



Universitatea
Transilvania
din Braşov

ŞCOALA DOCTORALĂ INTERDISCIPLINARĂ

Facultatea: ŞTIINŢE ECONOMICE ŞI ADMINISTRAREA AFACERILOR

Soc. Ecaterina P. GRĂJDIERU (COMAN)

Marketingul carierei

Marketing of the Career

REZUMAT / ABSTRACT

Conducător ştiinţific

Prof.dr. ec. Gabriel BRĂTUCU

BRAŞOV, 2019

D-lui (D-nei)

COMPONENȚA

Comisiei de doctorat

Numită prin ordinul Rectorului Universității Transilvania din Braşov

Nr. din

PREȘEDINTE:

Conf. dr. CHIȚU Ioana Bianca

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:

Prof. dr. BRĂTUCU Gabriel

REFERENȚI:

Prof.dr. ZAHARIA Răzvan

Prof.dr. VEGHEȘ Călin Petrică

Prof.dr. EPURAN Gheorghe

Data, ora și locul susținerii publice a tezei de doctorat: 26.09.2019, ora 13:00, sala UII3.

Eventualele aprecieri sau observații asupra conținutului lucrării vor fi transmise electronic, în timp util, pe adresa ecaterina.grajdieru@unitbv.ro.

Totodată, vă invităm să luați parte la ședința publică de susținere a tezei de doctorat.

Vă mulțumim.

CUPRINS

	Pag. Teză	Pag. rez.
INTRODUCERE	1	1
CAPITOLUL 1. ASPECTE CONCEPTUALE ŞI METODOLOGICE PRIVIND MARKETINGUL CARIEREI	4	4
1.1. Stadiul actual al cunoaşterii	4	4
1.1.1. Definirea conceptului de carieră	9	
1.1.2. Definirea conceptului de marketing al carierei.....	12	
1.1.3. Aplicabilitatea tehnicilor de marketing în gestionarea carierei	14	
1.2. Proiectarea programelor de dezvoltare a carierei	15	5
1.2.1. Modele de carieră.....	18	
1.3. Instrumentele marketingului carierei.....	26	5
1.3.1. Tratarea angajaţilor ca pe clienţi.....	27	
1.3.2. Segmentarea pieţei interne	28	
1.3.3. Cercetarea de piaţă.....	31	
1.3.4. Tratarea carierei ca pe un produs	31	
1.3.5. Stabilirea obiectivelor de carieră.....	32	
1.3.6. Definirea traseelor de carieră.....	33	
1.3.7. Alegerea programelor de formare	34	
1.3.8. Evaluarea	37	
1.4. Cadrul conceptual al marketingului carierei.....	38	6
1.4.1. Percepţia suportului organizaţional.....	40	
1.4.2. Importanţa marketingului carierei în satisfacerea nevoilor organizaţiei.....	41	
1.5. Concluzii.....	49	
CAPITOLUL 2. SPECIFICUL PIEŢEI FORŢEI DE MUNCĂ	51	8
2.1. Specificul pieţei forţei de muncă din perspectiva marketingului carierei.....	51	8
2.2. Evoluţia pieţei forţei de muncă.....	54	8
2.3. Evoluţia deficitului de talente în România.....	62	9
2.4. Noi tendinţe pe piaţa forţei de muncă.....	64	10
2.5. Construcţia de marcă pe piaţa forţei de muncă.....	65	10
2.6. Concluzii.....	72	
CAPITOLUL 3. PARTICULARITĂŢI ALE MARKETINGULUI CARIEREI	74	12
3.1. Comportamentul consumatorului de pe piaţa forţei de muncă.....	74	12
3.1.1. Specificul consumatorului de locuri de muncă.....	75	
3.1.2. Factorii care influenţează comportamentul consumatorilor pe piaţa forţei de muncă	76	
3.1.3. Etapele procesului de luare a deciziei de angajare	79	
3.1.4. Utilizarea resurselor online de către consumatorii de locuri de muncă.....	83	



3.2.	Mixul de marketing al carierei.....	84	13
3.2.1.	Produsul	85	
3.2.2.	Preţul	86	
3.2.3.	Promovarea.....	87	
3.2.4.	Distribuţia.....	88	
3.2.5.	Variabile suplimentare ale mixului de marketing al carierei	89	
3.3.	Concluzii.....	90	
CAPITOLUL 4. CERCETARE CALITATIVĂ DE MARKETING CU TEMA: „OPINII, ATITUDINI ŞI CONVINGERI ALE ANGAJATORILOR CU PRIVIRE LA COMPORTAMENTUL ANGAJAŢILOR/ CANDIDAŢILOR PE PIAŢA FORŢEI DE MUNCĂ DIN JUDEŢUL BRAŞOV” ..92			
4.1.	Consideraţii metodologice privind cercetarea calitativă.....	92	14
4.2.	Analiza şi interpretarea datelor cercetării calitative de tip interviu de profunzime ...	95	14
4.3.	Limitele cercetării	110	16
4.4.	Concluzile cercetării calitative.....	110	
CAPITOLUL 5. CERCETARE CANTITATIVĂ CU TEMA „ATITUDINI, OPINII ŞI COMPORTAMENTE ALE ANGAJAŢILOR ÎNALT CALIFICAŢI DIN JUDEŢUL BRAŞOV CU PRIVIRE LA DEZVOLTAREA CARIEREI ORGANIZAŢIONALE”			
		113	17
5.1.	Consideraţii metodologice privind cercetarea cantitativă.....	113	17
5.1.1.	Obiectivele cercetării cantitative	114	
5.1.2.	Ipotezele cercetării cantitative	116	
5.2.	Întrebările cercetătorului.....	117	17
5.3.	Procesul de eşantionare	118	18
5.3.1.	Stabilirea dimensiunii eşantionului	121	
5.3.2.	Validarea eşantionului	122	
5.4.	Culegerea datelor	123	18
5.5.	Analiza şi interpretarea rezultatelor cercetării cantitative	125	18
5.5.1.	Analiza întrebărilor cuprinse în chestionar	125	
5.5.2.	Testarea ipotezelor.....	143	
5.6.	Limitele cercetării.....	156	20
5.7.	Concluziile cercetării cantitative.....	157	
CAPITOLUL 6. POLITICI ŞI STRATEGII DE MARKETING UTILIZATE ÎN MARKETINGUL CARIEREI			
		160	21
6.1.	Politica de produs.....	160	21
6.2.	Politica de preţ	161	21
6.3.	Politica de distribuţie	162	21
6.4.	Politica de promovare	163	22
6.5.	Componentele suplimentare ale mixului de marketing: politica de personal, procesele şi evidenţa fizică.....	165	22
6.6.	Concluzii.....	167	



CAPITOLUL 7: PROGRAM DE MARKETING PRIVIND DEZVOLTAREA ŞI IMPLEMENTAREA UNEI PLATFORME INTERNE DEDICATE AUTO-GESTIONĂRII CARIEREI ÎN CADRUL ORGANIZAŢIEI.....		169	23
7.1.	Analiza situaţiei	169	23
7.1.1.	Definirea problemei – punct de pornire al programului	171	
7.1.2.	Analiza SWOT a platformelor interne de auto-gestionare a carierei.....	172	
7.2.	Programul de marketing privind dezvoltarea şi implementarea platformei interne pentru auto-gestionarea carierei.....	173	23
7.3.	Concluzii.....	181	
CONCLUZII GENERALE		183	25
CONTRIBUŢII PERSONALE		188	30
DIRECŢII VIITOARE DE CERCETARE		191	33
BIBLIOGRAFIE		192	34
ANEXE.....		212	
	Anexa 1 – Ghidul de Interviu al cercetării calitative.....	212	
	Anexa 2 – Analiza de conţinut a cercetării calitative	215	
	Anexa 3 – Principalele cauze ale fluctuaţiei angajaţilor	252	
	Anexa 4 – Chestionarul cercetării cantitative	253	
Rezumat.....			37
Curriculum Vitae (lb. română).....			38
Curriculum Vitae (lb. engleză).....			39

TABLE OF CONTENT

	Pag. Teză	Pag. Ab.
INTRODUCTION.....	1	1
CHAPTER 1. CONCEPTUAL AND METHODOLOGICAL APPROACH REGARDING MRKETING OF THE CAREER.....	4	4
1.1. The current state of knowledge.....	4	4
1.1.1. Defining the concept of career.....	9	
1.1.2. Defining the concept of marketing of the career.....	12	
1.1.3. Applicability of marketing techniques in career management.....	14	
1.2. Designing career development programs.....	15	5
1.2.1. Career models.....	18	
1.3. Tools of the marketing of the career.....	26	5
1.3.1. Treating employees as customers.....	27	
1.3.2. Internal market segmentation.....	28	
1.3.3. Market research.....	31	
1.3.4. Treating careers as products.....	31	
1.3.5. Establishing career goals.....	32	
1.3.6. Defining career paths.....	33	
1.3.7. Choosing training programs.....	34	
1.3.8. Evaluation.....	37	
1.4. The conceptual framework of marketing of the career.....	38	6
1.4.1. Perception of organizational support.....	40	
1.4.2. The importance of marketing of the career in meeting the organization's needs.....	41	
1.5. Conclusions.....	49	
CHAPTER 2. THE SPECIFICITY OF THE LABOUR MARKET.....	51	8
2.1. Labour market specificity from the perspective of marketing of the career.....	51	8
2.2. Evolution of the labour market.....	54	8
2.3. Evolution of talent deficit in Romania.....	62	9
2.4. New trends on the labour market.....	64	10
2.5. Brand construction on the labour market.....	65	10
2.6. Conclusions.....	72	
CHAPTER 3. PARTICULARITIES OF THE MARKETING OF THE CAREER.....	74	12
3.1. Consumer behavior on the labour market.....	74	12
3.1.1. Specificity of the job seekers' behavior.....	75	
3.1.2. Factors influencing consumer behavior on the labour market.....	76	
3.1.3. Stages of the decision making process.....	79	
3.1.4. Usage of online resources by job seekers.....	83	



3.2. Marketing of the career mix.....	84	13
3.2.1. Product	85	
3.2.2. Price	86	
3.2.3. Promotion.....	87	
3.2.4. Distribuția.....	88	
3.2.5. Additional variables of the marketing of the career mix.....	89	
3.3. Conclusions.....	90	
CHAPTER 4. QUALITATIVE MARKETING RESEARCH ON THEME: "EMPLOYERS' OPINIONS, ATTITUDES AND BELIEFS CONCERNING BEHAVIOR OF THE EMPLOYEES / CANDIDATES ON THE LABOUR MARKET IN BRASOV COUNTY".....	92	14
4.1. Methodological considerations on qualitative research.....	92	14
4.2. Analysis and interpretation of the qualitative research data of the in-depth interview	95	14
4.3. Qualitative research limitations.....	110	14
4.4. Qualitative research conclusions.....	110	
CHAPTER 5. QUANTITATIVE RESEARCH ON THE SUBJECT: "ATITUDES, OPINIONS AND THE BEHAVIOR OF HIGH QUALIFIED EMPLOYEES FROM BRAȘOV COUNTY WITH REGARD TO THE ORGANIZATIONAL CAREER DEVELOPMENT ".....	113	17
5.1. Methodological considerations on quantitative research.....	113	17
5.1.1. Objectives of quantitative research	114	
5.1.2. Hypotheses of quantitative research	116	
5.2. Questions from the researcher	117	17
5.3. The sampling process	118	18
5.3.1. Setting sample size.....	121	
5.3.2. Validating the sample	122	
5.4. Data collection.....	123	18
5.5. Analysis and interpretation of the quantitative research results.....	125	18
5.5.1. Analysis of the questions from the questionnaire	125	
5.5.2. Hypothesis testing.....	143	
5.6. Quantitative research limitations.....	156	20
5.7. Quantitative research conclusions.....	157	
CHAPTER 6. MARKETING POLICIES AND STRATEGIES USED IN MARKETING OF THE CAREER	160	21
6.1. The product policy.....	160	21
6.2. The price policy.....	161	21
6.3. The distribution policy.....	162	21
6.4. The promotional policy	163	22
6.5. Additional variables of the marketing mix, policies regarding personal, processes and physical evidence.....	165	22



6.6. Conclusions	167	
CHAPTER 7: MARKETING PROGRAM REGARDING DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF AN INTERNAL PLATFORM DEDICATED TO THE SELF-MANAGEMENT OF THE CAREER WITHIN THE ORGANIZATION.....	169	23
7.1. Situation analysis	169	23
7.1.1. Problem definition - starting point of the program.....	171	
7.1.2. SWOT analysis of internal platforms for career self-management.....	172	
7.2. Marketing program regarding the development and implementation of the internal platform for self-management of careers.....	173	23
7.3. Conclusions.....	181	
GENERAL CONCLUSIONS.....	183	25
PERSONAL CONTRIBUTIONS.....	188	30
FUTURE RESEARCH DIRECTIONS.....	191	33
BIBLIOGRAPHY	192	34
APPENDIX	212	
Appendix 1 – Qualitative research interview guide.....	212	
Appendix 2 – Content analysis of qualitative research	215	
Appendix 3 – The main causes of employee turnover	252	
Appendix 4 – Quantitative research questionnaire	253	
Summary of the thesis.....		37
Curriculum Vitae (Romanian).....		38
Curriculum Vitae (English).....		39

INTRODUCERE

În era economiei bazată pe cunoaştere, companiile se pot diferenţia de competitori prin intermediul cunoştinţelor şi abilităţilor pe care le deţin angajaţii. Având în vedere, însă, schimbările din mediul economic şi tehnologic, retenţia angajaţilor valoroşi prin asigurarea unui loc de muncă stabil şi recompense financiare nu mai este valabilă. Indivizii tind să fie tot mai preocupaţi de dezvoltarea profesională, de aceea companiile trebuie să creeze un produs care să anticipeze nevoile de dezvoltare ale angajaţilor, să le ofere un stil de viaţă, o carieră.

Prezenta teză de doctorat îşi propune introducerea în literatură a conceptului „marketingul carierei” şi dezvoltarea de politici şi strategii de marketing al carierei pentru organizaţiile din România. Lucrarea este structurată în şapte capitole, prin care se urmăreşte abordarea logică şi coerentă a temei cercetate.

Primul capitol reprezintă baza conceptuală a lucrării. În primă fază a fost prezentat stadiul actual al cunoaşterii, evidenţiindu-se faptul că până acum conceptul de „marketing al carierei” nu a fost tratat în literatura academică. Prin urmare, a fost propusă o definiţie proprie a conceptului şi s-a argumentat necesitatea aplicării tehnicilor de marketing în gestionarea carierei, prezentându-se noile modele de carieră şi principalele instrumente ale marketingului carierei. Ulterior a fost propus un cadru conceptual al marketingului carierei, care scoate în evidenţă necesitatea tratării angajaţilor ca pe clienţi, iar cariera ca pe un produs pe care compania îl vinde pentru a creşte angajamentul afectiv al angajaţilor valoroşi şi a obţine un avantaj competitiv sustenabil.

Cel de-al doilea capitol prezintă specificul pieţei forţei de muncă în contextul marketingului carierei, unde organizaţiile nu mai apar în ipostaza de „cumpărător” de forţă de muncă, ci în cea de „vânzător” de programe de dezvoltare a carierei. De asemenea, s-a prezentat evoluţia pieţei forţei de muncă, unde a fost scoasă în evidenţă dificultatea cu care angajatorii îşi ocupă posturile vacante, precum şi evoluţia deficitului de talente în România şi noile tendinţe pe piaţa forţei de muncă. În final, s-a prezentat importanţa brandului de angajator în atragerea şi retenţia angajaţilor valoroşi, precum şi strategiile prin care companiile îşi pot construi o marcă puternică pe piaţa forţei de muncă prin intermediul marketingului carierei.

În capitolul trei sunt detaliate particularitățile comportamentului angajaților și al potențialilor angajați, aceștia fiind consumatorii de pe piața forței de muncă din perspectiva marketingului carierei, abordare similară marketingului intern și brandingului de angajator. Au fost analizate mecanismele de decizie ale angajaților valoroși în vederea alegerii unui anumit angajator sau plecării din organizație. Ulterior, au fost analizate și adaptate aspectele conceptuale privind mixul de marketing în contextul marketingului carierei, ținând cont de specificul consumatorului.

Capitolul patru prezintă rezultatele cercetării calitative de marketing, ce a avut drept scop identificarea opiniilor, atitudinilor și convingerilor angajatorilor cu privire la comportamentul angajaților și al candidaților pe piața forței de muncă din Județul Braşov și care este atitudinea companiilor în privința carierei organizaționale și a dezvoltării profesionale a angajaților. S-a optat pentru tehnica interviului de profunzime semidirectiv și au fost interviewate 12 persoane (11 manageri de resurse umane și 1 manager general).

În capitolul cinci sunt prezentate rezultatele cercetării cantitative, cu tema: „Atitudini, opinii și comportamente ale angajaților înalt calificați din Județul Braşov cu privire la dezvoltarea carierei organizaționale”. Aceasta a fost dezvoltată în baza rezultatelor cercetării calitative și a informațiilor prezentate în capitolele anterioare. Forma finală a chestionatului a fost distribuită prin intermediul managerilor de resurse umane și prin rețeaua de socializare *LinkedIn* către angajații înalt calificați din companii ce activează pe teritoriul județului Braşov și au mai mult de 100 de salariați. Cercetarea s-a desfășurat în perioada ianuarie-februarie 2019, având un eșantion de 615 subiecți. În urma prelucrării datelor, au fost analizate rezultatele, testate ipotezele statistice și trasate concluziile.

În capitolul șase sunt propuse politici și strategii de produs, preț, distribuție, promovare, personal, proces și probe fizice ale marketingului carierei, fiind dezvoltate în baza rezultatelor celor două cercetări din capitolele anterioare.

În capitolul șapte este propus un program de marketing privind dezvoltarea și implementarea unei platforme interne dedicate auto-gestionării carierei în cadrul organizației, prin care angajaților li se va pune la dispoziție un instrument care va încuraja inițiativa individuală și va facilita colaborările interpersonale. Astfel, ei vor putea să se lase ghidați de aspirațiile și nevoile individuale, iar platforma le va corela cu obiectivele organizației, concretizându-le într-un program de dezvoltare a

carierii. Programul de marketing propus urmăreşte creşterea angajamentului afectiv şi amplificarea inteligenţei capitalului uman pentru a obţine un avantaj competitiv sustenabil. Realizarea programului implică parcurgerea a şapte activităţi, timp de 38 de săptămâni şi un buget de 13450 de euro.

Lucrarea se încheie cu concluziile finale, rezultate în urma studiului teoretic şi al activităţii de cercetare, la final fiind prezentate contribuţiile personale aduse acestei teze de doctorat, urmate de bibliografia generală. Teza cuprinde 19 tabele, 41 de figuri şi 4 anexe. Bibliografia consultată pentru realizarea lucrării include 217 articole ştiinţifice, cărţi, rapoarte, legi şi surse online accesate.

Lucrarea prezintă un punct de vedere personal, rezultat din traseul educaţional interdisciplinar, care mi-a permis să abordez împreună concepte din domeniul marketingului, managementului şi sociologiei. Pentru sugestia temei acestei lucrări, dar şi pentru încrederea şi îndrumarea oferită în realizarea tezei de doctorat, care tind să cred că va fi un pas de pornire pentru numeroase cercetări viitoare, ţin să mulţumesc în mod deosebit coordonatorului ştiinţific domnul **prof. dr. Gabriel Brătucu**. De asemenea, doresc să mulţumesc şi celorlalţi membri ai comisiei de îndumare, respectiv **prof. dr. Liliana Duguleană**, **prof. dr. Gheorghe Epuran** şi **prof. dr. Cristinel Constantin**, care m-au sprijinit constant pe întreaga perioadă a studiilor efectuate. Totodată, mulţumirile mele se îndreaptă către întregul colectiv al Facultăţii de Ştiinţe Economice şi Administrarea Afacerilor, precum şi către colectivul Şcolii Doctorale Interdisciplinare din cadrul Universităţii „Transilvania” din Braşov pentru susţinerea mea în efectuarea celor două mobilităţi externe de studiu şi participarea la conferinţe internaţionale.

CAPITOLUL 1. ASPECTE CONCEPTUALE ŞI METODOLOGICE PRIVIND MARKETINGUL CARIEREI

„Marketingul este un proces social și managerial prin care indivizii și grupurile obțin ceea ce le trebuie și își doresc, prin crearea și schimbarea valorii cu alții”.¹ Generalizarea marketingului la orice fel de schimb a cuprins toate organizațiile care urmăresc satisfacerea nevoilor unui public țintă pentru obținerea anumitor avantaje. Într-o asemenea accepțiune, schimburile care au loc pe piața forței de muncă între organizații și candidați/angajați reprezintă activități de marketing.

1.1. Stadiul actual al cunoașterii

În era economiei bazată pe cunoaștere, angajatorii se pot diferenția de competitori prin intermediul angajaților înalt calificați. Totuși, atragerea și retenția angajaților valoroși a devenit tot mai dificilă, mai cu seamă din cauza faptului că salariile sunt aliniate pe piață, iar diferențele dintre companii nu sunt semnificative. Astfel, angajatorii ar trebui să găsească alte strategii prin care să asigure loialitatea angajaților performanți. Ca urmare a schimbărilor economice și a interdependenței activităților profesionale, atât companiile, cât și angajații, acordă o importanță tot mai mare dezvoltării carierei, ceea ce le permite să facă față oportunităților și insecurității de pe piață. Comparativ cu cercetările în domeniu de la nivel internațional, în România sunt puține studii referitoare la importanța programelor de dezvoltare a carierei și nu au avut drept subiect principal acest aspect. Problematika aplicării tehnicilor de marketing în planificarea programelor de dezvoltare a carierei nu a fost tratată, însă, nici la nivel național, nici internațional, cu excepția studiilor realizate de autor.

Marketingul carierei reprezintă aplicarea tehnicilor de marketing comercial în proiectarea diferențiată a programelor de dezvoltare a carierei organizaționale în funcție de nevoile și aspirațiile profesionale ale diferitor categorii de public cu scopul creșterii angajamentului și obținerii avantajului competitiv. Marketingul carierei nu presupune obținerea unui profit material în mod direct. Strategiile de dezvoltare a carierei influențează creșterea angajamentului organizațional, reducerea intenției de a părăsi organizația și creșterea performanței organizaționale, favorizând astfel obținerea unor

¹ Kotler, Ph. și Armstrong, G. – „Principiile marketingului”. Ed. Teora, București, 2008, p. 5.

avantaje economice pe termen lung. În această lucrare se pune accent asupra aspectelor semantice ale carierei, ceea ce presupune acumularea de informații și cunoștințe concretizate în competențe, experiență și rețele de relații obținute prin evoluția succesivă a experienței de muncă de-a lungul timpului.

1.2. Proiectarea programelor de dezvoltare a carierei

Planificarea carierei poate fi definită ca identificarea preferințelor și aspirațiilor angajaților, stabilirea obiectivelor de dezvoltare și construirea unui plan de acțiune în vederea potrivirii intereselor angajaților cu oportunitățile oferite de companie. Acest proces ar trebui să aibă la bază instrumente eficiente de evaluare a angajaților care să permită proiectarea traseelor de carieră conform așteptărilor și nevoilor angajaților. Promisiunile referitoare la dezvoltarea carierei se regăsesc în contractul psihologic. Misiunea marketerilor este să îi facă pe angajați să perceapă oportunitățile de carieră ca fiind satisfăcătoare pentru ei și să nu-și dorească dezvoltarea carierei în afara organizației.

Cariera organizațională tradițională nu mai este o formă de angajare dominantă, având în vedere faptul că companiile nu mai pot oferi locuri de muncă pe toată durata vieții. Schimbările care au avut loc pe piața forței de muncă au afectat nu doar traseele de carieră, ci și comportamentul și atitudinea angajaților. Angajații caută posibilitatea dezvoltării unei cariere reziliente, pentru a se putea adapta cu ușurință schimbărilor de pe piață și din mediul de afaceri. Astfel au apărut noi modele de carieră: cariera fără limite (*boundaryless career*), cariera elastică, cariera proteică (*protean career*), cariera post-corporatistă, cariera de tip caleidoscop.

1.3. Instrumentele marketingului carierei

George afirma încă din 1977 că managerii de personal din companiile din sectorul serviciilor ar trebui înlocuiți de manageri de produs, capabili să aplice strategii de marketing în gestiunea angajaților. „În centrul filozofiei de marketing se află conceptele de client și de schimb, și anume că clienții primesc produsele pe care le doresc în schimbul unei plăți de un anumit fel”,² urmând ca produsele sau serviciile achiziționate să le ofere clienților o anumită formă de utilitate sau satisfacție.

² George, W. R. – „The retailing of services – a challenging future.” *Journal of Retailing* Fall, 1977

Prin urmare, având în vedere schimbul realizat între angajat și angajator, angajații ar trebui tratați ca pe niște clienți interni.

Abordarea diferențiată a angajaților presupune segmentarea personalului în grupuri omogene pentru a putea aplica instrumente de marketing al carierei corespunzătoare. Angajații ar trebui segmentați în funcție de ancorele profesionale și liniile motivaționale, nu pe departamente sau alte caracteristici utilizate în mod tradițional de către specialiștii în resurse umane. Teoria ancorelor susține că indivizii își dezvoltă anumite ancore profesionale ca urmare a unor experiențe succesive din primii ani de muncă. Cercetările lui Schein³ indică existența a cinci tipuri de ancore: competența tehnică sau funcțională, competența managerială, siguranța, autonomia și creativitatea.

Comaniile ar trebui să efectueze cercetări de piață în rândul angajaților pentru a identifica nevoile, dorințele și aspirațiile profesionale ale acestora, precum și pentru a monitoriza impactul pe care programele de dezvoltare a carierei le au asupra angajaților. Este important de menționat faptul că, spre deosebire de sondajele externe, salariații așteaptă să li se ofere un feed-back referitor la rezultatele sondajului, iar managerii să ia măsuri pentru a înlătura nemulțumirile descoperite.

Organizația ar trebui să creeze programe de dezvoltare a carierei prin care să se maximizeze potențialul angajaților și să contribuie la satisfacerea nevoilor profesionale ale acestora. Produsul-carieră este un rezultat al interacțiunii dintre factorii individuali și cei organizaționali. Dezvoltarea carierei nu ar trebui să se bazeze strict pe pozițiile ierarhice deținute și pentru cât timp, ci mai mult pe relevanța competențelor dobândite de către o persoană în timpul ocupării anumitor posturi pentru performanța organizației.

1.4. Cadrul conceptual al marketingului carierei

În baza analizei literaturii științifice, efectuate pentru această lucrare de doctorat, a fost elaborat un cadru conceptual al marketingului carierei, publicat în articolul „*How to sell careers to the employees you want to keep? A marketing approach on career development*”.⁴ Acest cadru conceptual unește cele mai relevante aspecte din domeniile marketingului, managementului

³ Schein, E. - „How „Career anchoros” hold executives to their career paths”. *Personnel*, Nr. 52, 1975, pp. 11-24.

⁴ Grăjdieru, E., - „How to sell careers to the employees you want to keep? A marketing approach on career development”, *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences*. Vol.11, Nr.1, 2018, pp. 37-44.

resurselor umane, psihologiei și comportamentului organizațional care ar trebui să stea la baza proiectării și implementării strategiilor eficiente de marketing al carierei.

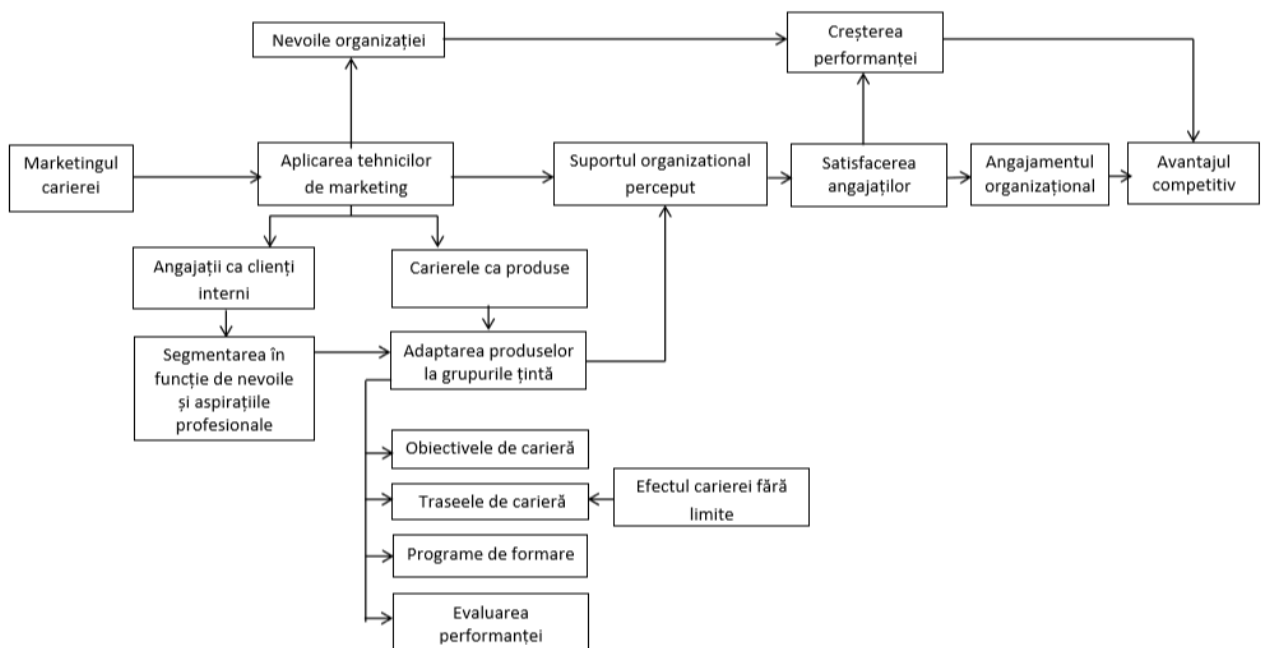


Figura 1. Cadru conceptual al Marketingului Carierei

Sursa: Grăjdieru, E., - op.cit., 2018, p. 41

Cadrul conceptual al marketingului de carieră prezentat în acest capitol evidențiază modul în care tehnicile de marketing pot fi aplicate pentru proiectarea programelor de dezvoltare a carierei și pentru a obține un avantaj competitiv prin satisfacerea nevoilor de dezvoltare ale angajaților. Companiile ar trebui să trateze programele de carieră ca orice alt produs al organizației și acest „produs” trebuie să corespundă nevoilor și așteptărilor angajaților, care sunt, de fapt, clienții interni.

CAPITOLUL 2. SPECIFICUL PIEŢEI FORŢEI DE MUNCĂ

Piaţa forţei de muncă este cea care determină mobilitatea angajaţilor, adică existenţa unor oportunităţi mai atractive pe care organizaţia nu le poate evita. Astfel, companiile ar trebui să analizeze constant nevoile angajaţilor şi ale candidaţilor pentru a construi strategii de atragere şi retenţie a talentelor.

2.1. Specificul pieţei forţei de muncă din perspectiva marketingului carierei

Burloiu susţine că piaţa forţei de muncă reprezintă confruntarea dintre necesarul companiilor şi oferta de forţă de muncă existentă la un moment dat într-un anumit spaţiu, finalizată prin „vânzarea-cumpărarea forţei de muncă în schimbul unui preţ”.⁵ Din perspectiva marketingului carierei, obiectul actului de vânzare-cumpărare nu este forţa de muncă, ci cariera. Moroko şi Uncles evidenţiază în lucrarea „Employer branding and market segmentation”⁶ că în cazul brandingului de angajator „produsul” este reprezentat de experienţa în calitate de angajat pe care o poate oferi o companie, iar „consumatorii” produsului sunt angajaţii actuali şi cei potenţiali. Prin urmare, în cazul de faţă, programele de dezvoltare a carierei reprezintă produsul pe care companiile îl promovează pe piaţa internă şi externă.

În cazul marketingului carierei, proiectarea programelor de dezvoltare profesională se bazează pe segmentarea angajaţilor în funcţie de abilităţi, nevoi şi aspiraţii profesionale. Prin urmare, cererea consumatorilor influenţează oferta traseelor de carieră. Totuşi, având în vedere că organizaţia urmăreşte să obţină avantajul competitiv în urma prestării serviciului, acesta trebuie adaptat la nevoile companiei în privinţa experienţei şi abilităţilor necesare atingerii obiectivelor strategice.

2.2. Evoluţia pieţei forţei de muncă

După revoluţia din 1989 piaţa forţei de muncă din România a suferit o serie de schimbări considerabile. Multe fabrici şi întreprinderi de stat au fost închise, ceea ce a cauzat creşterea bruscă a

⁵ Burloiu, P. - *Managementul resurselor umane. Tratat globală interdisciplinară*. Ed. III-a, Ed. Lumina Lex, Bucureşti, 2001.

⁶ Moroko, L. şi Uncles, M.D., - „Employer branding and market segmentation”, *Journal of Brand Management*, Vol. 17, 2009, p. 183.

nivelului șomajului, care a ajuns în anul 1999 la un nivel record de 11,8%.⁷ Situația respectivă a durat până în 2003, an în care situația a început să se amelioreze, iar din 2005 a apărut fenomenul lipsei forței de muncă. În general, pe piață nu există un deficit al forței de muncă propriu-zis, ci mai degrabă un deficit de talente, iar odată cu creșterea competitivității pe piața forței de muncă, atragerea și menținerea talentelor a devenit o preocupare principală a organizațiilor.

Conform datelor furnizate de Institutul Național de Statistică rata șomajului este mai ridicată în rândul tinerilor cu vârsta cuprinsă între 15 și 24 de ani, acest lucru fiind cauzat de lipsa unei legături directe între mediul academic și realitățile economice, precum și de așteptările prea mari pe care le au candidații în primii ani de muncă. Lipsa unei legături directe între programele de învățământ superior și mediul de afaceri implică costuri economice considerabile atât pentru absolvenți, care constată că au investit timp și bani pentru a urma o specializare care nu mai este cerută pe piața forței de muncă, cât și pentru angajatori, care se confruntă cu productivitatea scăzută la locul de muncă și suportă costurile aferente plecării din organizație a angajaților nesatisfăcuți.⁸

2.3. Evoluția deficitului de talente în România

Ocuparea locurilor vacante se realizează din ce în ce mai greu. 81% dintre angajatorii din România se confruntă cu deficitul de talente, mai cu seamă în rândul meseriașilor, inginerilor și șoferilor, arată un studiu realizat de *ManpowerGroup* în 2018.⁹ Principalele cauze ale dificultăților întâmpinate de către angajatori în găsirea oamenilor potriviți sunt: insuficiența candidaților disponibili pe piața forței de muncă (41%); absența cunoștințelor profesionale specifice (*hard skills*) (22%); lipsa experienței solicitate de către angajator pentru posturile vizate (16%); așteptări financiare mai mari decât sunt dispuși să ofere angajatorii (15%). Dificultatea de a găsi oameni potriviți este cauzată într-o anumită măsură și de creșterea artificială a salariului minim pe economie, ceea ce îi determină pe

⁷ ***, - TEMPO online database, available at: <http://statistici.insse.ro/shop/>, accesat în data de 12 Octombrie, 2018.

⁸ Brunello, G. și Wruuck, P. – „Skill Shortages and skill mismatch in Europe: A review of the literature”. IZA Discussion Papers 12346, *Institute of Labor Economics (IZA)*, 2019, p. 18, available online at <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/196612/1/1665118342.pdf>, retrieved on 12.05.2019.

⁹ Studiul *ManpowerGroup* privind Deficitul de Talente, ediția 2018, citat în Deacu, E., „Criză fără precedent pe piața muncii: România, pe locul 2 în lume în privința deficitului de talente”, publicat 27 iunie 2018, disponibil online la adresa https://adevarul.ro/economie/stiri-economice/criza-precedent-piata-muncii-romania-locul-2-lume-privinta-deficitului-talente-1_5b3374fbdf52022f7595223b/index.html, accesat în data de 23.08.2018.

candidați să aibă pretenții financiare foarte mari încă de la absolvirea unităților de învățământ, fără însă a avea niciun pic de experiență practică.

2.4. Noi tendințe pe piața forței de muncă

Schimbările din mediul economic au forțat organizațiile să apeleze la consultanți sau să-și externalizeze anumite servicii. Atât angajații, cât și organizațiile tind să prefere **contractele de muncă atipice**, spre exemplu programul de muncă flexibil, munca de acasă, normă parțială, contracte pe perioadă determinată. Astfel, companiile se concentrează pe principalul obiect de activitate, iar restul serviciilor le externalizează, cum ar fi serviciile de contabilitate, resurse umane, marketing, pază etc. În plus, datorită flexibilității, pot face față rapid cerințelor pieței, iar contractele cu normă parțială sunt o soluție excelentă de reducere a cheltuielilor în condițiile în care activitățile nu justifică angajarea cu normă întreagă. Pe de altă parte, angajații care optează pentru o carieră ca antreprenor au șansa să își ofere serviciile organizațiilor în calitate de partener și nu de angajat. Astfel se reduce și riscul de plafonare profesională, având în vedere că poate opta pentru deservirea mai multor organizații. Cei care rămân, însă, angajați, se bucură de un program flexibil sau de munca de acasă, ceea ce le permite să echilibreze munca cu viața de familie.

Schimbările au dus la reducerea oportunităților de promovare, însă nu neapărat și la stagnarea dezvoltării profesionale. Acest lucru este posibil prin transferul pe orizontală pe un post nou sau prin dobândirea continuă de noi cunoștințe și abilități necesare pentru desfășurarea activității într-un mediu economic tot mai dinamic.

2.5. Construcția de marcă pe piața forței de muncă

Diferențierea pe piața forței de muncă este posibilă prin adoptarea strategiilor de branding de angajator. Companiile trebuie să își creeze o reputație nu doar în calitate de producător sau ofertant de servicii, dar și în calitate de angajator, prin intermediul beneficiilor pe care acestea le oferă în timpul angajării. Marca reprezintă suma tuturor atributelor tangibile și intangibile ale unui produs, serviciu sau ale unei organizații și poate influența consumatorii și genera valoare în cazul în care este gestionată corespunzător. Marca este definită de elementele care diferențiază compania, produsul sau serviciul de competitori. Brandul de angajator reprezintă „pachetul de beneficii funcționale,

economice și psihologice oferite prin angajare, fiind identificate cu angajatorul”.¹⁰ El este constituit din reprezentările mentale ale angajaților și candidaților referitoare la imaginea organizației în calitate de angajator. Iar procesul de branding presupune crearea unui nume și a unei imagini unice pentru un produs (bun sau serviciu) în mintea consumatorului prin campanii de publicitate cu o temă consecventă.

La fel cum organizațiile comunică potențialilor clienți despre beneficiile utilizării unui produs sau serviciu, așa ar trebui să comunice potențialilor angajați despre beneficiile angajării în cadrul companiei. O marcă de angajator puternică are potențialul de a atrage capitalul uman care se potrivește cel mai bine culturii organizaționale și poate contribui la realizarea obiectivelor strategice ale firmei.

Imaginea este creată prin activități de branding, dar ea poate fi influențată și de experiențele consumatorilor, fiind doar parțial controlată de către organizație. Valoarea brandului unei organizații ca angajator reflectă convingerea potențialilor angajați că nevoile lor vor fi satisfăcute de către angajator. Prin urmare, companiile ar trebui să se focuseze pe satisfacția angajaților pentru ca aceștia să devină ambasadori ai brandului de angajator. Potențialii angajați acționează exact precum potențialii consumatori în privința luării deciziilor. În cazul în care ofertele mai multor organizații nu au diferențe substanțiale, potențialul consumator-angajat se va îndrepta spre cea care are o reputație mai bună.

¹⁰ Ambler, T. și Barrow, S. - "The employer brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 4, 1996, p. 187.

CAPITOLUL 3. PARTICULARITĂȚI ALE MARKETINGULUI CARIEREI

Marketingul contemporan prezintă o serie de provocări datorate evoluției relațiilor de piață. Schimbările rapide din mediul economic forțează părțile interesate să-si adapteze strategiile la comportamentul consumatorilor aflat în continuă schimbare. În acest capitol sunt detaliate particularitățile comportamentului angajaților și al potențialilor angajați, aceștia fiind consumatorii de pe piața forței de muncă din perspectiva marketingului carierei. Ulterior, sunt analizate și adaptate aspectele conceptuale privind mixul de marketing al carierei, ținând cont de specificul consumatorului.

3.1. Comportamentul consumatorului de pe piața forței de muncă

Politicile și strategiile de marketing al carierei trebuie să se bazeze pe studierea comportamentului consumatorului și anume, modul în care potențialii angajați aleg un anumit angajator și motivele pentru care aceștia rămân fideli organizației, în ce măsură sunt satisfăcuți de serviciile actualei organizații pe plan intern – atât în privința condițiilor de muncă, cât și a recompenselor și posibilităților de dezvoltare personală și profesională, precum și studierea motivelor pentru care angajații renunță la un anumit loc de muncă în favoarea altuia.

În contextul marketingului carierei, companiile sunt cele care oferă angajaților și potențialilor angajați programe de dezvoltare a carierei, experiențele profesionale și stilul de viață ce rezultă din urmarea unui anumit traseu de carieră. În condițiile în care concurența devine foarte strânsă și pe piața forței de muncă, companiile trebuie să înțeleagă cum gândesc și acționează angajații și candidații pentru a putea să se diferențieze de competitori. Similar consumatorului de servicii și produse, consumatorul de pe piața forței de muncă este influențat de factorii culturali, sociali și personali, și de o serie de procese psihologice – motivația, percepția, învățarea și memoria.

Actul de angajare este, prin natura sa, legat de lipsurile sau problemele resimțite de către un individ. În cazul angajaților necalificați sau cu nivelul 3 de calificare, nevoile de bază vor fi cele mai importante. Pe de altă parte, angajații ale căror nevoi de bază sunt deja satisfăcute, vor tinde spre satisfacerea nevoilor superioare, care implică dezvoltarea profesională și autorealizarea. De aceea, această lucrare va fi axată mai mult pe dezvoltarea politicilor și strategiilor de marketing al carierei

pentru a atrage și păstra angajații înalt calificați. Totuși, acestea ar putea fi aplicate și în cazul celorlalte categorii de angajați, dacă recompensele financiare sunt aliniate pe piața forței de muncă.

3.2. Mixul de marketing al carierei

Pentru a fi posibilă conceperea unor politici și strategii de marketing al carierei, au fost adaptate aspectele conceptuale privind mixul de marketing în contextul marketingului carierei. Astfel, politica de produs, presupune segmentarea clienților interni în funcție de ancorele profesionale, aspirațiile și nevoile de dezvoltare și proiectarea unor programe diferențiate de dezvoltare a carierei pentru fiecare categorie de angajați, iar ulterior personalizarea acestora. Utilizarea produsului ar trebui să aibă drept efect satisfacerea nevoilor de realizare și recunoaștere pe plan profesional, creșterea performanței și creșterea angajamentului afectiv, obiectivul principal fiind reducerea fluctuației în rândul angajaților valoroși și obținerea avantajului competitiv. Prețul produsului este constituit din contribuțiile angajaților în ceea ce privește efortul depus, capitalul intelectual, experiența etc; și costurile psihologice, care implică și costul de oportunitate. Principala strategie de promovare ar trebui să se bazeze pe comunicarea directă cu superiorii, deoarece gradul de autoritate al acestora asigură un impact mai mare al mesajului. Cel mai important canal de distribuție pentru programele de dezvoltare a carierei este cultura organizațională, prin care trebuie să se încurajeze învățarea continuă și auto-gestionarea carierei.

CAPITOLUL 4. CERCETARE CALITATIVĂ DE MARKETING CU TEMA: „OPINII, ATITUDINI ŞI CONVINGERI ALE ANGAJATORILOR CU PRIVIRE LA COMPORTAMENTUL ANGAJAŢILOR/CANDIDAŢILOR PE PIAŢA FORŢEI DE MUNCĂ DIN JUDEŢUL BRAŞOV”

Având în vedere faptul că în România există foarte puţine studii ştiinţifice referitoare la subiectul abordat în această lucrare, a fost considerată necesară realizarea unei cercetări calitative de marketing în rândul persoanelor care au putere de decizie asupra strategiilor de marketing de personal din cadrul companiilor din judeţul Braşov.

4.1. Consideraţii metodologice privind cercetarea calitativă

Scopul cercetării a fost de a afla informaţii detaliate referitoare la comportamentul angajaţilor şi al candidaţilor pe piaţa forţei de muncă din România, de a identifica care este atitudinea angajatorilor în privinţa carierei organizaţionale şi a dezvoltării profesionale a angajaţilor, care sunt strategiile de promovare ale acestora pe piaţa forţei de muncă corelate cu percepţia lor asupra comportamentului şi aşteptărilor angajaţilor/candidaţilor. În acest sens au fost intervievate 12 persoane care au putere de decizie asupra gestiunii resurselor umane din cadrul unor companii ce îşi desfăşoară activitatea în judeţul Braşov. S-a apelat la metoda interviului individual de profunzime. Interviuurile au durat între 30 şi 55 de minute şi s-au realizat în prima jumătate a lunii septembrie, 2018.

4.2. Analiza şi interpretarea datelor cercetării calitative de tip interviu de profunzime

Angajatorii din România se confruntă cu un deficit mare de forţă de muncă, cauzat în mare parte de faptul că oferta de locuri de muncă este mai mare decât cererea, dar şi de lipsa unei corelaţii directe între sistemul de învăţământ şi necesităţile mediului de afaceri. O mare parte din forţa de muncă calificată pleacă în străinătate, iar angajatorii din România se văd nevoiţi să lucreze cu un nivel scăzut al calităţii forţei de muncă, care, însă, are aşteptări foarte mari atât în privinţa nivelului salarial şi al beneficiilor, cât şi a posibilităţilor de avansare şi a flexibilităţii mediului de lucru.

Candidaţii nu mai aplică pentru locuri de muncă, ci aşteaptă să fie căutaţi. Motivaţiile acestora diferă în funcţie de poziţia pe care o ocupă, precum şi de caracteristicile personale. Cu cât se află mai

jos în ierarhie, cu atât pun accent mai mare pe aspectele financiare și condițiile fizice de muncă, cu cât avansează în ierarhie începe să conteze și dezvoltarea carierei, atmosfera și colegii. Lipsa oportunităților de dezvoltare a carierei reprezintă cea mai evocată cauză a fluctuației angajaților talentați, fiind urmată de aspectele financiare, managementul defectuos și mediul.

Angajatorii sunt de părere că asigurarea satisfacției angajaților actuali reprezintă cea mai eficientă strategie de atragere a oamenilor talentați, pentru ca aceștia recomandă organizația în calitate de angajator. Prin urmare, pe lângă pachetul de compensații și beneficii, se pune accent pe marketingul experiențial, care presupune îmbunătățirea experiențelor pe care angajatul le are la locul de muncă – oferirea posibilităților de formare și învățare continuă; crearea unui mediu prietenos, care să includă, eventual, și spații de relaxare; oferirea unor experiențe internaționale (conferințe, detașarea în străinătate în cadrul altei filiale ale aceleiași companii), precum și organizarea unor evenimente corporatiste; lucrul cu tehnologii de ultimă generație în cadrul unor proiecte provocatoare. Aceste acțiuni nu contribuie doar la retenția angajaților, dar și la motivarea acestora să devină ambasadori ai brandului de angajator.

Majoritatea angajatorilor nu au programe de dezvoltare a carierei, traseele de carieră stabilindu-se pe parcurs, în funcție de rezultatele evaluărilor anuale. În cadrul acestor dialoguri dintre angajați și superiori, indivizii au posibilitatea să-și exprime nevoile percepute și dorințele referitoare la căile de dezvoltare și programele de formare. În acest caz, superiorii au o influență foarte mare asupra deciziei angajaților, oferindu-le îndrumări cu privire la activitățile de dezvoltare viitoare și subliniindu-le nevoile normative. Este posibil ca angajaților doar să li se creeze impresia că au posibilitatea să aleagă, însă acest aspect va fi studiat în cadrul cercetării cantitative.

Marketingul carierei este un concept aplicabil în majoritatea organizațiilor brașovene reprezentate de respondenți. Mulți dintre aceștia utilizează deja tehnici de marketing chiar dacă nu au un departament dedicat cu care să colaboreze. Totuși, nu toate companiile își tratează angajații ca pe clienți interni, iar o parte dintre respondenți afirmă că utilizează clauze contractuale coercitive legate de programele de formare scumpe, iar acest lucru duce la crearea unui angajament contractual, nu a unui angajament normativ care să-l determine pe angajat să rămână în companie din obligații morale, nu financiare. Aplicabilitatea tehnicilor de neuromarketing în vederea studierii comportamentului

angajaţilor şi a proiectării unor programe de dezvoltare a carierei conform nevoilor acestora nu a fost susţinută de către angajatori, întrucât unii dintre respondenţi nu ştiau de existenţa lor şi consideră că oamenii sunt reticenţi, iar piaţa nu este încă pregătită.

Piaţa forţei de muncă va putea evolua în trei moduri: fie numărul candidaţilor va scădea şi mai mult, iar angajatorii vor ajunge să „fure” angajaţii unii altora; fie angajatorii vor pune accent pe optimizare, reducând din personal şi înlocuindu-l cu maşini acolo unde este posibil; fie multe companii vor pleca din Braşov. Cert este că niciuna dintre aceste căi nu este favorabilă pentru mediul economic, ceea ce ar trebui să determine autorităţile să adapteze sistemul de învăţământ în funcţie de cerinţele mediului de afaceri.

4.3. Limitele cercetării

Deşi au fost contactate firme de diferite mărimi şi din diferite domenii de activitate, cele care au fost dispuse să participe la cercetare au fost doar din domeniul tehnic, ceea ce nu permite crearea unei imagini asupra realităţii din companiile cu domeniu de activitate non-tehnic.

Unii dintre subiecţi au evitat să ofere răspunsuri clare referitoare la unele aspecte, fie din cauza confidenţialităţii datelor, cum ar fi bugetul alocat pentru programele de formare, fie din cauza lipsei de informaţii sau a unei opinii formate asupra unui anumit subiect. Astfel au fost întâmpinate dificultăţi în prelucrarea datelor, totuşi, cercetătorul a putut trage concluzii corecte pentru subiectele unde respondenţii au dat răspunsuri evazive raportându-se la datele oferite la celelate întrebări.

CAPITOLUL 5. CERCETARE CANTITATIVĂ CU TEMA „ATITUDINI, OPINII ŞI COMPORTAMENTE ALE ANGAJAŢILOR ÎNALT CALIFICAŢI DIN JUDEŢUL BRAŞOV CU PRIVIRE LA DEZVOLTAREA CARIEREI ORGANIZAŢIONALE”

Comaniile au ajuns în situația în care trebuie să se vândă pe piața forței de muncă, nu doar pe cea a produselor și serviciilor. Pentru a putea construi o strategie este necesară cunoașterea comportamentului angajaților înalt calificați. Deși a fost realizată în prealabil o cercetare calitativă referitoare la acest subiect (a se vedea Capitolul 4), a fost considerată necesară realizarea unei cercetări cantitative de marketing în rândul angajaților. În acest capitol sunt prezentate și analizate rezultatele cercetării cantitative, care vor fi ulterior utilizate pentru a fundamenta politicile și strategiile de marketing al carierei.

5.1. Considerații metodologice privind cercetarea cantitativă

Scopul cercetării cantitative de marketing a fost măsurarea sensului și a intensității atitudinilor, opiniilor și a comportamentelor angajaților înalt calificați din județul Braşov în privința dezvoltării carierei organizaționale și identificarea existenței unor corelații între acestea. Printre obiectivele generale ale cercetării se numără: cea mai mare parte dintre angajații înalt calificați sunt preocupați de dezvoltarea carierei; angajații consideră că organizația le oferă suportul necesar în atingerea obiectivelor profesionale; în general, angajații înalt calificați iau în considerare opinia superiorilor în stabilirea obiectivelor de carieră; lipsa oportunităților de dezvoltare a carierei reprezintă unul dintre principale motive pentru care angajații înalt calificați ar pleca dintr-o organizație.

5.2. Întrebările cercetătorului

Cercetarea cantitativă a constat într-o anchetă de tip sondaj realizată în mediul electronic, utilizându-se chestionarul ca instrument de culegere a datelor. Întrebările cuprinse în chestionar au fost construite în baza rezultatelor cercetării calitative, realizată în septembrie 2018. Pentru a elimina neclaritățile și dificultățile de înțelegere a întrebărilor ce pot apărea ca urmare a formulării ambigue a acestora, chestionarul a fost pretestat pe un eșantion de 11 subiecți înainte de distribuirea în masă. În urma acestei pretestări a fost eliminată o întrebare, iar alte două întrebări au fost reformulate.

5.3. Procesul de eşantionare

Populația cercetată este reprezentată de salariații de nivel 4 și 5 din cadrul companiilor ce activează pe teritoriul județului Brașov și au mai mult de 100 de angajați. Au fost aleși doar angajații din companiile care au mai mult de 100 de angajați deoarece în aceste companii există mai multe oportunități pentru dezvoltarea carierei decât în companiile mai mici.

Având în vedere faptul că nu au putut fi identificate date statistice oficiale referitoare la numărul de salariați înalt calificați din județul Brașov, precum nici date referitoare la numărul de angajați înalt calificați din companiile din Brașov care au mai mult de 100 de angajați, nu a fost posibilă aplicarea metodei de eşantionare aleatoare neprobabilistică. Au fost alese aleator doar firmele care au fost contactate în vederea participării la cercetare. Distribuirea chestionarului a fost controlată de către cercetător, aceasta realizându-se prin intermediul managerilor de resurse umane și prin contactare directă a respondenților pe LinkedIn, obținându-se un eşantion de 615 subiecți, cu o eroare de 3,95%.

5.4. Culegerea datelor

Culegerea datelor s-a realizat prin intermediul metodei CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), astfel respondenții au avut posibilitatea să completeze chestionarul online, în aplicația *Forms* a platformei *Google Docs*, fără să fie presați de timp.

Link-ul chestionarului a fost activ pe o perioadă de 3 săptămâni, respectiv 14 ianuarie-4 februarie 2019. Având în vedere că completarea chestionarelor s-a realizat prin intermediul aplicației *Google Forms*, datele au fost transferate direct într-un fișier Excel, eliminându-se posibilitatea existenței unor erori cauzate de factorul uman. Ulterior, acestea au fost prelucrate cu ajutorul programului IBM SPSS Statistics 20.

5.5. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării cantitative

Deși metoda de eşantionare utilizată nu permite extrapolarea rezultatelor cercetării, studiul a dezvăluit câteva descoperiri importante referitoare la opiniile, atitudinile și comportamentele angajaților înalt calificați din Județul Brașov cu privire la dezvoltarea carierei organizaționale. Având în

vedere eşantionul mare, aceste descoperiri pot fi luate în considerare de către companiile ce activează în judeţul Braşov.

Cercetarea a evidenţiat faptul că majoritatea respondenţilor sunt preocupaţi mult şi foarte mult de dezvoltarea carierei (H1). Prin urmare, conceperea unor planuri de dezvoltare a carierei pentru angajaţii înalt calificaţi ar putea avea drept efect nu doar retenţia angajaţilor valoroşi, dar şi atragerea celor mai buni candidaţi de pe piaţa forţei de muncă. Nu este deloc surprinzător faptul că cea mai mare parte a respondenţilor a indicat un nivel ridicat al importanţei acordate opiniei superiorilor în privinţa stabilirii obiectivelor de dezvoltare profesională (H2). Prin urmare, prin intermediul superiorilor ierarhici angajaţii înalt calificaţi pot fi influenţaţi să aleagă acele căi de dezvoltare a carierei care să fie benefice mai cu seamă pentru organizaţie, dar totodată să i se creeze impresia angajatului că acesta are posibilitatea să îşi stabilească propriile obiective de carieră. Se poate afirma că din totalul respondenţilor, doar 11% nu ar putea fi influenţaţi categoric de recomandările superiorilor ierarhici. Totuşi, există diferenţe de gen în cazul importanţei acordate opiniei superiorilor (H3), femeile fiind mai uşor influenţabile de către şefi în privinţa carierei.

Rezultatele (H4) au confirmat asocierea pozitivă dintre lipsa oportunităţilor de dezvoltare a carierei şi fluctuaţie, 60% dintre respondenţi indicând „lipsa oportunităţilor de dezvoltare a carierei” ca fiind unul dintre principalele motive pentru care ar dori să plece dintr-o organizaţie. Cu toate acestea, cele mai menţionate cauze au fost „managementul defectuos” şi „mediul de lucru”. Se subînţelege că un angajat nu se poate dezvolta într-un mediu de lucru neproductiv cu o conducere defectuoasă.

Studiul a scos în evidenţă că doar un sfert dintre respondenţi ar alege oricând un salariu mai mare, chiar dacă compania nu oferă posibilităţi de dezvoltare a carierei, în timp ce 75% dintre angajaţii înalt calificaţi au afirmat că ar fi dispuşi să accepte un salariu mai mic dacă postul presupune activităţi ce pot contribui la dezvoltarea profesională. Însă există diferenţe între alegerea menţionată şi categoria în care se încadrează angajatorul actual al populaţiei cercetate (H5). Angajaţii din companii ce activează în domeniul IT sunt mai predispuşi să accepte un salariu mai mic în condiţiile în care postul presupune oportunităţi de dezvoltare profesională, fiind conştienţi de faptul că în acest mod îşi cresc angajabilitatea şi pe termen lung au mai mult de câştigat. Procentul angajaţilor din companiile

din sectorul serviciilor predispuşi să aleagă un salariu mai mare în detrimentul carierei este mai mare decât în cazul angajaţilor din IT. Aceştia aleg beneficiile pe termen scurt, posibil şi din cauza faptului că posibilităţile de dezvoltare sunt mai mici decât în alte domenii. În consecinţă, rezultatele acestei cercetări trebuie adaptate în funcţie de tipul organizaţiei.

Totodată, s-a constatat că există legătură între suportul organizaţional pentru stabilirea obiectivelor de carieră perceput de către angajaţi şi categoria în care se încadrează organizaţia din care fac parte (H7). Se poate afirma că angajaţii din companiile din IT se simt mult mai sprijiniţi în stabilirea şi atingerea obiectivelor de carieră decât cei din servicii sau producţie. Se pare că persoanele care simt că sunt sprijinite de către organizaţie în dezvoltarea carierei, ar putea accepta un salariu mai mic dacă li se oferă posibilitatea de a-şi atinge obiectivele.

În mod clar, anumite caracteristici individuale au o anumită influenţă asupra satisfacţiei la locul de muncă. Studiul a scos în evidenţă faptul că există o legătură între satisfacţia la locul de muncă şi starea civilă a populaţiei cercetate (H6). Astfel, persoanele necăsătorite, divorţate sau văduve tind să fie mai nemulţumite de locul de muncă actual. Rezultatul poate fi explicat prin faptul că lipsa familiei îi determină să se concentreze mai mult asupra problemelor şi neajunsurilor de la serviciu, în timp ce persoanele căsătorite îşi doresc stabilitate pe plan profesional.

Nivelul de satisfacţie la locul de muncă actual este corelat cu măsura în care respondenţii consideră că acesta contribuie la atingerea obiectivelor de carieră (H8). Determinând prin raţionament logic cauza şi efectul, putem deduce că cu cât angajatul consideră că locul de muncă contribuie la atingerea obiectivelor de carieră, cu atât acesta va fi mai mulţumit de locul de muncă pe care îl are.

5.6. Limitele cercetării

Principala limită a cercetării este utilizarea eşantionării nealeatoare, ceea ce nu permite extrapolarea rezultatelor cercetării la nivelul angajaţilor înalt calificaţi din organizaţiile ce activează în judeţul Braşov şi au mai mult de 100 de angajaţi. Totuşi, având în vedere dimensiunea eşantionului şi lipsa unor cercetări similare realizate în România, această cercetare reprezintă o bază pentru cercetările viitoare şi permite formularea unor strategii de marketing al carierei.

CAPITOLUL 6. POLITICI ŞI STRATEGII DE MARKETING UTILIZATE ÎN

MARKETINGUL CARIEREI

Marketingul carierei reprezintă un termen nou în literatura de specialitate și, prin urmare, nu au fost testate politicile și strategiile de marketing în această sferă. În acest capitol sunt prezentate detaliat politicile și strategiile de marketing utilizate în marketingul carierei, concepute în baza informațiilor prezentate în capitolele precedente, precum și a rezultatelor cercetărilor de piață efectuate de către cercetător.

6.1. Politica de produs

Direcțiile strategice ale politicii de produs propuse sunt următoarele: evaluarea și utilizarea potențialului angajaților; inovarea programelor de dezvoltare a carierei prin includerea unor traininguri care să dezvolte abilități căutate pe piața forței de muncă ca urmare a progresului tehnologic accelerat, colaborările internaționale, participarea la conferințe, lucrul în echipe interdepartamentale, creșterea nivelului de responsabilitate și autonomie; îmbunătățirea continuă a programelor de dezvoltare a carierei și crearea unui produs cu putere de anticipare (să se pună accent pe competențele necesare în viitor).

6.2. Politica de preț

Prețul „plătit” de către angajați pentru programele de dezvoltare a carierei este dificil de estimat, acesta fiind transpus în costuri economice, psihologice, temporale și efort depus. Politica de preț trebuie corelată cu calitatea programelor de dezvoltare a carierei, în caz contrar angajații vor încerca să reducă inechitatea prin diminuarea sau amplificarea efortului depus sau prin părăsirea organizației.

6.3. Politica de distribuție

În ceea ce privește distribuția, organizațiile trebuie să se orienteze spre adoptarea unor metode moderne de dezvoltare profesională, cum ar fi desfășurarea sesiunilor de formare profesională într-un cadru informal sau online, pe platforme de e-learning; utilizarea culturii

organizaţionale prin încurajarea împărtăşirii cunoştinţelor şi a învăţării continue; instruirea persoanelor terţe în vedere asigurării distribuţiei calitative a produsului.

6.4. Politica de promovare

Strategia de promovare a programelor de dezvoltare a carierei va avea la bază comunicarea internă prin intermediul şedinţelor, Intranetului, revistei companiei, materiale video corporative. Rolul comunicării interne este nu doar de a face cunoscută existenţa unor oportunităţi de avansare şi a cursurilor de formare, dar şi de a influenţa atitudinea angajaţilor în privinţa căilor de dezvoltare profesională. Misiunea superiorilor este să îi convingă pe subordonaţi că cariera nu presupune doar avansarea ierarhică, ci şi dezvoltarea pe orizontală, care implică dobândirea unor competenţe noi.

6.5. Componentele suplimentare ale mixului de marketing: politica de personal, procesele şi evidenţa fizică

Politica de personal vizează toate persoanele care contribuie la conceperea şi „livrarea” programelor de dezvoltare profesională către angajaţi: recrutorul, superiorul direct, formatorul (în cazul cursurilor de formare externe), mentorii, consilierul de carieră, colegii. Rolul cel mai important îl are, însă, superiorul ierarhic care ar trebui să îl convingă pe angajat să aleagă traseul de carieră care este cel mai convenabil pentru organizaţie.

Politica de proces în marketingul carierei se referă la toate procedurile şi procesele derulate de companie din momentul angajării până la plecarea din organizaţie, respectiv toată perioada în care utilizează produsul.

Proba fizică are rolul de suport pentru furnizarea programelor de dezvoltare a carierei. Probele fizice însoţesc produsul şi pot fi reprezentate de locul de muncă, sediul companiei, locul unde se desfăşoară cursurile de formare sau teambuilding-urile, echipamentele de lucru, sălile de relaxare, biblioteca companiei, broşuri, pliante de promovare etc.

CAPITOLUL 7: PROGRAM DE MARKETING PRIVIND DEZVOLTAREA ŞI IMPLEMENTAREA UNEI PLATFORME INTERNE DEDICATE AUTO-GESTIONĂRII CARIEREI ÎN CADRUL ORGANIZAŢIEI

În vederea reducerii fluctuaţiei şi îmbunătăţirii percepţiei angajaţilor referitoare la sprijinul organizaţional pentru dezvoltarea profesională continuă şi, respectiv, pentru a creşte performanţa la locul de muncă, am propus un program de marketing care include crearea şi implementarea unei platforme interne care să permită angajaţilor să îşi auto-gestioneze cariera organizaţională cu ajutorul resurselor puse la dispoziţie de companie. Programul este conceput pentru o companie mare din România care activează în domeniul serviciilor, însă poate fi adaptat în funcţie de organizaţie.

7.1. Analiza situaţiei

Deşi există câteva platforme de management al carierei dedicate mai cu seamă angajaţilor, acestea nu sunt complete. În plus, fiind nişte platforme externe, acestea nu sunt adaptate în funcţie de tipul de organizaţie şi caracteristicile angajaţilor din România, iar faptul că sunt realizate în limba engleză reprezintă un impediment, având în vedere faptul că traducerea nu păstrează neapărat şi sensul cuvintelor. În România acest tip de platforme nu sunt populare, până şi clasicele programe de dezvoltare a carierei reprezintă o raritate. Niciuna dintre companiile care au participat la cercetarea calitativă nu folosesc asemenea platforme, iar acest aspect ridică un semn de întrebare, în condiţiile în care mai mult de jumătate dintre organizaţiile reprezentate de respondenţi sunt multinaţionale, cu sedii în diverse ţări, inclusiv în SUA.

Crearea unei platforme de auto-gestionare a carierei în cadrul organizaţiei presupune costuri mai mici decât utilizarea unei platforme externe, iar modulele pe care le cuprinde pot fi adaptate în funcţie de specificul companiei şi comportamentul angajaţilor.

7.2. Programul de marketing privind dezvoltarea şi implementarea platformei interne pentru auto-gestionarea carierei

Pentru ca organizaţia să fie capabilă să ofere angajaţilor programe de dezvoltare a carierei ancorate în nevoile şi aspiraţiile profesionale ale acestora, este nevoie ca angajaţii să se implice activ în gestionarea propriei carierei. Pentru facilitarea implicării angajaţilor în managementul carierei a fost

propus următorul program de marketing, care prevede crearea și implementarea unei platforme interne pentru auto-gestionarea carierei.

Programul de marketing cuprinde șapte activități principale, după cum urmează: realizarea unui studiu de piață la nivelul managerilor companiei, angajaților companiei, precum și a unui studiu la nivelul potențialilor angajați; analiza principalilor furnizori de cursuri de formare online; contractarea furnizorilor de cursuri de formare online; realizarea schemei logice a platformei și crearea platformei propriu-zise; implementarea platformei de auto-gestionare a carierei în cadrul organizației; promovarea platformei de auto-gestionare a carierei; elaborarea raportului final. Fiecare activitate cuprinde mai multe subactivități.

Programul de marketing propus prevede alocarea unui buget de 13450 euro, care este distribuit fiecăror activități în funcție de necesități. Timpul prevăzut pentru aplicarea acestui program este de 38 de săptămâni.

Cu ajutorul acestei platforme angajații își pot proiecta programele de dezvoltare a carierei în cadrul organizației în funcție de nevoile și aspirațiile profesionale, își pot evalua cunoștințele și abilitățile, pot accesa resurse prin care să-și îmbunătățească punctele slabe și să-și urmărească progresul. Astfel, angajatul va fi mai implicat atât în gestionarea carierei, cât și în atingerea obiectivelor organizaționale, contribuind la obținerea avantajului competitiv.

Programul de marketing propus urmărește scăderea ratei de fluctuație, creșterea nivelului de conștientizare a nevoii de implicare în auto-gestionarea carierei, participarea angajaților la cât mai multe cursuri de formare puse la dispoziție de platformă în vederea creșterii valorii capitalului uman, precum și creșterea notorietății companiei pe piața forței de muncă.

CONCLUZII GENERALE

Schimbările economice și tehnologice au determinat companiile să-și concentreze atenția asupra cunoștințelor și abilităților angajaților pentru a obține un avantaj competitiv sustenabil. Însă atragerea și retenția angajaților valoroși este dificilă, atât din cauza factorilor socio-demografici nefavorabili și a neconcordanțelor existente în mediul academic și mediul de afaceri, cât și din cauza schimbărilor survenite în comportamentul angajaților și al candidaților. Dacă în trecut aceștia erau loiali organizației în schimbul siguranței locului de muncă și a unor creșteri salariale periodice, la momentul actual angajații tind să fie mai loiali propriei cariere decât companiei în care lucrează. Prin urmare, pentru a atrage și păstra angajații înalt calificați, angajatorii trebuie să creeze un produs care să anticipeze nevoile de dezvoltare ale indivizilor. În acest sens, este necesară aplicarea tehnicilor și strategiilor de marketing în proiectarea și promovarea programelor de dezvoltare a carierei.

Problematika aplicării tehnicilor de marketing în planificarea programelor de dezvoltare a carierei nu a fost tratată până acum nici la nivel național, nici internațional, cu excepția studiilor realizate de autor. Astfel, a fost formulată o definiție proprie a conceptului, marketingul carierei reprezentând aplicarea tehnicilor de marketing comercial în proiectarea diferențiată a programelor de dezvoltare a carierei organizaționale în funcție de nevoile și aspirațiile profesionale ale diferitor categorii de public cu scopul creșterii angajamentului și obținerii avantajului competitiv. Similar altor domenii ale marketingului social, marketingul carierei nu presupune obținerea unui profit financiar în mod direct. Strategiile de marketing aplicate în proiectarea și promovarea programelor de dezvoltare a carierei influențează creșterea angajamentului afectiv, creșterea performanței, amplificarea inteligenței capitalului uman, reducerea fluctuației și obținerea unui avantaj competitiv sustenabil.

Aceste aspecte sunt evidențiate, de altfel, și în cadrul conceptual al marketingului carierei dezvoltat către autor, care prevede tratarea angajaților ca pe clienți și segmentarea acestora în funcție de factorii psihografici - ancorele profesionale, aspirațiile și nevoile de dezvoltare. La momentul actual, în multe organizații se realizează doar o segmentare departamentală și în funcție de poziția ierarhică, care este mai ușor de realizat și se consideră a fi o abordare echitabilă. Însă oamenii sunt diferiți, iar tratarea acestora la fel reprezintă o inechitate din start. De asemenea, cadrul conceptual presupune tratarea carierei ca pe un produs, care trebuie să fie un rezultat al interacțiunii

dintre factorii individuali și cei organizaționali. Angajații se implică mai mult în atingerea obiectivelor organizaționale, dacă compania se implică activ în dezvoltarea carierei. Astfel, sprijinul pentru dezvoltarea carierei perceput de către angajați favorizează creșterea satisfacției, astfel influențând creșterea performanței, a angajamentului afectiv și obținerea avantajului competitiv.

Din perspectiva marketingului carierei, pe piața forței de muncă organizațiile apar în ipostaza de vânzător al unui pachet de beneficii funcționale, economice și psihologice, care include și programul de dezvoltare a carierei. Astfel, politicile și strategiile de marketing al carierei trebuie să se bazeze pe studierea comportamentului consumatorului și anume, modul în care potențialii angajați aleg un anumit angajator și motivele pentru care aceștia rămân fideli organizației, în ce măsură sunt satisfăcuți de serviciile actualei organizații pe plan intern – atât în privința condițiilor de muncă, cât și a recompenselor și posibilităților de dezvoltare personală și profesională, precum și studierea motivelor pentru care angajații renunță la un anumit loc de muncă în favoarea altuia.

Cercetarea calitativă, realizată în rândul managerilor de resurse umane din județul Braşov, a scos în evidență faptul că pe piața forței de muncă concurența este foarte mare, iar candidații și angajații sunt conștienți de acest lucru și au așteptări foarte mari atât în privința nivelului salarial și al beneficiilor, cât și în privința posibilităților de avansare și al flexibilității mediului de lucru. Motivațiile angajaților diferă în funcție de caracteristicile personale și nivelul ierarhic al poziției ocupate. Cu cât se află mai jos în ierarhie, cu atât pun accent mai mare pe aspectele financiare și condițiile fizice de muncă, cu cât avansează în ierarhie începe să conteze și dezvoltarea carierei, atmosfera și colegii. Lipsa oportunităților de dezvoltare a carierei reprezintă cea mai evocată cauză a fluctuației angajaților talentați, fiind urmată de aspectele financiare, managementul defectuos și mediul.

Angajatorii sunt de părere că cea mai eficientă strategie de atragere a oamenilor talentați este asigurarea satisfacției angajaților actuali pentru ca aceștia să fie dispuși să recomande organizația în calitate de angajator. Prin urmare, pe lângă pachetul de compensații și beneficii, se pune accent pe marketingul experiențial, care presupune îmbunătățirea experiențelor pe care angajatul le are la locul de muncă – oferirea posibilităților de formare și învățare continuă; crearea unui mediu prietenos, care să includă, eventual, și spații de relaxare; oferirea unor experiențe internaționale (conferințe, detașarea în străinătate în cadrul altei filiale ale aceleiași companii),

precum și organizarea unor evenimente corporatiste; lucrul cu tehnologii de ultimă generație în cadrul unor proiecte provocatoare. Aceste acțiuni nu contribuie doar la retenția angajaților, dar și la motivarea acestora să devină ambasadori ai brandului de angajator.

O mare parte dintre managerii de resurse umane au susținut că nu au programe de dezvoltare a carierei, traseele de carieră stabilindu-se pe parcurs, în funcție de rezultatele evaluărilor anuale, care se realizează sub forma unor dialoguri dintre angajat și superior. În acest caz, superiorii au o influență foarte mare asupra deciziei angajaților, oferindu-le îndrumări cu privire la activitățile de dezvoltare viitoare și subliniindu-le nevoile normative.

Cercetarea cantitativă, desfășurată în perioada ianuarie-februarie 2019, pe un eșantion de 615 angajați înalt calificați din companii din Județul Brașov care au mai mult de 100 de angajați, a scos în evidență faptul că majoritatea respondenților sunt preocupați mult și foarte mult de dezvoltarea carierei și că, într-adevăr, angajații acordă o importanță mare opiniei superiorilor în privința stabilirii obiectivelor de dezvoltare profesională. Prin urmare, prin intermediul superiorilor ierarhici angajații înalt calificați pot fi influențați să aleagă acele căi de dezvoltare a carierei care să fie benefice mai cu seamă pentru organizație, dar totodată să i se creeze impresia angajatului că acesta are posibilitatea să își stabilească propriile obiective de carieră.

Totodată, din cercetare a rezultat faptul că lipsa oportunităților de dezvoltare a carierei reprezintă unul dintre principalele motive al fluctuației, fiind clasat după „managementul defectuos” și „mediul de lucru”. În contextul marketingului carierei, aceste trei aspecte sunt corelate între ele, deoarece nu se poate asigura dezvoltarea carierei într-un mediu de lucru neproductiv și cu o conducere defecutoasă. De asemenea, 75% dintre respondenți, cei mai mulți fiind din domeniul IT, au afirmat că ar fi dispuși să accepte un salariu mai mic dacă postul presupune activități ce pot contribui la dezvoltarea profesională. Acest lucru este influențat și de faptul că angajații din domeniul IT se simt mult mai sprijiniți în ceea ce privește dezvoltarea profesională, decât angajații din producție sau servicii. Prin urmare, companiile ar trebui să sprijine mai mult angajații în dezvoltarea carierei pentru a-i motiva pe termen lung, a crește satisfacția la locul de muncă și a reduce fluctuația.

În baza rezultatelor celor două cercetări și a informațiilor curpinse în această lucrare, au fost dezvoltate politicile și strategiile de marketing al carierei care ar trebui aplicate de companii. Direcțiile

strategice ale politicii de produs ar trebui să vizeze evaluarea și utilizarea potențialului angajaților, inovarea programelor de dezvoltare a carierei, lucrul în echipe interdepartamentale, creșterea nivelului de responsabilitate și autonomie, îmbunătățirea continuă a programelor de dezvoltare a carierei și crearea unui produs cu putere de anticipare a competențelor și nevoilor viitoare. Politica de preț trebuie corelată cu calitatea programelor de dezvoltare a carierei, în caz contrar angajații vor încerca să reducă inechitatea prin diminuarea sau amplificarea efortului depus sau prin părăsirea organizației. În ceea ce privește distribuția programelor de dezvoltare a carierei, organizațiile trebuie să se orienteze spre adoptarea unor metode moderne de dezvoltare profesională, cum ar fi o platformă internă de auto-gestionare a carierei și utilizarea culturii organizaționale pentru a încuraja împărtășirea cunoștințelor și învățarea continuă. Strategia de promovare a programelor de dezvoltare a carierei ar trebui să se bazeze pe comunicarea internă prin intermediul ședințelor, platformei de auto-gestionare a carierei, revistei companiei, materialelor video corporative, posterelor motivaționale. Rolul comunicării interne este nu doar de a face cunoscută existența unor oportunități de dezvoltare, dar și de a influența atitudinea angajaților în privința căilor de dezvoltare profesională.

În vederea aplicării strategiilor menționate mai sus, a fost propus un program de marketing privind dezvoltarea și implementarea unei platforme dedicate auto-gestionării carierei în cadrul organizației. Cu ajutorul acesteia angajații își pot proiecta programele de dezvoltare a carierei în cadrul organizației în funcție de nevoile și aspirațiile profesionale, își pot evalua cunoștințele și abilitățile, pot accesa resurse prin care să-și îmbunătățească punctele slabe și să-și urmărească progresul. Astfel, angajatul va fi mai implicat atât în gestionarea carierei, cât și în atingerea obiectivelor organizaționale, contribuind la obținerea avantajului competitiv. Programul de marketing propus urmărește scăderea ratei de fluctuație, creșterea nivelului de conștientizare a nevoii de implicare în auto-gestionarea carierei, amplificarea inteligenței capitalului uman, precum și creșterea notorietății companiei pe piața forței de muncă.

Această lucrare contribuie la literatura existentă prin introducerea unui nou concept, cel de „marketing al carierei” și scoate în evidență necesitatea de a pune în aplicare strategii de marketing pentru a vinde cariere, produse care anticipează nevoile de dezvoltare ale angajatului. Programul de marketing propus în vederea aplicării strategiilor de marketing al carierei prin intermediul unei

platforme interne de auto-gestionare a carierei permite nu doar creşterea suportului organizaţional perceput de către angajaţi şi creşterea angajamentului afectiv, dar şi monitorizarea în timp real a situaţiei pieţei interne în ceea ce priveşte cunoştinţele şi competenţe capitalului uman.

Orice companie trebuie să fie conştientă de faptul că succesul profesional al angajaţilor duce la crearea organizaţiilor de succes. De aceea angajatorii ar trebui să ofere oportunităţi de dezvoltare a carierei pentru angajaţi în funcţie de necesităţile şi aspiraţiile individuale, integrând nevoile companiei cu cele ale angajaţilor cu scopul îndeplinirii obiectivelor organizaţionale şi obţinerii avantajului competitiv.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Noutatea științifică a tezei de doctorat constă în introducerea în literatura de specialitate a conceptului de „marketing al carierei”, evidențiindu-se importanța aplicării politicilor și strategiilor de marketing în elaborarea programelor de dezvoltare a carierei în vederea obținerii unui avantaj competitiv sustenabil de către organizații. Principalele contribuții personale din această lucrare sunt:

✓ **Definirea conceptului de „marketing al carierei” în baza analizei literaturii de specialitate.**

Având în vedere faptul că acest concept este unul nou în literatura de specialitate, pentru definirea lui a fost analizată literatura din domeniul marketingului (marketing comercial, marketing intern, marketing social, branding de angajator), managementului resurselor umane (dezvoltarea resurselor umane, planificarea carierei organizaționale, teoriile motivației etc), psihologie și cultură organizațională.

✓ **Realizarea cadrului conceptual al marketingului carierei și explicarea conceptelor incluse.**

Pentru realizarea cadrului conceptual al marketingului carierei s-a realizat o cercetare teoretică aprofundată pentru clarificarea conceptelor incluse și identificarea instrumentelor utilizate în marketingul carierei. S-a pus accent pe tratarea angajaților ca pe clienți interni, a căror segmentare trebuie să se realizeze în funcție de ancorele profesionale și nevoile de dezvoltare individuale, iar cariera trebuie tratată ca pe un produs pe care compania îl „vinde” pe piața internă pentru a obține în schimb angajamentul afectiv al angajaților și un avantaj competitiv sustenabil.

✓ **Prezentarea particularităților pieței forței de muncă și a situației actuale din România.**

Analiza pieței forței de muncă din România a fost prezentată într-o manieră originală, punându-se accent pe ipostaza de „vânzător” în care apare organizația. Astfel, s-a scos în evidență faptul că, din perspectiva marketingului carierei, obiectul actului de vânzare-cumpărare nu este forța de muncă, ci cariera, consumatorii produsului fiind angajații și potențialii angajați. De asemenea, a fost analizată evoluția pieței și importanța construcției de marcă pe piața forței de muncă, având în vedere noile tendințe și schimbările din mediul de afaceri.

✓ **Descrierea particularităților comportamentului consumatorului pe piața forței de muncă din perspectiva marketingului carierei**

Comportamentul consumatorului de pe piaţa forţei de muncă a fost analizat dintr-o perspectivă proprie, evidenţiind mecanismele de decizie ale angajaţilor valoroşi în vederea alegerii unui anumit angajator sau plecării din organizaţie. Totodată, au fost prezentate diferenţele dintre consumatorul de carieră şi consumatorul de bunuri şi servicii.

✓ **Analiza şi adaptarea aspectelor conceptuale privind mixul de marketing al carierei**

Aspectele conceptuale ale mixului de marketing au fost adaptate pentru diferite domenii ale marketingului social. Deoarece „marketingul carierei” este o ramură nouă, a rezultat nevoia adaptării mixului de marketing şi pentru acest domeniu. Această analiză a stat la baza elaborării politicilor şi strategiilor de marketing prezentate în Capitolul 6 al tezei.

✓ **Realizarea unei cercetări calitative de marketing cu tema „Opinii, atitudini şi convingeri ale angajatorilor cu privire la comportamentul angajaţilor/candidaţilor pe piaţa forţei de muncă din judeţul Braşov”**

Cercetarea a fost realizată în prima jumătate a lunii septembrie, 2018 şi a constat în interviuarea a 12 persoane care au putere de decizie asupra gestiunii resurselor umane din cadrul unor companii ce îşi desfăşoară activitatea în judeţul Braşov. Având în vedere funcţiile ocupate de către respondenţi, a fost aplicată metoda interviului de profunzime semidirectiv. În urma cercetării au fost identificate câteva tipare ale compartamentului angajaţilor şi al potenţialilor angajaţi din perspectiva angajatorilor, precum şi o serie de strategii aplicate de către organizaţii, în funcţie de fiecare tip de angajaţi, în vederea retenţiei acestora în companie. De asemenea, au rezultat câteva ipoteze care au fost testate în cercetarea cantitativă.

✓ **Realizarea unei cercetări cantitative cu tema: „Atitudini, opinii şi comportamente ale angajaţilor înalt calificaţi din judeţul Braşov cu privire la dezvoltarea carierei organizaţionale.**

Cercetarea a fost realizată în perioada ianuarie-februarie 2019. Chestionarul a fost introdus în aplicaţia *Forms*, pusă la dispoziţie de platforma online *Google Docs*, iar link-ul chestionarului a fost distribuit angajaţilor înalt calificaţi (nivelul 4 şi 5) din Judeţul Braşov de către managerii de resurse umane prin adresele de e-mail instituţional, precum şi de către cercetător prin intermediul reţelei de socializare *LinkedIn*. În trei săptămâni, timp în care link-ul chestionarului a fost activ, au fost culese

datele de la 620 de respondenți. Datele obținute au fost prelucrate în programul IBM SPSS Statistics 20.

✓ **Dezvoltarea politicilor și strategiilor de marketing aplicabile în marketingul carierei**

În baza analizei literaturii de specialitate și a pieței forței de muncă, precum și a rezultatelor celor două cercetări, au fost propuse strategii de marketing al carierei, făcându-se referire la fiecare componentă a marketingului extins.

✓ **Elaborarea programului de marketing ce presupune crearea și implementarea unei platforme interne care să permită angajaților să își auto-gestioneze cariera organizațională.**

Programul de marketing a fost conceput în baza rezultatelor cercetărilor calitativă și cantitativă realizate pentru această lucrare și presupune sprijinirea angajaților în procesul de auto-gestionare a carierei prin intermediul unei platforme interne care să includă toate resursele necesare pentru auto-cunoaștere, cunoașterea mediului organizațional, stabilirea obiectivelor de carieră și a traseelor profesionale potrivite, atingerea obiectivelor cu ajutorul resurselor bibliografice, a cursurilor online și a unui mentor prezent cu ajutorul realității virtuale. Acest program de marketing poate fi aplicabil în companiile care au mai mult de 100 de angajați.

✓ **Diseminarea rezultatelor tezei de doctorat prin participarea la conferințe naționale și internaționale, publicarea articolelor științifice în reviste de specialitate, precum și prin mobilități de studiu în străinătate.**

În timpul studiilor de doctorat am participat la patru conferințe internaționale – trei în Braşov și una în Aalborg (Danemarca), și la o conferință națională în Oradea. Rezultatele tezei au fost diseminate atât prin intermediul conferințelor, cât și prin publicarea articolelor științifice în reviste de specialitate. În plus, unele rezultate ale lucrării au fost influențate de mobilitatea externă pentru doctoranzi în Ancona (Italia) și mobilitatea Erasmus Plus în Yerevan (Armenia).

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

În timpul realizării prezentei lucrări au fost identificate câteva preocupări care ar putea reprezenta un punct de plecare pentru direcțiile viitoare de cercetare, după cum urmează:

- ✓ Realizarea unei cercetări calitative care să pornească de la rezultatele celor două cercetări efectuate în cadrul acestei lucrări.
- ✓ Realizarea unei cercetări cantitative prin care să se studieze modul în care existența unei platforme interne de auto-gestionare a carierei ar influența percepția angajaților asupra suportului organizațional privind dezvoltarea carierei.
- ✓ Punerea în aplicare în cadrul unei organizații a programului de marketing propus în această lucrare pentru a putea evalua eficiența unui astfel de program.
- ✓ Realizarea unei cercetări cantitative pentru a măsura gradul de acceptabilitate al angajaților în privința utilizării echipamentelor de neuromarketing în domeniul marketingului carierei.
- ✓ Realizarea unor cercetări cantitative pentru studii legăturile ce rezultă din cadrul conceptual al marketingului carierei și care nu au fost incluse în cercetarea cantitativă prezentată în teză.

Direcțiile viitoare de cercetare trebuie să vizeze atragerea și retenția capitalului uman valoros prin oferirea unor programe de dezvoltare a carierei cu putere de anticipare a nevoilor viitoare ale angajaților, organizației și mediului economic.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Ahmad, N.A. și Daud, S. – „Engaging People with Employer Branding”, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 35, 2016, pp. 690-698.
2. Ahmed, O.K. și Rafiq, M. – „Internal Marketing. Tools and concepts for customer-focused management”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002.
3. Ambler, T. și Barrow, S. – „The employer brand”, *Journal of Brand Management*, Vol. 4, 1996, pp. 185-206.
4. Arthur, D., Hall D.T. și Lawrence, B., – *Handbook of career theory*. Cambridge University Press, Cambridge, 1989.
5. Arthur, M.B. și Rousseau, D.M.,(ed). – „The boundaryless career. A New Employment Principle for a New Organizational Era”. Oxford University Press, Inc., New York, 1996.
6. Backhaus, K. și Tikoo, S. – „Conceptualizing and researching employer branding”. *Career Development International*, Vol.9, No. 5, 2004, pp. 501-517.
7. Balta, M. – „Employee retention”. In M.F. Özbilgin, D. Groutsis și W.S. Harvey (Eds.), „International human resource management”, Cambridge University Press, Melbourne, Australia, 2014, pp. 128-147.
8. Baruch, Y. – „Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints”. *Human Resource Management Review*, Vol.16, Nr. 2, 2006, pp. 125-138.
9. Berry, L. L. – „The employee as customer”. *Journal of Retail Banking*, Vol.3, No. 1, 1981, pp. 33-40.
10. Briscoe, J. P., Henagan, S. C., Burton, J. P. și Murphy, W. M. – „Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations.” *Journal of Vocational Behavior*, Vol.80, Nr.2, 2012, pp. 308-316.
11. Brunello, G. și Wruuck, P. – „Skill Shortages and skill mismatch in Europe: A review of the literature”. *IZA Discussion Papers 12346, Institute of Labor Economics (IZA)*, 2019, disponibil online la https://www.econstor.eu/bitstream/10419/196612/1/1665_118342.pdf, accesat în data de 12.05.2019.

12. Burloiu, P. – „Managementul resurselor umane. Tratare globală interdisciplinară”. Ed. III-a, Ed. Lumina Lex, Bucureşti, 2001.
13. Business Dictionary, disponibil online la adresa <http://www.businessdictionary.com/definition/branding.html>, accesat în data de 08.02.2017.
14. Buzza, J.S. – „Are You Living to Work or Working to Live? What Millennials Workplace?”, *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol. 5, No. 2, 2017, pp. 15-20.
15. Cedefop – „Insights into skill shortages and skill mismatch. Learning from Cedefop’s European skills and jobs survey”, *Luxembourg, Publications Office. Cedefop reference series*, Nr. 106, 2018.
16. Deacu, E. - „Criză fără precedent pe piaţa muncii: România, pe locul 2 în lume în privinţa deficitului de talente”, 2018, disponibil online la adresa https://adevarul.ro/economie/stiri-economice/criza-precedent-piata-muncii-romania-locul-2-lume-privinta-deficitului-talente-1_5b3374fbdf52022f7595223b/index.html, accesat în data de 23.08.2018.
17. Dobre, O.I. - “The link between organizational culture and performance management practices: a case of IT companies from Romania”, *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea*, Faculty of Economics, Vol. 1, Nr.1, 2014, pp. 1156-1163.
18. Ferro, A.- „Romanians Abroad: A Snapshot of Highly Skilled Migration”, *Higher Education in Europe*, Vol.29, Nr.3, 2004, pp. 381-392.
19. Florea, N. V. - „Developing careers of employees in the new knowledge economy”, *Management & Marketing*, Vol. 13, Nr. 1, 2015, pp. 151-168.
20. George, W. R. – „The retailing of services – a challenging future.” *Journal of Retailing*, Fall, 1977.
21. Grăjdieru (Coman), E. - „How to sell careers to the employees you want to keep? A marketing approach on career development”, *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences*. Vol.11, Nr.1, 2018, pp. 37-44.
22. Heilman, C.M., Bowman, D. și Wright, G.P. - „The Evolution of Brand Preferences and Choice Behaviors of Consumers New to a Market”, *Journal of Marketing Research*, Nr. 3, Vol. 7, 2000, pp. 139-155.

23. Huyghebaert, T., Gillet, N., Audusseau, O. și Fouquereau, E., - „Perceived career opportunities, commitment to the supervisor, social isolation: Their effects on nurses' well-being and turnover”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 27, 2019, pp. 207–214.
24. Kotler, Ph. și Armstrong, G. – „Principiile marketingului”. Ed. Teora, Bucureşti, 2008.
25. Lam, N., Duke, L. și Duxbury, L., „Career development in best-practice organizations: critical success factors”, *Optimum, The Journal of Public Sector Management*, Vol. 29, Nr. 4, 1999, pp. 22-30.
26. Lent, R. W. și Brown, S. D. – „Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span”. *Journal of Counseling Psychology*, Vol.60, Nr. 4, 2013, pp. 557–568.
27. Moroko, L. și Uncles, M.D. – „Employer branding and market segmentation”, *Journal of Brand Management*, Vol. 17, 2009, pp. 181-196.
28. Naros, A.S. – „Romnian Economists and the Labour market”. *Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics*, Vol.7, Nr.1, 2018, pp. 6-15.
29. Rasheed, A., Khawaja, J. și Rasheed, M.F. – „Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia”. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, Nr. 8, 2013, pp. 79-90.
30. Rhoades, L., Eisenberger, R. și Armeli, S. – „Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, Nr. 5, 2001, pp. 825-836.
31. Schein, E. - „How „Career anchoros” hold executives to their career paths”. *Personnel*, Nr. 52, 1975.
32. Schreuder, D. și Coetze, M. – „Careers. An organisational perspective”, Juta&Co.Ltd., South Africa, 2007.
33. ***, - TEMPO online database, available at: <http://statistici.insse.ro/shop/>, accesat în data de 12 Octombrie, 2018.

Rezumat

În era economiei cunoaşterii companiile se pot diferenţia de competitori prin intermediul cunoştinţelor şi abilităţilor pe care le deţin angajaţii. Având în vedere schimbările din mediul de afaceri şi de pe piaţa forţei de muncă, retenţia angajaţilor valoroşi este din ce în ce mai dificilă. Oportunităţile de dezvoltare a carierei pe care le poate oferi un angajator au devenit tot mai importante pentru indivizi, de aceea se impune aplicarea strategiilor de marketing pentru a crea un produs care să anticipeze nevoile de dezvoltare ale clienţilor interni, să le ofere un stil de viaţă, o carieră, nu doar un simplu loc de muncă.

Principalul scop al tezei este introducerea în literatură a conceptului „marketingul carierei”. În lucrare se pune accent pe importanţa tratării angajaţilor ca pe clienţi interni, iar cariera ca pe un produs care trebuie să răspundă nevoilor individuale de dezvoltare ale angajaţilor. În baza rezultatelor cercetărilor calitativă şi cantitativă, au fost fundamentate politici şi strategii de marketing aplicabile în marketingul carierei şi a fost propus un program de marketing ce presupune dezvoltarea şi implementarea unei platforme interne dedicate auto-gestionării carierei în cadrul unei organizaţii.

Abstract

In the era of knowledge economy companies can differentiate from competitors through the knowledge and skills that their employees have. Given the changes in the business and the labour market, the retention of valuable employees is becoming more and more difficult. The career development opportunities that an employer can offer have become increasingly important for individuals and it is necessary to apply marketing strategies to create a product that anticipates the development needs of internal customers, to sell them a lifestyle, a career, not just a simple job.

The main purpose of this PhD thesis is to introduce in the literature the concept of "marketing of the career". The paper emphasizes the importance of treating employees as internal clients and careers as products that should meet the individual development needs of employees. Based on the qualitative and quantitative research results, marketing policies and strategies applicable to marketing of the career have been developed, and a marketing program has been proposed which involves the development and implementation of an internal platform dedicated to self-management of careers within an organization.

CURRICULUM VITAE

Nume si prenume: GRĂJDIERU (COMAN) ECATERINA

E-mail: ecaterina.grajdieru@unitbv.ro,

Studii

2016 – 2019. Doctorand cu frecvență în domeniul Marketing, în cadrul Universității Transilvania din Braşov, Facultatea de Ştiinţe Economice şi Administrarea Afacerilor;

2013 – 2015. Masterat. Managementul Afacerilor (tip MBA). Facultatea de Ştiinţe Economice şi Administrarea Afacerilor, Universitatea Transilvania din Braşov;

2013 – 2015. Masterat. Gestiunea şi Dezvoltarea Resurselor Umane, Facultatea de Sociologie şi Comunicare, Universitatea Transilvania din Braşov.

2010 – 2013. Licență. Comunicare şi Relații Publice, Facultatea de Sociologie şi Comunicare, Universitatea Transilvania din Braşov.

2010 – 2013. Modulul Psiho-pedagogic nivel 1. Departamentul pentru pregătirea personalului didactic, Universitatea Transilvania din Braşov.

Experiența profesională și didactică

Funcția	Funcționar administrativ	Specialist Relații Publice și Comunicare	Specialist Call Center	Cadru didactic asociat Discipline: Comunicare în afaceri Comunicare în afaceri internaționale Economia serviciilor e-Marketing și Social Media Mix Politici de marketing social
Perioada	2013-2014	2014-2015	2015 - prezent	2017-prezent
Instituția	Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Braşov	SDEE Transilvania Sud SA	SDEE Transilvania Sud SA	Universitatea Transilvania din Braşov
Locul	Braşov	Braşov	Braşov	Braşov

Competențe lingvistice: engleză (utilizator independent), franceză (utilizator independent), rusă (utilizator experimentat).

Competențe tehnice: Cunoștințe operare PC: Microsoft Office, IBM SPSS Statistics.

CURRICULUM VITAE

Name and Surname: GRĂJDIERU (COMAN) ECATERINA

E-mail: ecatarina.grajdieru@unitbv.ro, .

Education

2016 – 2019. PhD Student in Marketing, Transilvania University of Brasov, Faculty of Economic Sciences and Business Administration;

2013 – 2015. Master in Business Administration (MBA), Transilvania University of Brasov, Faculty of Economic Sciences and Business Administration;

2013 – 2015. Master in Management and Development of Human Resources, Transilvania University of Brasov, Faculty of Sociology and Communication;

2010 – 2013. Bachelor of Communication and Public Relations, Transilvania University of Brasov, Faculty of Sociology and Communication;

2010 – 2013. Psycho-pedagogical training Level I, Transilvania University of Brasov, Teacher Training Department.

Professional and teaching experience

Position	Administrative officer	Communication and Public Relations Specialist	Call Center Specialist	Assistant Lecturer Subjects: Business communication International business communication Service economy e-Marketing and Social Media Mix Social marketing policies
Period	2013-2014	2014-2015	2015 - present	2017-present
Institution	Sustainable Development Agency of Brasov County	SDEE Transilvania Sud SA	SDEE Transilvania Sud SA	Transilvania University of Brasov
Place	Brasov	Brasov	Brasov	Brasov

Language skills: English (independent user), French (independent user), Russian (proficient user).

Computer skills: Microsoft Office, IBM SPSS Statistics.