

**Studii:** Universitatea Transilvania din Brașov, Facultatea de Sociologie și Comunicare, programul de studii de licență Comunicare și Relații Publice (2010-2013); Universitatea Transilvania din Brașov, Facultatea de Sociologie și Comunicare, programul de studii de master Gestiunea și Dezvoltarea Resurselor Umane, (2013-2015); Universitatea Transilvania din Brașov, Facultatea de Științe Economice și Administrarea Afacerilor, programul de studii de master Managementul Afacerilor (MBA), (2013-2015); Universitatea Transilvania din Brașov, Școala Doctorală Interdisciplinară, studii doctorale, (2016-2019), Doctor în Marketing

**Activitate:** funcționar administrativ la Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov, Brașov (aprilie 2013 - martie 2014); specialist Relații Publice și Comunicare la SDEE Transilvania Sud S.A., Brașov (iunie 2014 - iunie 2015); asistent universitar (în cadrul studiilor doctorale) la Universitatea Transilvania din Brașov, Facultatea de Științe Economice și Administrarea Afacerilor (octombrie 2017 - iunie 2019); specialist Call Center la SDEE Transilvania Sud S.A., Brașov (iunie 2015 - prezent)

**Publicații:** *Neuromarketing and its internal marketing applications* (2017), *Attracting and retaining talents through career marketing strategies* (cu Ioana-Mădălina Ciongrad), (2017), *How to sell careers to the employees you want to keep? A marketing approach on career development* (2018); *Modern Tendencies in Experiential Marketing: Museums Using Augmented Reality (AR) to Convert Young Audiences into Ambassadors of Local Culture* (cu Cătălina-Ionela Rezeanu, Florin Nechita, Claudiu Coman), (2018); *The recipe for success in the era of knowledge economy: motivating employees to become brand ambassadors* [cu Raluca Marinescu (Repanovici)], (2018); *Evolution of the labour market – analysis and forecast of statistical indicators from 2005 to 2019* (cu Ioana-Mădălina Ciongrad), (2018); *The main attributes of the employers' attractiveness – a cross-national analysis on Romania, Italy and Armenia* (cu Tereza Khechoyan), (2019); *Employers' Solutions for the Mismatches between Romanian Higher Education and the Labour Market* (2019)

## BRĂTUCU, Gabriel

**Studii:** Academia de Studii Economice din București, Facultatea de Comerț, studii de licență (1985-1989), Academia de Studii Economice din București, Facultatea de Comerț, studii doctorale (1991-1995), Doctor în Economie (1995), domeniul Marketing

**Activitate:** economist la ICSM Săcele, județul Brașov (1989-1991); preparator universitar în cadrul Facultății de Științe economice din cadrul Universității Transilvania din Brașov (1991-1992); asistent universitar în cadrul Facultății de Științe economice din cadrul Universității Transilvania din Brașov (1992-1995); lector universitar în cadrul Facultății de Științe economice a Universității Transilvania din Brașov (1995-1999); conferențiar universitar în cadrul Facultății de Științe economice și administrarea afacerilor a Universității Transilvania din Brașov (1999-2002); profesor universitar în cadrul Facultății de Științe economice și administrarea afacerilor din cadrul Universității Transilvania din Brașov (2002 - prezent); conducător de doctorat în Domeniul Marketing, din cadrul Școlii Doctorale a Universității Transilvania din Brașov (2005 - prezent); decanul Facultății de Științe economice și administrarea afacerilor din cadrul Universității Transilvania din Brașov (2008 - prezent)

**Publicații:** monografia: *Marketing electoral* (1998); *Marketing general* (cu M.O. Tîrlean), (2012); *Marketing social-politic* (cu I.C. Enache, A. Prălea), (2013); *Județul Brașov – Profilul destinației turistice, monografie* (2015); reviste de specialitate: *High school vocational counseling role in leveraging students' professional inclinations* (cu A. Madar, N.A. Neacșu, D. Boșcor, C. Băltescu), (2014); *Road Safety Education in the Context of the Sustainable Development of Society: The Romanian Case* (cu A. Madar, N.A. Neacșu, D. Boșcor, C. Băltescu), (2016); *Opportunity of constructing a cargo terminal – Case study Brașov International Airport, Romania* [cu Gh. Dincă, M.S. Dincă, A. Zamfirache (Palade)], (2016); *Competition on the University Educational Services Market in Romania and the Protection of Students' Rights and Interests* [cu A. Palade (Zamfirache), A. Madar, N.A. Neacșu, D. Boșcor, C.A. Băltescu], (2017); *The Relevance of Collaborative Networks in Emerging Clusters. The Case of Muntenia-Oltenia Regions in Roman* (cu J.V. Tomás-Miquel, M. Exposito-Langa, O. Bărbulescu), (2018); *Approaching the bioeconomy in terms of increasing the energy efficiency of householding in Romania* (cu C.P. Constantin, I. Chițu, E. Grădinaru, L. Dovleac), (2019); *Entrepreneurial university – catalyst for regional sustainable development* (cu R.C. Lixândriu, C.P. Constantin, A.S. Tecau, I.B. Chițu, A. Trifan), (2020)

Ecaterina Coman

Gabriel Brătucu

## Marketingul carierei O paradigmă a marketingului contemporan

Cum să transformi cariera în produs și  
să obții un avantaj competitiv sustenabil



Editura C.H. Beck  
București 2020



## AVERTISMENT!

Având în vedere amploarea luată de fenomenul fotocopiării lucrărilor de specialitate, mai ales în domeniul Dreptului, atragem atenția că, potrivit art. 14 și 196 din Legea nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe, republicată, reproducerea operelor sau a produselor purtătoare de drepturi conexe, dacă respectiva reproducere a fost efectuată fără autorizarea sau consimțământul titularului drepturilor recunoscute de legea menționată, constituie infracțiune și se pedepsește cu închisoare sau cu amendă. Prin *reproducere*, conform legii, se înțelege realizarea, integrală sau parțială, a uneia ori a mai multor copii ale unei opere, direct sau indirect, temporar ori permanent, prin orice mijloace și sub orice formă.

**Nu vă faceți părtași la distrugerea cărții!**

Editura C.H. Beck este acreditată CNATDCU și este considerată editură cu prestigiu recunoscut.

**Marketingul carierei. O paradigmă a marketingului contemporan**  
Ecaterina Coman, Gabriel Brățucu

Copyright © 2020 – Editura C.H. Beck

Toate drepturile rezervate Editurii C.H. Beck. Nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul scris al Editurii C.H. Beck.  
Drepturile de distribuție în străinătate aparțin în exclusivitate editurii.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**COMAN, ECATERINA**

**Marketingul carierei : o paradigmă a marketingului contemporan /**  
Ecaterina Coman, Gabriel Brățucu. - București : Editura C.H. Beck, 2020

Conține bibliografie  
ISBN 978-606-18-1011-6

I. Brățucu, Gabriel

339

**Editura C.H. Beck**

Calea Plevnei nr. 172, et. 3-4, Sector 6, București, 060015

Tel.: 021.410.08.47; 021.410.08.73

Fax: 021.410.08.48

E-mail: comenzi@beck.ro

Redactor: Bianca Vlad

Tehnoredactor: Cătălin Mantu

## Cuprins

<b>Prefață</b> .....	<b>IX</b>
<b>Introducere</b> .....	<b>XV</b>
<b>Capitolul 1. Delimitări conceptuale și metodologice privind marketingul carierei</b> .....	<b>1</b>
Secțiunea 1. Stadiul actual al cunoașterii.....	1
§1. Definierea termenului „carieră”.....	8
§2. Definierea conceptului de marketing al carierei.....	10
§3. Aplicabilitatea tehnicilor de marketing în gestionarea carierei.....	12
Secțiunea a 2-a. Elaborarea programelor de dezvoltare a carierei.....	14
§1. Modele de carieră.....	17
1.1. Cariera tradițională.....	18
1.2. Cariera fără limite.....	19
1.3. Cariera elastică.....	22
1.4. Cariera proteică.....	24
Secțiunea a 3-a. Instrumentele marketingului carierei.....	27
§1. Tratarea angajaților ca pe clienți.....	27
§2. Segmentarea pieței interne.....	29
§3. Cercetarea pieței interne.....	31
§4. Transformarea carierei într-un produs.....	32
§5. Fixarea obiectivelor de carieră.....	33
§6. Stabilirea traseelor de carieră.....	33
§7. Selectarea programelor de formare.....	35
§8. Evaluarea.....	38
Secțiunea a 4-a. Cadrul conceptual al marketingului carierei... 39	
§1. Percepția suportului organizațional.....	41
§2. Avantajele utilizării strategiilor de marketing al carierei.....	43

Respectiv 2.1. Creșterea performanței .....	43
2.2. Angajamentul afectiv și loialitatea clienților interni .....	45
2.3. Obținerea avantajului competitiv .....	50
Secțiunea a 5-a. Concluzii .....	51
<b>Capitolul 2. Specificitatea pieței forței de muncă .....</b>	<b>53</b>
Secțiunea 1. Specificul pieței forței de muncă din perspectiva marketingului carierei .....	54
Secțiunea a 2-a. Evoluția pieței forței de muncă .....	56
Secțiunea a 3-a. Deficitul de talente în România .....	65
Secțiunea a 4-a. Noi tendințe pe piața forței de muncă .....	67
Secțiunea a 5-a. Construcția de marcă pe piața forței de muncă .....	69
Secțiunea a 6-a. Concluzii .....	77
<b>Capitolul 3. Particularități ale marketingului carierei .....</b>	<b>79</b>
Secțiunea 1. Comportamentul consumatorului de pe piața forței de muncă .....	79
§1. Specificitatea consumatorului de locuri de muncă .....	80
§2. Tendințe în comportamentul consumatorilor pe piața forței de muncă .....	82
§3. Etapele procesului decizional de angajare .....	85
§4. Utilizarea resurselor online de către consumatorii de locuri de muncă .....	88
Secțiunea a 2-a. Mixul de marketing al carierei .....	90
§1. Produsul .....	91
§2. Prețul .....	92
§3. Promovarea .....	94
§4. Distribuția .....	95
§5. Variabile suplimentare ale mixului de marketing al carierei .....	95
Secțiunea a 3-a. Concluzii .....	97
<b>Capitolul 4. Cercetare calitativă cu privire la comporta- mentul angajaților/candidaților pe piața forței de muncă .....</b>	<b>99</b>
Secțiunea 1. Considerații metodologice privind cercetarea calitativă .....	100

Secțiunea a 2-a. Analiza și interpretarea datelor cercetării calitative de tip interviu de profunzime .....	104
Secțiunea a 3-a. Limitele cercetării .....	120
Secțiunea a 4-a. Concluziile cercetării calitative .....	121
<b>Capitolul 5. Cercetare cantitativă cu privire la dezvoltarea carierei organizaționale a angajaților înalt calificați .....</b>	<b>124</b>
Secțiunea 1. Considerații metodologice privind cercetarea cantitativă .....	124
§1. Obiectivele cercetării cantitative .....	125
§2. Ipotezele cercetării cantitative .....	128
Secțiunea a 2-a. Întrebările cercetătorului .....	130
Secțiunea a 3-a. Procesul de eșantionare .....	131
§1. Stabilirea dimensiunii eșantionului .....	133
§2. Validarea eșantionului .....	134
Secțiunea a 4-a. Culegerea datelor .....	136
Secțiunea a 5-a. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării cantitative .....	138
§1. Analiza întrebărilor cuprinse în chestionar .....	138
§2. Testarea ipotezelor .....	159
Secțiunea a 6-a. Limitele cercetării .....	175
Secțiunea a 7-a. Concluziile cercetării cantitative .....	176
<b>Capitolul 6. Politici și strategii de marketing al carierei .....</b>	<b>179</b>
Secțiunea 1. Politica de produs .....	179
Secțiunea a 2-a. Politica de preț .....	180
Secțiunea a 3-a. Politica de distribuție .....	182
Secțiunea a 4-a. Politica de promovare .....	182
Secțiunea a 5-a. Componentele suplimentare ale mixului de marketing: politica de personal, procesele și evidența fizică .....	184
Secțiunea a 6-a. Concluzii .....	186
<b>Capitolul 7. Program de marketing privind dezvoltarea unei platforme interne dedicate autogestionării carierei ....</b>	<b>188</b>
Secțiunea 1. Analiza situației .....	189
§1. Definirea problemei – punct de pornire al programului .....	190

Respectiv §2. Analiza SWOT a platformelor interne de autogestionare a carierei.....	191
Secțiunea a 2-a. Programul de marketing privind dezvoltarea și implementarea platformei interne pentru autogestionarea carierei.....	193
Secțiunea a 3-a. Concluzii .....	201
<b>Concluzii generale.....</b>	<b>202</b>
<b>Bibliografie .....</b>	<b>209</b>

## Prefață

Au trecut mai bine de cinci decenii de când, într-un articol ce avea să devină celebru<sup>1</sup>, Philip Kotler și Sidney J. Levy menționau pentru prima dată posibilitatea ca teoria și practica marketingului să fie utilizate și în cazul unui „produs” special: persoanele. Spre sfârșitul aceluiași an, într-un alt articol ce poate fi considerat seminal pentru acest domeniu, Leslie M. Dawson lansa „human concept of marketing”, afirmând, printre altele, că „orice organizație lucrativă, indiferent de dimensiunea sa, poate să își facă un scop social original din atitudinea și acțiunile care îi privesc pe angajații săi”<sup>2</sup>.

De atunci, au apărut articole și cărți dedicate unor abordări și concepte specifice, precum „marketingul persoanei”, „marketingul carierei”, „marketingul personalului”, „marketing intern” etc. În multe dintre aceste lucrări, principiile generale ale marketingului erau propuse diverselor persoane (de la vedete sau oameni politici până la tineri aflați în căutarea primului loc de muncă) pentru a le ajuta să „se vândă” mai bine unei anumite categorii (spectatori, alegători, angajatori etc.). În alte lucrări, abordarea era una instituțională, marketingul fiind văzut ca modalitatea prin care o organizație reușește să atragă cei mai buni angajați și să își creeze astfel un avantaj competitiv.

Cartea scrisă de Ecaterina Coman și Gabriel Brătucu se încadrează în această a doua categorie, fiind destinată în primul rând specialiștilor în resurse umane dispuși să își lărgescă orizonturile profesionale prin acceptarea unei perspective de marketing. După

<sup>1</sup> *Ph. Kotler, S.J. Levy, Broadening the Concept of Marketing, în Journal of Marketing vol. 33, nr. 1, ianuarie 1969, pp.10-15.*

<sup>2</sup> *L.M. Dawson, The Human Concept: New Philosophy for Business, în Business Horizons vol. 12, nr. 6, decembrie 1969, pp. 29-38.*

## Capitolul 1

### Delimitări conceptuale și 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”<sup>1</sup>. Conceptul generic al marketingului reprezintă preocuparea pentru „modul în care tranzacțiile sunt create, stimulate, facilitate și valorificate”<sup>2</sup>. 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. În pofida faptului că practicile utilizate în gestiunea resurselor umane folosesc tot mai des instrumente și strategii din domeniul marketingului, implicațiile marketingului în gestionarea carierei angajaților au fost foarte puțin analizate. „Marketingul carierei” este un termen nou în literatura de specialitate, ce combină tehnicile din marketingul intern și marketingul social cu practicile de dezvoltare a carierei și gestionare a resurselor umane.

#### Secțiunea 1. Stadiul actual al cunoașterii

În era economiei bazată pe cunoaștere, angajatorii se pot diferenția de competitori prin intermediul personalului înalt calificat.

---

<sup>1</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, Principiile marketingului, Ed. Teora, București, 2008, p. 5.

<sup>2</sup> Ph. Kotler, A generic concept of marketing, în Journal of Marketing vol. 36, nr. 2/1972, p. 49.



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, organizațiile ar trebui să găsească alte strategii prin care să asigure loialitatea angajaților performanți. Influența oportunităților de dezvoltare a carierei asupra reducerii fluctuației angajaților talentați a fost cercetată de-a lungul timpului de numeroși autori străini, cum ar fi: Ito și Brotheridge<sup>1</sup>, Payne și Huffman<sup>2</sup>, Foong-ming<sup>3</sup>, Rahman și Nas<sup>4</sup>, Ahmad și Daud<sup>5</sup>, Long și Perumal<sup>6</sup>, Chan, Mai, Kuok și Kong<sup>7</sup>, Nelissen, Forrier și Verbruggen<sup>8</sup>, Huyghebaert, Gillet, Audusseau și Fouquereau<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> J.K. Ito, C.M. Brotheridge, Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both?, în *Human Resource Management* vol. 44, nr. 1/2005, pp. 5-19.

<sup>2</sup> S.C. Payne, A.H. Huffman, A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover, în *Academy of Management Journal* vol. 45, nr. 1/2005, pp. 158-168.

<sup>3</sup> T. Foong-ming, Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support, în *Journal of Business and Public Affairs* vol. 2, nr. 1/2008, pp. 1-20.

<sup>4</sup> W. Rahman, Z. Nas, Employee development and turnover intention: theory validation, în *European Journal of Training and Development* vol. 37, nr. 6/2013, pp. 564-579.

<sup>5</sup> N.A. Ahmad, S. Daud, Engaging People with Employer Branding, în *Procedia Economics and Finance* vol. 35/2016, pp. 690-698.

<sup>6</sup> C.S. Long, P. Perumal, Examining the Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Turnover Intention, în *International Journal of Business and Society* vol. 15, nr. 1/2014, pp. 111-126.

<sup>7</sup> S.H.J. Chan, X. Mai, O.M.K. Kouk, S.H. Kong, The influence of satisfaction and promotability on the relation between career adaptability and turnover intentions, în *Journal of Vocational Behavior* vol. 92/2016, pp. 167-175.

<sup>8</sup> J. Nelissen, A. Forrier, M. Verbruggen, Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox, în *Human Resource Management Journal* vol. 27, nr. 1/2016, pp. 152-168.

<sup>9</sup> T. Huyghebaert, N. Gillet, O. Audusseau, E. Fouquereau, Perceived career opportunities, commitment to the supervisor, social isolation: Their effects on nurses' well-being and turnover, în *Journal of Nursing Management* vol. 27, nr. 1/2018, pp. 207-214.

Pe de altă parte, cercetările de marketing la nivel național pe acest subiect sunt foarte puține. Dobre<sup>1</sup> subliniază faptul că în domeniul IT este importantă creșterea adaptabilității la mediul aflat în continuă schimbare, iar companiile ar trebui să rețină angajații cheie care conștientizează și interiorizează obiectivele organizaționale. Angajatorii trebuie să implementeze practici prin care să crească securitatea locului de muncă și să contribuie la dezvoltarea carierei, ceea ce va avea drept rezultat reducerea fluctuației și crearea unei culturi organizaționale mai puternice. Florea<sup>2</sup> subliniază, de asemenea, faptul că existența unui plan de carieră individual poate contribui la reducerea costurilor cauzate de fluctuație. O altă cercetare<sup>3</sup> realizată în cadrul companiilor ce activează în domeniul Tehnologiei Informației subliniază necesitatea menținerii unui echilibru între abordarea orientată spre tehnologie și orientarea spre angajați, iar scopul organizațiilor ar trebui să fie amplificarea inteligenței resurselor umane.

Într-o cercetare realizată în rândul migranților cu un nivel al educației ridicat și venituri bune (58% bărbați, 42% femei), aflați în faza de creștere a dezvoltării carierei (vârsta medie 33 ani), Ferro<sup>4</sup> demonstrează că una dintre principalele cauze ale migrației reprezintă oportunitățile de dezvoltare a carierei. De asemenea, și în sectorul serviciilor (industria hotelieră din România) lipsa unor programe de dezvoltare a carierei, precum și a oportunităților de

<sup>1</sup> O.I. Dobre, The link between organizational culture and performance management practices: a case of IT companies from Romania, în *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics* vol. 1, nr. 1/2014, pp. 1156-1163.

<sup>2</sup> N.V. Florea, Developing careers of employees in the new knowledge economy, în *Management & Marketing* vol. 13, nr. 1/2015, p. 154.

<sup>3</sup> A. Capatina, A. Oлару, C. Balan, The Impact of the „Brainware” Intelligence on the Intellectual Capital of the Romanian IT Companies, în *Proceedings of the 4th European Conference on Intellectual Capital, Helsinki, Finland, ISI Web of Knowledge, 2012*, pp. 127-135.

<sup>4</sup> A. Ferro, Romanians Abroad: A Snapshot of Highly Skilled Migration, în *Higher Education in Europe* vol. 29, nr. 3/2004, p. 384.

promovare, a fost indicată ca fiind o cauză importantă a fluctuației, mai cu seamă în cazul angajaților cu vârsta peste 30 de ani<sup>1</sup>.

Un alt studiu, realizat de GFK România împreună cu Revista „Capital”<sup>2</sup>, a scos în evidență faptul că pentru salariații din companiile de top, unde nevoile de bază sunt satisfăcute, contează mai mult respectul și recunoașterea meritelor din partea managerilor, sarcinile provocatoare pe care să le realizeze într-un mediu de lucru plăcut și existența oportunităților de dezvoltare profesională. Aspectele financiare au fost situate pe locul cinci în funcție de importanță. În plus, studiul a evidențiat faptul că angajații români apreciază adaptarea pachetului de compensații și beneficii în funcție de nevoile individuale, fiind considerată o altă formă prin care managerii își pot arăta aprecierea și respectul față de colegi. De asemenea, studiul a arătat că nivelul de satisfacție al salariaților în privința locului de muncă nu influențează neapărat nivelul performanței, totuși, angajații cu un nivel scăzut al satisfacției nu vor performa la nivelul superior de care sunt capabili, ceea ce va avea un efect negativ asupra organizației, chiar dacă aceștia nu pleacă din companie. Cășuneanu<sup>3</sup> a realizat o cercetare pe un eșantion de 402 angajați, dintre care 67,9% au afirmat că sunt satisfăcuți de locul lor de muncă.

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. Rezultatele referitoare la importanța carierei organizaționale sunt obținute ca urmare a legăturii dintre aceasta și alte aspecte studiate, precum sunt satisfacția indivizilor pe plan profesional, migrația creierelor, strategii de motivare a angajaților, fluctuația.

<sup>1</sup> E.M. Ineson, G. Berechet, Employee Loyalty in Hostels: Romanian Experiences, în *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* vol. 10, nr. 2/2011, pp. 129-149.

<sup>2</sup> I.L. Rașcă, A. Deacomu, The importance of loyalty of highly performing employees for organizational performance, în *Management & Marketing* vol. 3, nr. 2/2008, pp. 49-56.

<sup>3</sup> C. Cășuneanu, The Romanian employee motivation system: an empirical analysis, în *International Journal of Mathematical Models and methods in applied sciences* vol. 5, nr. 5/2011, pp. 931-938.

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 către Grăjdieru și Ciongradi în 2017<sup>1</sup> și Grăjdieru în 2018<sup>2</sup>. Prin urmare, în continuare este discutată legătura dintre marketingul carierei, marketingul intern și marketingului social. Totodată sunt definite conceptele „carieră” și „marketingul carierei”, evidențiindu-se modul în care tehnicile și strategiile de marketing pot fi aplicate în proiectarea programelor de dezvoltare a carierei.

Conceptul de „marketing intern” a fost introdus în literatură de către Berry și colaboratorii săi<sup>3</sup>, fiind urmat de George<sup>4</sup>, Thomson et al<sup>5</sup> și Murray<sup>6</sup>. Piercy și Morgan<sup>7</sup> au extins marketingul intern de la aplicarea acestuia în domeniul serviciilor la generalizarea sa, susținând că tehnicile de marketing intern reprezintă o paralelă a tehnicilor de marketing extern, fiind utilizate aceleași concepte și același proces de orientare spre client și segmentare. Leonard Berry a definit marketingul intern în 1981 astfel: „tratarea

<sup>1</sup> E. Grăjdieru (Coman), I.M. Ciongradi, Attracting and retaining talents through career marketing strategies, în *Proceedings of the 8th Conference of Doctoral Students in Economic Sciences* vol. 5/2017, pp. 48-51.

<sup>2</sup> E. Grăjdieru (Coman), How to sell careers to the employees you want to keep? A marketing approach on career development, în *Bulletin of the Transilvania University of Brașov. Economic Sciences* vol. 11, nr. 1/2018, pp. 37-44.

<sup>3</sup> L.L. Berry, J.S. Hensel, M.C. Burke, Improving retailer capability for effective consumerism response, în *Journal of Retailing* vol. 52, nr. 3/1976, pp. 3-14.

<sup>4</sup> W.R. George, The retailing of services – a challenging future, în *Journal of Retailing* vol. 53, nr. 3/1977, pp. 85-98.

<sup>5</sup> T.W. Thompson, L.L. Berry, P.H. Davidson, *Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1978, p. 243.

<sup>6</sup> J.G. Murray, The importance of internal marketing, în *Bankers Magazine*, July/August, 1979, pp. 38-40.

<sup>7</sup> N.F. Piercy, N.A. Morgan, Internal marketing – the missing half of the marketing programme, în *Long Range Planning* vol. 24, nr. 2/1991, pp. 82-93.

angajaților ca pe clienți interni, tratarea locurilor de muncă ca pe niște produse interne care răspund nevoilor și dorințelor acestor clienți interni, abordând în același timp obiectivele organizației”<sup>1</sup>.

Christian Grönroos<sup>2</sup> nu îi consideră, însă, pe angajați drept clienți interni și nu susține satisfacerea nevoilor angajaților prin activitățile de marketing intern, ci mai degrabă influențarea și manipularea acestora pentru a avea un randament mai bun. Winter<sup>3</sup> susține că tehnicile de marketing intern ar putea fi folosite pentru gestionarea eficientă a personalului în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice ale organizației, definind marketingul intern ca fiind „alinieră, educarea și motivarea față de obiectivele instituționale ale procesului prin care personalul înțelege și recunoaște nu numai valoarea programului, ci și locul în el”.

O definiție mai recentă, care ia în considerare atât punctul de vedere al lui Berry, cât și cel al lui Grönroos și Winter, este oferită de Rafiq și Ahmed<sup>4</sup>, care afirmă că „Marketingul intern este un efort planificat ce utilizează o abordare de marketing orientată spre motivarea angajaților, pentru implementarea și integrarea strategiilor organizaționale orientate spre client”. Luând în considerare această definiție, precum și cea al lui Berry, putem afirma că marketingul carierei aparține de marketingul intern, întrucât programele de dezvoltare a carierei sunt proiectate în așa fel încât să motiveze angajații să-și dezvolte anumite abilități ce ar putea contribui la îndeplinirea nevoilor de realizare și la atingerea obiectivelor organizației, care implică, la rândul lor, satisfacerea nevoilor clienților externi.

<sup>1</sup> L.L. Berry, The employee as customer, în Journal of Retail Banking vol. 3, nr. 1/1981, pp. 33-40.

<sup>2</sup> C. Grönroos, Internal marketing – an integral part of marketing theory în J.H. Donnelly, W.R. George (eds.), Marketing of Services, American Marketing Association Proceedings Series, 1981, pp. 236-238.

<sup>3</sup> J.P. Winter, Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite, în Health Marketing Quarterly vol. 3, nr. 1/1985, pp. 69-77.

<sup>4</sup> P.K. Ahmed, M. Rafiq, Internal Marketing. Tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002, p. XIX.

Pe de altă parte, este posibilă încadrarea marketingului carierei în marketingul social. Prima definiție dată marketingului social de către Kotler și Zaltman limitează domeniul la promovarea unor idei sociale: „Marketingul social este proiectarea, implementarea și controlul programelor calculate pentru a influența acceptabilitatea unor idei sociale, implicând considerente de planificare a produselor, de stabilire a prețurilor, comunicare, distribuție și cercetări de marketing”<sup>1</sup>. Totuși, având în vedere definiția dată de Andreasen, care susține că „marketingul social reprezintă adaptarea tehnologiilor specifice marketingului comercial pentru programe destinate să influențeze comportamentul voluntar al publicului țintă pentru a-și îmbunătăți bunăstarea personală și cea a societății din care face parte”<sup>2</sup>, se poate observa că definiția poate fi aplicată și în marketingul carierei, acesta implicând influențarea angajaților să accepte un serviciu (programele de dezvoltare a carierei) prin care se urmărește îmbunătățirea abilităților necesare atât pentru avansarea în carieră, cât și pentru îndeplinirea obiectivelor organizației din care fac parte. În plus, dezvoltarea abilităților implică oferirea unor servicii mai bune sau productivitate crescută, ceea ce ar putea influența binele societății în ansamblu.

Dezvoltarea abilităților angajaților crește flexibilitatea acestora și a organizațiilor, ceea ce le permite să se adapteze cu ușurință la schimbările frecvente din mediul de afaceri<sup>3</sup>. Astfel, 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<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Ph. Kotler, G. Zaltman, Social Marketing, an approach to planned social change, în Journal of Marketing vol. 35/1971, pp. 3-12.

<sup>2</sup> A.R. Andreasen, Social Marketing: Its Definition and Domain, în Journal of Public Policy & Marketing vol. 13, nr. 1/1994, p. 110.

<sup>3</sup> N. Lam, L. Duke, L. Duxbury, Career development in best-practice organizations: critical success factors, în Optimum, The Journal of Public Sector Management vol. 29, nr. 4/1999, p. 23.

<sup>4</sup> M.B. Arthur, D.M. Rousseau (eds.), The boundaryless career. A New Employment Principle for a New Organizational Era, Oxford University Press, New York, 1996, pp. 3-7.



## §1. Definirea termenului „carieră”

Înțelegerea aprofundată a termenului „carieră” este condiționată de studierea înțelesurilor date acestuia în diferite discipline, precum sociologie, psihologie, economie, științe politice și chiar istorie și geografie.

Până în anii '80 conceptul de carieră a fost studiat în principal de către psihologi și sociologi. Totuși, termenul poate fi definit aproape din perspectiva oricărei discipline a științelor sociale:

- În domeniul **psihologiei** termenul a fost utilizat ca vocație, stabilitatea personalității la vârsta adultă, componentă a structurii vieții individului și vehicul pentru autorealizare, punându-se accentul pe modul în care cariera oferă diferite oportunități de dezvoltare de-a lungul timpului și cum organizațiile și societatea ar putea beneficia de pe urma acestei creșteri profesionale.

- În domeniul **sociologiei** cariera este considerată a fi un răspuns al indivizilor la mesajele de rol externe și desfășurarea unui anumit număr de roluri sociale, indicând, totodată, poziția individului în societate.

- În domeniul **economiei** cariera reprezintă un răspuns firesc la forțele pieței, subliniindu-se modul în care oportunitățile de angajare se distribuie pe termen scurt, iar capitalul uman se acumulează pe termen lung.

- În **științele politice** termenul sugerează urmărirea interesului propriu, adică a satisfacerii nevoilor individuale cum ar fi obținerea puterii, prestigiului, autonomiei.

- În domeniul **istoriei** cariera reprezintă o corelare a evenimentelor istorice și influenței oamenilor proeminenți.

- În domeniul **geografiei** se pune accent pe circumstanțele geografice care influențează dezvoltarea carierei, cum ar fi accesul la materia primă sau educație<sup>1</sup>.

În urma analizei interdisciplinare, Arthur și colaboratorii săi<sup>2</sup> au identificat similaritățile definițiilor și au ajuns la concluzia că

<sup>1</sup> D.A. Hall, B. Lawrence, Handbook of career theory, Cambridge University Press, Cambridge, 1989, p. 10.

<sup>2</sup> Idem, p. 8.

termenul „carieră” reprezintă „*evoluția succesivă a experienței de muncă a unei persoane în timp*”. Pe de altă parte, accepțiunea clasică a termenului de carieră sugerează în fapt că „*reprezintă o succesiune evidentă a unor posturi în cadrul unei singure organizații*”<sup>1</sup>. Spre exemplu, Jackson<sup>2</sup> vede cariera ca pe o ascensiune ce implică creșterea responsabilităților, a statutului social și a salariului. Și Greenhaus, Callanan și Godshalk<sup>3</sup> se bazează pe accepțiunea clasică a termenului, doar că o completează, afirmând că această succesiune presupune dobândirea unor noi abilități, cunoștințe și aptitudini. În plus, se pune accent pe diferențele dintre oameni, considerând că acestea determină unicitatea carierei pentru fiecare individ.

Oxford English Dictionary<sup>4</sup> definește termenul ca fiind „*o ocupație pe care o persoană o deține pentru o perioadă semnificativă de timp, având posibilități de progres*”. Pe de altă parte, Bird susține următoarele: „*cariera este o acumulare de informații și cunoștințe concretizate în competențe, experiență și rețele de relații obținute prin evoluția succesivă a experienței de muncă de-a lungul timpului*”<sup>5</sup>. Schreuder și Coetze<sup>6</sup> consideră că termenul are patru înțelesuri distincte: avansarea ierarhică, traseul profesional, experiența în muncă pe care individul o dobândește pe parcursul vieții și experiența de viață acumulată de-a lungul timpului.

Prin urmare, cariera ar trebui percepută mai degrabă ca un depozit de cunoștințe și abilități care ar putea fi folosite în anumite împrejurări, și mai puțin ca pe o succesiune de posturi ocupate<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> A. Bird, Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers, în Journal of Organizational Behavior vol. 15, nr.4/1994, p. 325.

<sup>2</sup> T. Jackson, Career development, CIPD House, London, 2000, p. 5.

<sup>3</sup> J.H. Greenhaus, G.A. Callanan, V.M. Godshalk, Career management, 4th ed., Sage Publications, Thousand Oaks, USA, 2010, pp. 9-10.

<sup>4</sup> Oxford English Dictionary (<https://en.oxforddictionaries.com/definition/career>), accesat la 29.11.2018.

<sup>5</sup> A. Bird, loc. cit., 1994, p. 326.

<sup>6</sup> D. Schreuder, M. Coetsee, Careers. An organisational perspective, Juta&Co.Ltd., South Africa, 2007, p. 56.

<sup>7</sup> A. Bird, loc. cit., 1994, p. 325.