



PLANIFICAREA DEZVOLTĂRII CARIEREI

Aproape fiecare angajat își dorește să-și dezvolte cariera, macar și pentru a castiga mai bine.

Dar cum se realizează această dezvoltare? E nevoie doar de pregătire superioară sau de o dezvoltare continuă?

În orice activitate, pentru a fi mai eficienți, avem nevoie de planificare!

Și apoi trebuie să punem în practică ceea ce ne propunem, să ne adaptăm continuu, să fim la curent cu noutățile și să încercăm să fim în pas cu evoluțiile din domeniul profesional!

Trebuie să cunoaștem conceptele de management personal al carierei, apoi de planificare a dezvoltării carierei, dar și a învățării!!!

Managementul personal al carierei

O persoană își modifică permanent personalitatea datorită proceselor psihologice de învățare și formare, ceea ce conduce la îmbogățirea cunoștințelor, lărgirea orizontului de cunoaștere și dezvoltarea profesională și, ca o consecință, chiar la schimbarea carierei pe parcursul vieții. Dezvoltarea carierei este determinantă de dezvoltarea personală care se produce în timp, în funcție de experiența acumulată, dar și de legislația specifică – obligația de a susține examenul de definitivare ori necesitatea de a urma cursuri de formare continuă pentru acumularea creditelor de dezvoltare profesională.

Totuși, dezvoltarea carierei este influențată și de:

- constrângeri politice, sociale și economice;
- legături cu persoane „importante”;
- responsabilități de familie;
- evenimente deosebite;
- calitatea managementului carierei.





Cariera personală se construiește ținând cont de **competențele** actuale:

- autoformare: monitorizarea propriilor cerințe de înțelegere și învățare; localizarea resurselor corespunzătoare; transferul cunoștințelor dintr-un domeniu în altul.
- abilități de comunicare: înțelegerea, administrarea și crearea unei comunicări eficiente verbale, scrise, multimedia într-o varietate de forme și contexte.
- informații și abilități media: analizarea, accesarea, administrarea, integrarea, evaluarea și crearea de informații în diverse forme și medii.
- responsabilitate și capacitate de adaptare: exersarea responsabilității personale și a flexibilității în contexte legate de propria persoană, loc de muncă și comunitate;
- stabilirea și atingerea unor standarde și țeluri ridicate pentru sine și pentru ceilalți; tolerarea ambiguității.
- creativitate și curiozitate intelectuală: dezvoltarea, implementarea și comunicarea ideilor noi altor persoane; deschiderea și receptivitatea la nou și la diverse perspective.
- gândire critică și gândire sistemică: exersarea unei gândiri sănătoase în înțelegerea și realizarea unor alegeri complexe; înțelegerea conexiunilor dintre sisteme.
- abilități interpersonale și de colaborare: demonstrarea capacității de lucru în echipă și de conducere; adaptarea la diverse roluri și responsabilități; colaborarea productivă cu ceilalți; exprimarea empatiei; respectarea perspectivelor diverse.
- identificarea, formularea, soluționarea problemelor: capacitatea de a depista, formula, analiza și soluționa probleme.
- responsabilitate socială: acționarea în mod responsabil ținând cont de interesele comunității; demonstrarea comportamentului etic în contexte legate de propria persoană, loc de muncă și comunitate.

De managementul carierei se poate ocupa organizația (pentru angajații ei) sau individual însuși și atunci îi putem spune **automanagementul carierei**. Pentru un





management de succes al propriei cariere este nevoie de stabilirea unor obiective, urmată de monitorizarea gradului de îndeplinire a acestora, dar și de stabilirea unor proceduri de autocunoaștere, autoevaluare, dezvoltare a propriilor abilități și de planificare a carierei.

Autocunoașterea și autoevaluarea

Aceste activități presupun cunoașterea personală a valorilor, aspirațiilor, scopurilor profesionale, dar mai ales a motivațiilor bazate pe intuiție, cunoaștere, simț critic, luciditate, realism, obiectivitate, care conduc în final spre limpezirea imaginii de sine, astfel încât aceasta să fie una corectă, realistă și pozitivă. *Imaginea de sine pozitivă* apare în urma:

- relațiilor bune în procesul de comunicare;
- evaluărilor corecte ale limitelor personale;
- anticipării dificultăților în realizarea obiectivelor;
- cunoașterii drepturilor și obligațiilor;
- capacității de a minimaliza eșecurile;
- asumării responsabilităților și riscurilor;
- exprimării deschise a sentimentelor, gândurilor, opiniilor;
- acceptării schimbărilor;
- depășirii conflictelor intra și interpersonale;
- exersării încrederii, optimismului, dinamismului, sincerității, încrederii, toleranței;
- manifestării dorinței de a învăța permanent.

Toți factorii menționați mai sus conduc la construirea unor comportamente caracterizate de echilibru și stabilitate, la apariția sentimentului de identitate și de împlinire de sine, la creșterea simțului propriei valori.

Dezvoltarea propriilor abilități

Angajatul care își construiește cariera ar trebui să pornească de la întrebări de tipul: „cine sunt?”, „ce pot face?”, „ce știu să fac?”, „cum pot să fac?”.

În programul propriu de dezvoltare personală, ar trebui să se raporteze la abilități precum:



- învățare permanentă;
- cercetare (surse, resurse, materiale);
- capacitate de formulare a scopurilor și a obiectivelor,
- luare de decizii corecte și la timp;
- autoevaluare și autocorectare;
- comunicare și ascultare activă.

Planificarea individuală a carierei

Planificarea dezvoltării carierei reprezintă veriga de legătură dintre abilitățile/nevoile angajatului și nevoile/ ocaziile oferite de societate. Planificarea se face pe termen scurt, mediu și lung presupunând o gândire sistematică, o corectă formulare a obiectivelor, dar și stabilirea finalităților.

Planificarea individuală a carierei trebuie să conțină câțiva pași:

- autoevaluarea – strângerea de informații despre propria persoană prin aplicarea de chestionare, utilizarea unor liste de verificare;
- explorarea oportunităților – strângerea de informații din interiorul și exteriorul organizației, legate de propria carieră;
- luarea deciziilor și stabilirea scopurilor – pe termen scurt sau lung;
- planificarea – stabilirea căilor și mijloacelor de realizare a scopurilor propuse cât și identificarea acțiunilor de întreprins în vederea atingerii acestora;
- urmărirea realizării scopurilor – contabilizarea succeselor și eșecurilor în funcție de obiectivele propuse.

Dezvoltarea carierei nu poate fi realizată fără învățare!!!

Astfel, avem nevoie și de un plan de învățare/formare, care poate fi realizat astfel:

- Obține informații care să te ajute să înțelegi orientarea strategică a companiei, și în mod particular orientarea în ceea ce privește formarea și obiectivele de afaceri;
- Asigură-te că există un sprijin puternic din partea conducerii, în ceea ce privește formarea angajaților;



- Analizeaza planul de formare al anului precedent;
- Identifica in mod clar beneficiarii instruirii;
- Centralizeaza intr-un document nevoile de formare pe care le-ai identificat si trimite persoanelor avizate pentru consultare/aprobare;
- Analizeaza nevoile identificate pentru a le putea traduce in actiuni specifice de formare (distinge intre nevoi care pot fi abordate prin training si nevoi care tin de probleme de recrutare, salarizare, mijloace tehnice, cultura organizationala);
- Stabileste resursele necesare (resurse umane si resurse materiale);
- Stabileste bugetul pentru fiecare actiune si cine finanteaza;
- Identifica elementele care tin de logistica (echipamente, materiale, sali etc).

Pentru realiza cat de necesar este un program de formare (un curs), trebuie sa iti pui urmatoarele intrebari:

- Care este nevoia de formare?
- Care este audienta acestei formari?
- Care este prioritatea actiunii de formare?
- Are instruirea o relevanta imediata pentru activitatea zilnica a angajatilor?
- Duce formarea la actiuni masurabile?
- Potentialii participanti ar fi de acord sa participe?
- Care departament va fi responsabil pentru aceste actiuni?
- Care sunt costurile aferente si cine trebuie sa le aprobe?
- Care este tipul de formare care se potriveste cel mai bine?
- Ce evaluari sunt necesare dupa actiunile de formare?

Planul de dezvoltare personala/a carierei

Crearea unui model de plan de dezvoltare personala este un proces destul de simplu. Reflectand la ceea ce crezi, ai putea realiza un plan pentru a-ti creste talentul. Un plan de dezvoltare personala sau PDP este o modalitate de a-ti inregistra si monitoriza nevoile de invatare si aspiratiile.

Completarea PDP-ului este o modalitate utila de a reflecta asupra obiectivelor tale personale si profesionale si de a analiza ce abilitati sau calitati trebuie sa iti dezvolti pentru a le realiza. Un model PDP contine de obicei spatii goale pentru a-ti nota



obiectivele, o evaluare a situației tale actuale și a activităților de dezvoltare specifice, necesare pentru a reuși să îți realizezi obiectivele.

Obiectivele de dezvoltare ar trebui să fie împartite în părți ce pot fi gestionate, fiecare cu măsurarea clară a succesului. Un model PDP este cel mai eficient atunci când este revizuit periodic. Astfel, vei putea să rămâi pe drumul cel bun în realizarea obiectivelor, să îți monitorizezi progresul și să faci ajustări pentru a te asigura că planul rămâne relevant nevoilor tale.

Analizarea catorva exemple de planuri de dezvoltare personală poate fi folositoare atunci când îți creezi propriul model.

Cum se realizează un plan de dezvoltare personală:

Stabilește-ți obiectivele

Prima parte a modelului oferă de obicei un spațiu gol pentru a-ți nota obiectivele și termenele pentru realizarea lor. Sfat: Gândește-te la ce ai vrea să realizezi în următoarele 12 luni. Poate dorești să îți asiguri o promovare, să îți îmbunătățești anumite abilități sau poate să găsești o strategie de abordare a unei sarcini care te pune în dificultate.

Atribue fiecărui obiectiv un termen limită și ierarhizează-le în ordinea priorităților. Aminteste-ți să incluzi și o măsurare a succesului – cum vei ști că ți-ai îndeplinit obiectivul?

Stabilește decalajele de învățare

Detaliază abilitățile sau expertiza necesară pentru a-ți realiza fiecare obiectiv și care în prezent îți lipsesc sau trebuie îmbunătățite. Sfat: Gândește-te unde te afli acum raportat la obiectivul tău. La ce te pricepi cu adevărat? Unde crezi că ai nevoie de ajutor? Ce te-ar putea împiedica să îți realizezi obiectivul? Ce feedback ai primit de la ceilalți referitor la abilitățile de care ai nevoie pentru ați realiza obiectivul?

Tactici de dezvoltare

Lângă fiecare obiectiv și lista abilităților necesare pentru realizarea lui, detaliază activitățile pe care va trebui să le desfășori pentru a-ți dezvolta expertiza. Sfat: Activitățile de dezvoltare pot varia. Ai putea participa la un curs formal, ai putea citi despre acel subiect sau ai putea obține suport de la un coleg mai experimentat. Nu



exista o modalitate „corectă” de a-ti dezvolta abilitatile, dar selectarea activitatilor carora esti sigur ca te poti dedica, va creste sansele de succes.

Avantajele planurilor de dezvoltare personala

Un PDP bun te va ajuta sa iti transformi ambitiile in idei de actiune. Oportunitatile permanente de invatare sunt o parte importanta a motivarii. Procesul de dezvoltare inspira persoanele sa performeze si realizarea planurilor de dezvoltare ii ajuta sa fie mai pregatiti decat niciodata sa contribuie la locul de munca.

Etapele planului de invatare si dezvoltare in cariera

Dezvoltarea carierei angajatilor nu se rezuma la cateva *training*-uri sau *workshop*-uri. Ea presupune organizarea coerenta a initiativelor de *career development*, astfel incat sa poata produce performante, pe termen mediu si lung, si sa contribuie, in acelasi timp, la eficienta planurilor de succesiune. Compania este cea care trebuie sa faca “primul pas”, propunand angajatului de top cateva **etape concrete in dezvoltarea carierei**. Exista doua motive pentru care organizatia trebuie sa initieze acest dialog. In primul rand, daca planul de dezvoltare a carierei se concretizeaza intr-un succes, compania va profita de pe urma acestuia chiar mai mult decat angajatul. In al doilea rand, compania dispune de resursele logistice si financiare pentru a adresa aceasta problema.

Etapele planului de dezvoltare:

Alinierea la obiective. Un plan de dezvoltare a carierei care vizeaza performanta si, implicit, profitul, trebuie sa fie aliniat la doua serii de obiective: ale organizatiei si ale angajatului. Pentru a obtine o imagine veridica a obiectivelor, compania trebuie sa realizeze o evaluare a directiei si a nevoilor proprii, respectiv a cunostintelor, experientei si intereselor angajatului. Prima categorie poate fi definita prin analiza planurilor de dezvoltare organizationale si identificarea “competentelor-lipsa” in cadrul acesteia. A doua categorie poate fi stabilita prin evaluarea nivelului profesional al angajatului, a profilului comportamental al acestuia, in vederea stabilirii unor obiective de dezvoltare realiste.



Factorul timp. Angajatul are uneori tendința să se concentreze asupra rezultatului final al planului de dezvoltare a carierei: *Voi deveni manager de proiect!* Este un lucru bun, în măsura în care această atitudine îl motivează „să urce”. Totuși, organizația trebuie să se asigure că entuziasmul inițial este bine dozat și că angajatul este perfect conștient de *timing*-ul planului de dezvoltare a carierei. Dacă, de exemplu, scopul final al planului este dobândirea abilităților necesare *project managementului*, angajatul trebuie să accepte că termenul de 6 luni este rezonabil în condițiile date și că trebuie să se concentreze în primul rând pe *acumulare*.

Optiuni. De obicei, atunci când organizația propune angajatului un plan de dezvoltare a carierei, acesta se gândește în primul rând la *avansare*. Totuși, această opțiune nu este întotdeauna adecvată nici pentru companie și nici pentru angajat. Angajatul trebuie să fie ajutat să își dea seama *ce vrea cu adevărat* și *ce direcție de dezvoltare îi va aduce satisfacție profesională*. De aceea, trebuie discutate toate alternativele: *avansare*, dezvoltare *laterală* (dobândirea unor noi competențe, proprii unei funcțiuni diferite), *relocare* (posibilitatea de a contribui la dezvoltarea companiei în locații noi) sau *alocarea de atribuții sporite*, care să presupună utilizarea unor competențe superioare. Astfel, alegerea alternativei potrivite de dezvoltare trebuie să se concentreze asupra opțiunii care poate motiva angajatul pe termen mediu și lung.

Riscuri asumate. Orice pas înainte în cariera presupune anumite riscuri, care trebuie conștientizate încă de la început, pentru a evita „riscul suprem”, și anume eșecul. Niciun câștig nu se obține fără efort și fără sacrificii: mai puțin timp liber, renegocierea unor valori personale, mai mult stres, mai multe constrângeri, mai multe responsabilități sau renunțarea la micile plăceri cotidiene. Doar angajatul care își poate asuma aceste riscuri este cu adevărat pregătit pentru un pas înainte în cariera.

Learning. Conceptul de *learning* este mult mai cuprinzător decât cel de *training* și se referă la o gamă largă de metode și procese de învățare și acumulare de noi competențe. Un bun

plan de dezvoltare a angajatului trebuie să identifice atât nevoile de învățare, cât și *caile* prin acest proces poate fi eficientizat. De obicei, succesul acestuia depinde de varietatea *input*-urilor informaționale și de coerența interacțiunii acestora. Tocmai de



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



aceea, *training*-ul este considerat doar o piesa în procesul de învățare, alături de *mentoring*, *coaching*, *feedback*, MBA sau evaluarea 360°.

Aceste etape nu pot lipsi din planul de dezvoltare a carierei angajatului de succes. Este adevărat, însă, că sunt puține companii care alocă resursele necesare realizării unui astfel de proiect, cu toate că presiunea din partea angajaților este destul de mare.

Întocmit

Expert consiliere 1

MÂNDRU GERTRUDE

Ianuarie 2025

