesc în aproximativ 20% dintre companiile incluse în studiu. Învățarea informală și experiențele individuale reprezintă forme înrudite de instruire managerială, ce pot asigura un plus de performanță organizațională. Slaba absorbție a acestor procedee în cadrul întreprinderilor se explică actualmente prin cel puțin două motive: lipsa consultanților specializați în aplicarea acestor metode și reținerea organizațiilor în gestionarea individuală a fiecărei cariere.

Este interesant de subliniat cum companiile mari se orientează mai degrabă către conceptele de coaching și feedback, iar IMM-urile către cursurile de perfecționare.

Apare o diferențiere clară de cultură organizațională între companiile mari/mulținaționalele și IMM-uri. Pe de o parte, primele încearcă să dezvolte noi abilități ale angajaților, de multe ori în arii noi, iar de cealaltă parte, IMM-urile care doar perfecționează angajații pe abilități deja dobândite.

Strategii de dezvoltare a carierei

Marea majoritate a companiilor participante la studiu (80%) au declarat că folosesc strategii de dezvoltare a carierei. Pentru elaborarea unor strategii corecte, se recomandă realizarea unei analize ample și personalizate a culturii organizaționale și individuale, pentru a stabili punctele forte, punctele slabe, oportunitățile, riscurile, în contextul social și economic național, dar și prin prisma globalizării și a integrării în Uniunea Europeană.

Principalii piloni ai strategiilor de dezvoltare a carierelor îi reprezintă avansările în funcție de performanță (67%), cursurile de dezvoltare profesională(65%) și recompensele financiare bazate pe performanță personală (52%). Aproape o treime dintre companiile incluse în studiu

acordă recompense financiare bazate pe performanța anuală a companiei.

Statistica studiului demonstrează că strategiile de dezvoltare a unei cariere au fost asimilate în practica managerială autohtonă. Cu toate acestea, nu trebuie ignorată metodologia, încă deficitară, de aplicare a acestor strategii.

Avansările și recompensele în funcție de performanță necesita o analiză obiectivă a activității individuale a fiecărei resurse umane. Unitatea de măsură a performanței trebuie să fie unică, indiferent de domeniul ocupațional vizat, iar algoritmul de calcul trebuie să valorifice aceeași indici de performanță. În acest sens, se depun eforturi susținute la nivelul întreprinderilor private, dar și publice, pentru definirea unui sistem coerent de management al performanței, corelat cu un sistem motivant de compensații și beneficii.

Cursurile de dezvoltare profesională au fost oarecum impuse ca o metodă de dezvoltare a carierei de către multiplele programe europene, care sprijină formarea continuă a adulților, pentru a acoperi nevoile de calificare, perfecționare și dezvoltare a competențelor de bază sau complementare (exemplu: PROIECT PHARE RO 2006/018-147.04.05.01.07.02 Asistență tehnică pentru România în vederea sprijinirii Autorității de Management pentru Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea

Resurselor Umane (AMPOSDRU) din cadrul Ministerul Muncii, Familiei și Egalității de Șanse (MMFES) în elaborarea unei strategii integrate de dezvoltare a resurselor umane). Firmele românești au nevoie de resurse umane performante pentru a face față competiției dure pe piața europeană și pentru a fi capabile să se adapteze continuu la schimbările economico-sociale actuale.

Avansările în funcție de performanță și dezvoltarea abilităților în domenii noi de specialitate sunt mai pregnante în rândul companiilor mari/multinaționale, acestea reușind să motiveze mai bine și pe termen lung angajații prin astfel de tehnici.

Pentru IMM-uri, strategia de dezvoltare a carierei angajaților se bazează mai degrabă pe recompensarea financiară bazată pe performanță. Acest rezultat ilustrează în fapt deficiențe majore în planificarea pe termen lung a carierei angajaților la acest nivel organizațional.

Modalități de susținere a angajaților în dezvoltarea carierei

Faptul că doar una din cinci companii a implementat un sistem prin care angajatul își dezvoltă propriul plan al carierei și este susținut de companie relevă lipsa viziunii

organizaționale pe termen lung și a strategiei privind dezvoltarea funcțiunii de personal.

Trainingurile, fie ele organizate intern (64%) (susținute de către angajați ai companiei), fie organizate cu specialiști externi (52%), reprezintă principala modalitate de susținere a planului de dezvoltare a carierei angajatului. Acestea sunt urmate de către evenimentele cu caracter relațional organizate de către companie – 36% dintre companiile participante la studiu organizează astfel de evenimente (ex: petreceri de Crăciun). Se remarcă astfel o tendință de minimalizare a costurilor aferente. Implicarea angajaților în diverse proiecte de voluntariat (preponderent sociale), procedeu puțin promovat și aplicat în organizațiile autohtone (amintit de 2% dintre companiile incluse în studiu), are ca scop consolidarea relațiilor între angajați și augmentarea gradului de atașament al resursei umane față de organizația din care face parte.

Fluctuația de personal

Marea majoritate (80%) a companiilor incluse în studiu confirmă existent unei legături directe între fluctuația de personal și evoluția carierei angajaților proprii.

➤ Pentru nu mai puțin de 2/3 dintre companiile aflate în studiu, motivele financiare generează fluctuația de personal.

➤ Planurile individuale ale angajaților care nu corespund cu cele ale companiei urmează pe locul 2 în lista cauzelor care cresc fluctuația personalului din companii (40% din cazuri).

➤ Pentru alte aproximativ 20% din companii, lipsa planurilor de dezvoltare a carierei, a unui mediu în care opiniile angajaților să fie liber exprimate și lipsa unor beneficii materiale adiționale duc și ele la fluctuații ale personalului.

➤ Disensiunile între colegi, sau între șef și angajat, reprezintă factor motivator minor (2% din cazuri) pentru părăsirea organizației. În acest context trebuie punctat că, de cele mai multe ori, incompatibilitatea colegială se soldează cu demisia celor aflați într-o poziție ierarhică inferioară din cauza neimplicării șefului direct, a indiferenței, a delegării ineficiente a responsabilităților sau a distribuirii preferențiale a sarcinilor.

Succesul în carieră

Din punctul de vedere al majorității reprezentanților de resurse umane ai companiilor aflate în studiu (78%), în România, salariul este un factor motivator principal în funcție de care angajații își aleg postul și compania în care doresc să se integreze. Venitul, în majoritatea companiilor de stat și

private, este compus din salariu de bază și diverse sporuri. Pătrunderea companiilor multinaționale pe piața din România, cu un sistem de salarizare superior și bine stabilit, a determinat o ușoară creștere a nivelului salarial în companiile autohtone. Recompensele financiare asigură satisfacerea nevoilor de bază ale individului, oferă independență financiară, siguranță, sentimentul de prosperitate, statut superior în societate, cultivarea pasiunilor și a hobby-urilor.

Trebuie precizat însă că nivelul de remunerație reprezintă un factor motivator pe termen scurt și doar din punct de vedere cantitativ. Rezultatul statistic demonstrează încă o dată că, atât la nivel organizațional, cât și individual, planurile pe termen lung nu reprezintă o prioritate.

Dezvoltarea continuă, atât la nivel profesional cât și la nivel personal, prin intermediul trainingurilor și cursurilor are o importanță ridicată în susținerea planului de dezvoltare a carierei angajaților (66% dintre companii au menționat cursurile ca și factori de susținere a dezvoltării carierei). Pregătirea profesională continuă este necesară pentru completarea cunoștințelor dobândite pe parcursul anilor de studiu sau din experiențele anterioare, deoarece fiecare nouă achiziție reprezintă o nouă etapă în construirea unei cariere de succes. Se militează pentru acumularea de abilități transferabile și experimentarea mai multor domenii, pentru a

identifica nișa profesională de interes maxim, în care supraspecializarea garantează performanța.

Un alt factor important în realizarea unei cariere de succes îl reprezintă implicarea angajatului (52%). Răspunderea individuală asumată reprezintă o pârghie importantă în trasarea unei cariere de succes. Monitorizarea constantă a activității profesionale, inițiativa perfecționării continue, identificarea direcțiilor de instruire permit resursei umane ieșirea din anonimat și antrenează organizația în planificarea individualizată a acestor cariere. Astfel, se conturează consensul că prerogativele succesului depind de buna conlucrare între angajat și angajator (42% dintre respondenți consideră că performanța poate fi asigurată prin coparticiparea individului și a organizației la trasarea direcțiilor de carieră).

Aplicarea corectă a unor concepte de tip *coaching* și *feedback* asigură succesul profesional pentru 30% dintre respondenți. Trebuie reamintit că aceste noțiuni sunt insuficient cunoscute și aplicate în companiile autohtone, ele reprezentând atuul multinaționalelor în ceea ce privește formarea și perfecționarea resurselor umane. Penetrarea acestor tehnici la nivelul companiilor autohtone s-a limitat la nivelul pozițiilor de top management și în plus, uneori sunt aplicate superficial și neprofesional. În ceea ce privește

feedback-ul, calitatea mesajului transmis este esențială. Rezultatele pozitive sunt generate și de un feedback negativ, atunci când mesajul transmis este în concordanță cu sistemul de valori al organizațiilor.

Eșecul în carieră

Eșecul în viața profesională este generat de cele mai multe ori de carențele individuale, intrinseci (implicare și calificări deficitare), dar și de factori extrinseci (politica organizațională neconcordanță). În România, se remarcă persistența acestor factori în procente similare.

Din punctul de vedere al celor mai multe companii, lipsa implicării angajatului, politica salarială și neconcordanța între abilitățile profesionale ale angajaților și poziția ocupată în cadrul companiei reprezintă principalele cauze ale eșecului dezvoltării unei cariere de succes. Toate aceste cauze au fost menționate de aproximativ 60% dintre respondenți.

De asemenea, lipsa trainingurilor și a cursurilor care să susțină planul de dezvoltare al carierei duc la eșec, în viziunea a 46% dintre respondenți. Un procent de 30% dintre respondenți au menționat că factorii determinanți ai eșecului în carieră sunt lipsa suportului din partea managerului direct,

plafonarea angajatului și lipsa unui plan de dezvoltare a carierei susținut de către companie.

Lipsa suportului din partea managerului direct reprezintă un factor corectabil în contextul managementului modern. După modelul european, actualmente se promovează în România desăvârșirea tehnicilor de top management, folosirea largă a feedback-ului, a comunicării transparente, a ierarhizării sarcinilor, a suportului formal și informal.

Indicatori folosiți în elaborarea planului de dezvoltare al carierei angajatului

Cele mai multe dintre companiile interviewate țin seama de experiență (72%) și studiile angajaților (64%) atunci când întocmesc planul de dezvoltare al carierei. Experiența profesională, chiar și în diverse domenii de activitate, reprezintă punctul de plecare în evaluarea inițială a angajaților, în toate țările Uniunii Europene. Mediul privat autohton s-a aliniat acestei tendințe, spre deosebire de instituțiile publice ale statului, în care planul de carieră se construiește în principal pe baza studiilor.

Alți indicatori cu ponderi destul de mari (40%) sunt abilitățile de relaționare, tehnice/operationale, dorințele angajatului, performanțele obținute în ultimii ani și vechimea în cadrul companiei.

Trebuie precizat că etapele dezvoltării unei cariere nu sunt standardizate, iar factorul uman ce inițiază desfășurarea acestui proces (managerul de personal sau membrii ai departamentului de resurse umane) nu poate cuantifica exact nivelul profesional de la care pleacă fiecare angajat. Așadar, accentele subiective pot influența pozitiv sau negativ ordonarea indicatorilor folosiți în întocmirea planurilor de dezvoltare profesională.

Deși se recomandă ca la nivel organizațional, fiecare resursă umană să beneficieze de consiliere a carierei și de sprijin în întocmirea unui plan, din punct de vedere practic, acest lucru pare imposibil, datorită implicațiilor financiare enorme, dar și a lipsei unei infrastructuri specializate ce ar putea realiza aceste obiective. Un singur manager de personal nu poate răspunde fizic la toate aceste solicitări, iar departamentele de resurse umane sunt și ele deficitare în personal, în acest sector. Tocmai de aceea, se încearcă o triere a forței de muncă cu potențial, în baza indicatorilor citați de respondenți. Cultura organizațională românească apreciază apartenența și tocmai de aceea, vechimea în cadrul întreprinderii se impune ca un factor important în decizia de coparticipare la dezvoltarea profesională (38% dintre companii țin cont de acest aspect).

Puncte de interes ale companiei în planul de dezvoltare al carierei angajatului

Studiile și experiența reprezintă doi dintre cei mai importanți factori în desăvârșirea unei cariere. Cu toate acestea, practica managerială a promovat o serie de accente particulare ce trebuie menționate. Studiile, indiferent de natura lor, nu se pot constitui singure, într-un avantaj profesional. Foarte multe companii puntează în primul rând experiența și capacitatea de a crea imaginea unui bun profesionist. Achizițiile teoretice nu sunt capabile să formeze atitudini proactive și tocmai de aceea, se încurajează completarea sistemului de pregătire cu acțiuni ce dezvoltă abilități practice. Orice individ trebuie să acceseze diverse stagii practice de pregătire și activități de voluntariat, în domeniul de interes, în scopul de a-și crea experiența necesară accesării planului de carieră vizat.

Jumatate dintre companiile din studiu pun în mod egal accentul pe studiile și experiența angajatului atunci când vine vorba de strategia de dezvoltare a carierei. Aproape toate celelalte companii (46%) au declarat că pun accentul mai mult pe experiență.

Așa cum s-a mai precizat, cultura autohtonă a apreciat întotdeauna loialitatea și apartenența la organizație. Conceptele occidentale au reușit totuși să diminueze

importanța vechimii în întreprindere, atunci cand vine vorba de planificări viabile ale carierei. Datoria morală a angajatorului față de angajații fideli nu se mai impune în fața performanței. Mediul competitiv european solicită valorificarea corectă a resurselor umane disponibile. Așadar, performanțele profesionale ale angajaților primează în defavoarea vechimii în cadrul companiei pentru 62% dintre companii. Aproape o treime dintre companii pun accentul în mod egal pe vechime și performanță atunci când elaborează planul de dezvoltare al angajaților.

Implicarea companiei în dezvoltarea carierei angajaților

Studiul de caz a clarificat deja că întreprinderile și-au conștientizat rolul de cofactor în planificarea unor cariere performante. Gradul lor de implicare poate diferi, în funcție de cultura organizațională promovată, sau poate fi cuantificat diferit de resursele umane, în funcție de așteptările fiecăruia. Aceste constatări denotă subiectivismul problematicii abordate. Din punctul de vedere al 48% din personalul departamentelor de resurse umane din cadrul companiilor intervievate, compania în cadrul căreia activează, se implică într-o oarecare măsură sau foarte mult în dezvoltarea carierei angajaților proprii. Deoarece 14% din respondenți au acuzat o lipsă a implicării, se pot formula o serie de ipoteze:

- organizația nu se implică la cote maxime în dezvoltarea carierei angajaților și a fost amendată prin acest raspuns;

- respondenții nu fac parte din angajații ce se bucură de sprijin organizațional;

- așteptările profesionale ale acestora nu concordă cu direcțiile organizației;

- angajații nu își asumă eșecul în carieră și transferă vina la nivel superior.

Rezultatele strategiei de dezvoltare a carierei angajaților

Eforturile organizaționale de a implementa strategii viabile de dezvoltare profesională a angajaților sunt confirmate de rezultatele studiului. Jumătate dintre companiile intervievate au declarat că au avut rezultate bune ale strategiei de dezvoltare a carierei, iar 40% au avut rezultate satisfăcătoare. Aproape 1 din 10 companii a avut rezultate excelente, peste așteptări. Pentru creșterea acestui procent, trebuie identificate deficiențele strategiilor folosite, în funcție de:

- cultura organizațională
- profilul angajaților
- factorii motivaționali ai fiecărui individ
- recompensările oferite (material și/sau statutare)

Structura angajaților după etapele evoluției carierei

Criza economică mondială, resimțită din plin la nivel autohton, a generat o redefinire a scopurilor profesionale pe termen scurt. Creșterea ratei șomajului, limitarea posturilor vacante, amplificarea pretențiilor organizaționale sunt factori determinanți ce orientează resursele umane spre menținerea poziției actuale în carieră și creșterea performanței la acest nivel. Așadar, studiul a relevat că majoritatea angajaților (62%) din cadrul companiilor supuse chestionarului sunt în etapa de menținere a carierei. Doar 2 din 10 angajați sunt în etapa de avansare, iar alți 14% sunt în faza de stabilire/de început.

Contextul economic a creat un dezavantaj în planificarea carierelor pe termen lung. Marea majoritate a companiilor din studiu au sub 30% din angajați cu planuri de dezvoltare a carierei.

Evaluarea performanțelor angajaților

În baza studiului efectuat, s-a constatat că în România, evaluările de personal se fac în principal de către șeful ierarhic direct (41% din cazuri), managerul de resurse umane (29%) sau de către comisii de evaluare din cadrul organizației (21%). De cele mai multe ori însă, managerii sau

șefii direcți nu au pregătirea necesară pentru a evalua corect, obiectiv și multilateral activitatea unui angajat.

Programe de evaluare a performanțelor

Evaluarea performanțelor angajaților a devenit un procedeu de bază în managementul organizațional, în scopul cuantificării gradului în care resursele umane vizate îndeplinesc eficient sarcinile și responsabilitățile care le revin. Sistemele de evaluare, derulate în diferite forme, trebuie să furnizeze date cât mai corecte și mai precise. În aproape 70% dintre companiile incluse în studiu există un program de evaluare a performanțelor angajaților proprii.

Marile corporații au dezvoltat tehnici eficiente de evaluare, aplicate sistematic la anumite intervale de timp, din dorința de creșterea a productivității și competitivității într-o piață concurențială internaționalizată. La nivelul IMM-urilor însă, se identifică o serie de dificultăți în conturarea unei strategii clare de management al performanței, datorită resurselor limitate și a provocărilor din mediul extern.

Evaluările de personal se fac în principal de către șeful ierarhic direct (41% din cazuri), managerul de resurse umane (29%) sau de către comisii de evaluare din cadrul organizației (21%).

Marea majoritate (97%) dintre companiile incluse în studiu comunică rezultatele evaluărilor de performanță angajaților săi. Modul standard de prezentare a acestor concluzii, printr-o notă de informare nominală și un calificativ, trebuie completat printr-un contact direct, deschis, ce permite personalizarea aprecierilor laudative, dar și a criticilor constructive.

Strategia de ocupare a posturilor libere

64% dintre companiile incluse în studiu au declarat că promovează strategia de ocupare a unui post liber prin mutarea pe postul vacant a unei persoane din interiorul companiei, care se încadrează cerințelor postului, din motive economice și strategice.

Recrutarea de personal

Majoritatea companiilor folosesc departamentul de resurse umane drept catalizator al activității de recrutare. Doar 4% din cei intervievați apelează la firme specializate în domeniu, din cauza costurilor aferente. Multinaționalele au înțeles importanța acestei etape și au investit prin urmare, în ultimii ani, resurse financiare considerabile, regăsite în promovarea electronică a companiei și a posturilor vacante,

prezența la târguri de joburi, tipărirea de broșuri personalizate și accesarea unor servicii specializate de recrutare. Aceste tactici au fost preluate din cutuma țărilor vestice. Constrângerile financiare au redefinit recrutarea ca un proces rapid și superficial, ce se concretizează în acumularea de CV-uri și desfășurarea de interviuri, mai ales la nivelul IMM-urilor. Dezavantajele sunt evidente pe termen scurt, mediu și lung, deoarece se poate constata ulterior că noul angajat nu deține calificările necesare fișei postului. Interviul de triere, cererea de angajare, testarea, examenul fizic, referințele, interviul detaliat și trierea supraveghetorului sunt noțiuni teoretice asimilate în managementul autohton, dar neaplicate în practică. Un exemplu în acest sens ar fi referințele, regăsite de cele mai multe ori în CV-urile aplicanților români, ce au doar valoare scriptică, nefiind verificate decât rarism de către angajatori. Nu trebuie omise metodele de recrutare folosite preponderant de instituțiile publice, atât în România, cât și în celelalte țări europene. Recrutarea la libera alegere și metoda concursului sunt larg promovate și reglementate prin acte normative. Cu toate acestea, ele sunt contestate global, din cauza implicării politice, posibilității de manifestare a subiectivismului și a suspiciunilor de corupție, mai pregnante la nivel autohton.

O altă sferă de interes, în contextul european actual, o reprezintă internaționalizarea recrutării. Accentuarea globalizării a condus la creșterea importanței colaborării internaționale, a schimbului de cunoaștere explicită și a creat comunități organizaționale internaționale puternice, fără însă a reduce importanță pe care complexul de factori locali o are în adaptarea și valorificarea forței de muncă. În acest mediu comun competitiv, semnificația excelenței a cunoscut o creștere exponențială. Acesta este și motivul pentru care statele dezvoltate fac eforturi pentru a atrage resurse umane performante.

Orientarea în carieră

Studiul a relevat o primă problemă în ceea ce privește orientarea carierei în România. Este alarmant că, în peste douăzeci de ani de eforturi susținute, doar 50% dintre intervievați au identificat startul în carieră.

Trebuie amintit că:

- activitatea de orientare școlară și profesională a fost menționată în Legea Învățământului încă din 1995;
- agențiile existente de ocupare și formare profesională oferă gratuit servicii de consultanță;
- prin derularea unor proiecte Phare, s-au înființat centre ce furnizează servicii de orientare profesională;

În aceste condiții, insuficiența resurselor umane, materiale și informaționale și promovarea în consecință deficitară a acestor servicii de sprijin a determinat conștientizarea inferioară a importanței orientării precoce în carieră. În plus, trebuie menționat că învățământul românesc are încă un caracter preponderent teoretic, reorientarea sa către cerințele pieței se face cu mare dificultate, persistă intervenția familiei în alegerea profesiei, sistemul generalizat de recunoaștere și stimulare a valorilor profesionale este deficitar.

Concluzii finale

Cercetarea efectuată și aprofundarea teoretică a acestei problematice permit formularea unui set de concluzii:

✓ Importanța conceptului de carieră, cu multiplele sale valențe și înțelesuri, a fost conștientizată tardiv în România, din cauza condițiilor politico-economice nefavorabile. Definiția succintă a carierei conturează ideea de mișcare ascendentă sau de avansare într-un anumit domeniu de activitate, ignorând aspecte importante precum aportul personal (cunoștințele, abilitățile, competențele) și implicarea organizațională în desăvârșirea acestui proces.

✓ Managementul carierei a impus o re poziționare a celor doi factori decizionali implicați: resursa umană și organizația. Prezența firmelor multinaționale în România a sprijinit și a facilitat derularea acestor schimbări.

✓ Din punct de vedere al conținutului, managementul carierei în România a preluat practici specifice de la nivel european, american și japonez, concordante mediului cultural și cerințelor sociale actuale.

✓ Orientarea în carieră în România este încă deficitară în toate etapele sale, nefiind corelată cu cerințele actuale ale pieței muncii. Implementarea neadecvată a sistemelor de consiliere la nivel școlar, lipsa formatorilor specializați în tehnicile de lucru cu adultul, reticența organizațiilor de a

investi resurse financiare în consilierea angajaților sau de a accesa programe naționale în acest sens, sunt factorii incriminați de ineficiența orientării în carieră.

✓ Planificarea carierei individuale și organizaționale în companiile din România reprezintă procedee superficiale, standardizate scriptic, fără accente particulare, personalizate.

✓ Recrutarea se face prin metode clasice, în funcție de nevoile spontane ale organizației, fără o previzionare a necesarului de personal.

✓ Selecția forței de muncă se face preponderant pe baza CV-ului și a scrisorii de intenție, ceea ce împiedică uneori identificarea celor mai competitivi aplicanți.

✓ Piața formării profesionale a fost acaparată de training-uri și cursuri intraorganizaționale, fiind mai puțin costisitoare și mai ușor de accesat. Metodele moderne, precum coaching/feedback/mentoring se regăsesc în strategia de formare continuă a multinaționalelor.

✓ Motivarea resursei umane cumulează, în ordinea importanței, beneficiile financiare, siguranța locului de muncă și posibilitatea de a avansa în carieră.

✓ Fluctuația de personal reprezintă o problemă stringentă a organizațiilor autohtone, deoarece gradul de pregătire a forței de muncă în conjunctura economică nu permit o contracarare eficientă a acestui fenomen.

✓ Politica salarială, formarea continuă la nivel personal și organizațional și implicarea activă a factorului uman în derularea acestor procese reprezintă factorii determinanți în asigurarea succesului în carieră. Deficiențele de la acest nivel conduc spre un eșec carieristic.

În baza acestor concluzii, se propun următoarele recomandări, în scopul eficientizării managementului carierei în România:

✓ Introducerea unor algoritmi de asigurare a unei traiectorii carieristice, cu debutul la nivel școlar și cu sprijin nemijlocit în cadrul fiecărei organizații.

✓ Planificarea carierei individuale trebuie să ilustreze ambițiile și dorințele personale ale resursei umane, dar ele trebuie identificate corect și precoce. La acest nivel, se recomandă intervenția concentrată a familiei și a școlii, cu servicii complexe de consiliere și orientare.

Tinerii trebuie să fie capabili:

- Să-și recunoască interesele și competențele personale.
- Să-și cunoască posibilitățile de inserție socială în diverse posturi.
- Să cunoască principalele caracteristici ale pieței muncii.

- Să se poată informa asupra ofertelor de pe piața muncii, să-și caute surse de informație și să le acceseze.

Școala, prin pârghiile sale de acțiune, trebuie responsabilizată:

- Să-i ajute pe tineri să se pregătească pentru obținerea unui loc de muncă ce li se potrivește.
- Să le dezvolte încrederea în șansele de reușită.
- Să-i pregătească pentru mobilitatea și dinamismul ce caracterizează actualmente piața muncii din România.
- Să le sporească încrederea în propria persoană.
- Să le dezvolte competențele interactive și sociale.
- Să le dezvolte capacitățile de comunicare.

Se impune, astfel, reorganizarea elaborată a sistemului de învățământ, în vederea sprijinirii formării optime a viitoarei resurse umane. Managementul carierei de succes solicită ajustarea programelor școlare, în concordanță cu dinamica profesiilor, accesarea programelor europene educaționale ce urmăresc descoperirea domeniilor ocupaționale de interes și pregătirea adecvată și constantă a factorilor umani responsabili de aplicarea eficientă a acestor schimbări: psihologi, sociologi, pedagogi. Educația pentru profesie trebuie să asigure aceleași deziderate și pentru mediul rural și categoriile etnice defavorizate.

Un alt centru de interes ar fi dezvoltarea în România a unor programe de consiliere și sprijin specifice, cu aplicabilitate vastă, la orice nivel al carierei, în scopul de a asigura individului resursele necesare pentru progres profesional, orientare, integrare, reorientare, informare etc. Necesitatea consultanței permanente în carieră solicită accesarea unor modele vestice costisitoare, dar cu grad ridicat de eficacitate. Consilierea la distanță, instituțiile private de consultanță și integrarea unui consilier permanent în organigrama unei companii reprezintă propuneri în strategia de optimizare a managementului carierei autohton.

✓ Pentru sprijinirea unei cariere de succes, managementul românesc a conștientizat importanța realizării unei analize corecte și complexe a potențialului uman. Acest proces trebuie inițiat la nivel preorganizațional și continuat cu aceeași perseverență și în cadrul organizației.

În primul rând, s-a identificat importanța primordială a familiei și cadrului social al individului în identificarea punctelor forte, a talentelor și a calităților individuale. Cultivarea acestor atuuri asigură ulterior un traiect carieristic de succes, superpozabil pe dorințele resursei umane.

În al doilea rând, nu trebuie neglijată importanța organizației, care prin acțiunile managerului de personal, trebuie să sprijine resursele umane de care dispune și să le

orienteze spre domeniul în care vor da cel mai înalt randament.

Prin realizarea corectă a acestei analize, resursa umană va descoperi, indiferent de nivelul carierei la care se află, care este locul său în contextul pieței muncii actuale sau în contextul organizației. Deținând toate aceste informații, ea se simte implicată în planurile care îi afectează direct cariera. Așadar, se impune dezvoltarea serviciilor de consiliere a carierei în cadrul compartimentelor de resurse umane, care să ajute individul să se autocunoască, să identifice realitățile pieței muncii, să-și cultive talentele și încrederea în sine și să se regăsească în activitățile ce îi definesc postul și cariera.

Intervențiile pozitive în trasarea unei cariere devin, pe baza acestor premise, o metodă esențială ce trebuie adoptată de organizațiile din România ce doresc să ajungă la performanțe maxime prin investiții în capitalul uman. Un bun management al planificării carierelor angajaților, ce își asumă costurile aferente, va reuși menținerea succesului într-un mediu din ce în ce mai competitiv, mai ales în contextul crizei economice actuale.

✓ Conturarea unor planuri realiste de carieră, pe termen scurt, mediu și lung, adaptabile la variabilele mediului economic actual. Internaționalizarea carierei trebuie să nască

în resursa umană autohtonă dorința de aliniere la criteriile de performanță occidentale.

✓ Dezvoltarea unei cariere de succes determină o împlinire personală, dar participă în aceeași măsură la creșterea capitalului material și de imagine al organizației de care aparține resursa umană. Axele strategice pe care trebuie să acționeze structurile organizaționale sunt:

- Dezvoltarea tuturor proceselor de management ale resurselor umane (în special a recrutării, selecției și integrării), astfel încât să se realizeze gestiunea coerentă a activităților de personal.

- Modernizarea sistemului de formare inițială și pregătire continuă a personalului, astfel încât acesta să asigure competența profesională necesară.

- Perfecționarea activităților din sfera motivației, recompenselor, relațiilor de muncă, astfel încât să se obțină creșterea gradului de satisfacție a personalului, în raport cu propriile așteptări profesionale și a celor legate de statutul social și totodată, armonizarea intereselor organizației cu cele ale angajaților săi, reducând semnificativ fluctuația de personal.

Așadar, dezvoltarea carierei nu este o problemă independentă de alte aspecte, ci trebuie raportată la contextul vieții și dezvoltării de ansamblu a unei persoane, dar și la axa

de orientare a organizației ce sprijină această ascensiune. Înțelegerea deplină a acestor aspecte are o importanță deosebită asupra perfecționării managementului carierei în România, precum și a relațiilor acestuia cu celelalte activități ale managementului resurselor umane. În contextul integrării economiei românești în economia Uniunii Europene, managementul carierei a căpătat noi dimensiuni, greu de anticipat și de implementat în realitățile organizaționale. Tocmai de aceea, se propun o serie de metode noi sau preluate din influențele vestice, pentru abordarea problematicii resurselor umane și a dinamicii carierelor lor, care să permită adaptarea la schimbările din mediul ambient și din organizații.

Bibliografie selectivă

Beardwell, J.; Claydon, T., *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, Third Edition, Pearson Education, Great Britain, 2001

Budhwar, P.S., *Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management în the UK*, *Personnel Review*, Vol. 29, no. 2/2000, MCB University Press

Burduș, E., *Managementul comparat internațional*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2006

Cerdin, J. L.; Peretti, J. M., *Trends and emerging values in human resource management in France*, *International Journal of Manpower*, Vol. 22, no. 3/2001, MCB University Press

Chișu, V.A., *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură Irecson, București, 2002

Chivu, I.; Garcia Sanchez, A.; Lefter, V.; Popescu, D.; Ramos, P., *Managementul resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii. Tendințe contemporane*, Editura Economică, București, 2001

Cole, G.A., *Managementul personalului*, Editura Codecs, București, 2000

Diaconescu, M., *Asocierea României la Uniunea Europeană. Implicații economice și comerciale*, Editura Economică, București, 2003

Hobeanu, T.; Hobeanu, L., *Management comparat intercontinental*, Editura Sitech, Craiova, 2006

Hodgson, S., *Interviul de angajare: cum să răspunzi inteligent la orice întrebare*, Polirom, Iași, 2006

Huston, A., *Franklin. The Autobiography and other Writings on Politics, Economics, and Virtue*, Cambridge University Press, United Kingdom, 2004

Jackson, T., *International HRM: a cross-cultural approach*, Sage Publications, London, 2002

Jigău, M. (coord.), *Consilierea carierei. Compendiu de metode și tehnici*, Editura AFIR, București, 2006

Jigău, M. (coord.); Botnariuc, P.; Chiru, M.; Cîrlea, S.; Chiru, D.; Muscă, A.; Tășica, L., *Consilierea carierei adulților*, București, 2003

Jigău, M.; Botnariuc, P.; Chiru, M.; Cîrlea, S.; Ghinea, D.; Muscă, A.; Tășica, L., *Tehnologii informatice și de comunicare în managementul carierei*, București, 2002

Jumbei, V., *Planificarea și gestiunea carierei manageriale*, Teză de Doctorat, Chișinău, 2007

Leary-Joyce, J., *Management și inspirație*, RENTROP&STRATON, București, 2008

Lefter, V.; Deaconu, A.; Marinaș, C.; Puia, R., *Managementul resurselor umane. Teorie și practică*, Editura Economică, București, 2008

Lefter, V.; Marinaș, C.; Nica, E., *Fundamente ale managementului resurselor umane*, Editura Economică, București, 2007

Lemeni, G.; Miclea, M., *Consiliere și orientare. Ghid de educație pentru carieră*, Editura ASCR, Cluj-Napoca, 2004

Manolescu, A.; Lefter, V.; Deaconu, A. (editori), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2007

Mihuț, I., *Euromanagement*, Editura Economică, București, 2002

Moldovan-Scholz, M., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2000

Murgeanu, Ș., *Ghidul carierei tale*, Editura Meteor Business, 2010

Nicolescu, O., *Management comparat: Uniunea Europeană, Statele Unite ale Americii și Japonia*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2000

Nicolescu, O., *Management comparat: Uniunea Europeană, Japonia și SUA*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2006

Nicolescu, O., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii: concept, metode, aplicații, studii de caz*, Editura Economică, București, 2001

Nicolescu, O.; Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2002

Novac, C., *Evaluarea performanțelor angajaților*, Note de curs, 2004

Olaru, A., *Management*, Editura Europlus, Galați, 2004

Petrovici, V., *Bazele managementului*, Muntenia&Leda, Constanța, 2002

Radu, N., *Teste psihologice pentru orientarea în carieră și autocunoaștere*, Polirom, Iași, 2006

Schargel, F. P., Smink, J., (2002) *Strategies to Help Solve Our School Dropout Problem*, <http://www.educationworld.com>

Silvaș, A., *Managementul carierei. Curs pentru uzul studenților*, Universitatea "Petru Maior", Targu-Mures, 2009

Stahl, G. K.; Cerdin, J.L., *Global careers în French and German Multinationals corporations*, Journal of Management Development, Vol. 23, no. 9/2004, Emerald Group

Stevenson, L.; Miclea, M.; Opre, A., *Orientarea în carieră*, Editura Atelier Didactic, București, 2007

Vagu, P.; Stegăroiu, I., *Management general*, Vol. 1, Școlile de management, Editura Macarie, 1998

Vagu, P.; Stegăroiu, I., *Planificarea strategică. De la teorie la practică*, Bibliotheca, Târgoviște, 2005

Van Ruysseveldt, J., *International Human Resource Management*, Sage Publications, London, 2003

Verboncu, I., *Management și performanțe*, Editura Universitaria, București, 2005

Vlăsceanu, M., *Managementul carierei*, Editura comunicare.ro, București, 2002

Zlate, M., *Eul și Personalitatea*, Editura Trei, București, 2008

Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Volumul I, Polirom, Iași, 2004

***, *Anuarul Statistic al României 2008*, INS, București

***, *Cod Etic Și Standarde De Calitate în Consilierea Carierei*, Institutul De Științe Ale Educației, Centrul Național de Resurse Pentru Orientare Profesionale. Euroguidance, 2004

***, *Ghidul carierei tale*, “Stagiile de pregătire practică și activități de stimulare a inserției pe piața muncii pentru studenți și absolvenți”, proiect co-finanțat din FSE prin POSDRU, 2007-2013, www.scribd.com/doc/46199938/Ghidul-Carierei-Tale

***, Hotărârea de Guvern, nr. 1084/2001, <http://legestart.ro>

***, *Human Resource Management in an expanded European Union*,
www.fedee.com

***, *Raport de calitate privind ancheta formării profesionale în întreprinderi*
2005, INS, București

***, *The European Commission proposes a common European format for*
curricula vitae, www.europa.eu

***, <http://euroacademia.ro/ro/plasare-forta-de-munca/intocmirea-planului-de-cariera.html>

***, http://europa.eu/epso/index_ro.htm

***, http://mail.ubv.ro/~janeta.sirbu/MMC3_1.pdf

***, <http://managementhelp.org/organizations/culture.htm>

***, www.academiaonline.ro

***, www.cariereonline.ro

***, www.fonduri-structurale.ro/Detaliu.aspx?t=resurseumane

***, www.fse.anofm.ro

***, www.invatapentrutine.ro

***, www.manager.ro

***, www.robourse.ro

***, www.stiriong.ro/ong/educatie/romania-pe-ultimul-loc-in-europa-la-inva

***, www.tribunaeconomica.ro

