UNIVERSITATEA *TRANSILVANIA* DIN BRAŞOV
FACULTATEA DE ŞTIINŢE ECONOMICE
ŞCOALA DOCTORALĂ

STRATEGII ŞI POLITICI DE MARKETING PENTRU RECRUTAREA ŞI SELECŢIA RESURSELOR UMANE ÎN ARMATA ROMÂNIEI

MARKETING STRATEGIES AND POLICIES FOR THE RECRUITMENT AND SELECTION OF HUMAN RESOURCES IN THE ROMANIAN ARMY

Rezumatul tezei de doctorat
Summary of PhD Thesis

Conducător ştiinţific: Prof. Univ. Dr. Liliana DUGULEANĂ

Doctorand: Mihai ALEXANDRESCU

BRAŞOV
-2009-

CUPRINS

INTRODUCERE.....5
STADIUL CUNOAŞTERII 7
Capitolul 1
IMPLICAŢII ALE INTEGRĂRII ROMÂNIEI ÎN ALIANŢA NORD-ATLANTICĂ ASUPRA SISTEMULUI RESURSELOR UMANE DIN ARMATĂ.....8
1.1 Organizaţia Tratatului Atlanticului de Nord-NATO(OTAN).....8
1.1.1 Scurt istoric al NATO.....8
1.1.2 Structuri organizatorice componente ale Alianţei Nord-Atlantice.....8
1.1.3 Aderarea României la NATO.....9
1.2 Evoluţia relaţiilor România – NATO. Legitimitatea intrării României în NATO.....9
1.3 Transformarea Armatei României în contextul integrării în NATO.....9
1.4 Managementul resurselor umane în contextul integrării României în NATO.....10
1.4.1 Concepţia privind managementul resurselor umane în Armata României.....10
1.4.2 Proiectele reformei managementului resurselor umane profesionalizate pe termen mediu şi lung.....10
1.4.3 Determinări externe ale managementului resurselor umane din armată.....10
1.4.4 Obiective ale reformei din Armata României în domeniul managementului resurselor umane.....11
1.4.5 Reforma armatei şi modernizarea managementului resurselor umane.....11
Capitolul 2
SISTEME DE RECRUTARE ŞI SELECŢIE A PERSONALULUI MILITAR ÎN UNELE ŢĂRI MEMBRE NATO.....12
2.1 Sistemul recrutării şi selecţiei resursei umane în Armata Regatului Unit al Marii Britanii.....12
2.1.1 Agenţia de Recrutare şi Pregătire a Forţelor Terestre 12
2.1.2 Sistemul britanic de promovare, recrutare, selecţie şi pregătire 12
2.1.2.1 Strategia de promovare a profesiei militare în Regatul Unit ……12
2.1.2.2 Sistemul recrutării resursei umane 13
2.1.2.3 Selecţia candidaţilor 13
2.2 Recrutarea şi selecţia personalului în Armata Republicii Franţa.....13
2.2.1 Strategia de comunicare.....13
2.2.2 Recrutarea în Forţele Armate Franceze.....13
2.2.2.1 Recrutarea în Forţele Terestre 14
2.2.2.2 Recrutarea în marina militară franceză 14
2.2.2.3 Recrutare personalului în Aviaţia militară.....14
2.2.2.4 Legiunea străină: procesul de recrutare.....14
2.3 Sistemul recrutării şi selecţiei resursei umane în Armata Federală a Germaniei (Bundeswehr).....14
2.3.1 Armata federală ca angajator – forţele armate 14
2.3.2 Forţele armate şi structurile organizatorice 14
2.3.3 Carierele în cadrul forţelor armate 15
2.3.4 Marketingul resurselor umane în Armata Federală Germană.....15
2.4 Recrutarea şi selecţia resursei umane în cadrul Forţelor Militare Canadiene.....15
2.4.1 Planul operaţional de recrutare al Departamentului de Recrutare in cadrul Fortelor Canadiene (DRFC).....15
2.4.2 Campania naţională de marketing privind recrutarea în Armata Canadiană.....16
2.5 Sistemul recrutării şi selecţiei personalului militar profesionist în cadrul Armatei Statelor Unite ale Americii.....16
2.5.1 Planificarea recrutării în Armata Statelor Unite ale Americii 16

2.5.1.1 Mediul de operare al recrutorului.....16
2.5.1.2 Planul Operaţional de Recrutare în Armata Americană.....17
2.5.2 Marketingul recrutării în Armata Americană.....17
Capitolul 3
ROLUL MARKETINGULUI ÎN PROCESUL RECRUTĂRII ŞI SELECŢIEI RESURSEI UMANE DIN ARMATA ROMÂNIEI.....18
3.1 Managementul strategic în domeniul resurselor umane din Armata României.....18
3.1.1 Conţinutul strategiilor din domeniul resurselor umane 18
3.1.2 Tipuri de strategii manageriale în domeniul resurselor umane militare 18
3.1.2.1 Strategia de personal orientată spre investiţii……..…18
3.1.2.2 Strategia de personal orientată valoric…….....18
3.1.2.3 Strategia de personal orientată spre resurse…….....18
3.2 Psihoprofesiograma generală a resursei umane din perspectiva componentelor de bază ale domeniului şi ale dimensiunilor profesionale.....19
3.2.1 Monografiile profesionale, profesiograma şi psihograma.....19
3.2.2 Metode şi tehnici de analiză a postului de activitate.....19
3.2.3 Condiţiile generale pe care trebuie să le indeplinească cumulativ tinerii care doresc să urmeze o carieră militară.....19
3.3 Mixul de marketing în recrutarea şi selecţia personalului militar.....20
3.3.1 Componentele mix-ului de marketing militar.....20
3.3.1.1 Conceptul de produs în accepţiunea marketingului militar…...…20
3.3.1.2 Politica de preţ în marketingul militar.....20
3.3.1.3 Distribuţia- componentă a mix-ului de marketing militar.....21
3.3.1.4 Promovarea profesiei militare.....21
3.3.1.5 Încadrarea profesionalizată a personalului militar 21
3.4 Strategii de marketing pentru recrutarea şi selecţia personalului militar.....22
3.4.1 Strategii şi politici de recrutare a personalului militar.....22
3.4.2 Procesul de selecţie a resurselor umane în Armata României.....22
3.4.3 Strategia de promovare a profesiei militare.....22
3.4.4 Strategia de promovare a învăţământului militar.....23
3.5 Planificarea strategică de marketing în procesul recrutării şi selecţiei resursei umane din Armata României.....23
3.5.1 Planificarea strategică – element fundamental al marketingului militar .....…23
3.5.2 Fazele planificării strategice în marketingul militar 23
3.5.3 Programul de marketing – instrument de bază al desfăşurării activităţii de marketing în serviciile de apărare.....23
Capitolul 4
STRATEGIA DE PROMOVARE A PROFESIEI MILITARE ÎN ROMÂNIA.....24
4.1 Percepţia societăţii civile asupra sistemului de recrutare şi selecţie din Armată.....24
4.1.1 Percepţia socială 24
4.1.2 Surse de distorsiune în cadrul percepţiei sociale 24
4.1.3 Aspecte ale imaginii instituţiei militare 24
4.2 Comunicarea şi promovarea –componente esenţiale ale strategiei militare româneşti.....24
4.2.1 Raportul comunicare-promovare 25
4.2.2 Comunicarea eficientă 25
4.2.3 Promovarea – mijloc de informare şi atragere a potenţialilor cumpărători.....25
4.2.4 Obiectivele şi rolul promovării 25
4.2.5 Mixul promoţional 26
4.3 Conceperea şi desfăşurarea campaniei de promovare a profesiei militare.....26
4.3.1 Delimitări conceptuale 26
4.3.2 Scopul, obiectivele, principiile şi etapele campaniei de promovare a profesiei militare.....27
4.3.3 Proiectarea campaniei de promovare a profesiei militare pe plan local.....27

4.3.4 Canale de difuzare, acţiuni şi produse promoţionale 28
4.3.5 Standardizarea procesului de recrutare a candidaţilor pentru cariera militară 28
4.4 Dezvoltarea şi implementarea strategiei de promovare a profesiei militare.....28
4.4.1 Concepţia generală privind dezvoltarea şi implementarea strategiei 29
4.4.2 Mesaje, simboluri, cuvinte-cheie, teme-elemente esenţiale ale strategiei 29
4.4.3 Implementarea strategiei 29
4.4.4 Analiza de impact a strategiei de promovare.....29
4.5 Îmbunătăţirea activităţii de selecţie si recrutare a personalului militar.....30
4.6 Optimizarea strategiilor de promovare a profesiei militare.....30
Capitolul 5
Cercetare de marketing privind „CONTRIBUŢIA TEHNICILOR MODERNE DE PROMOVARE LA DEZVOLTAREA MARKETINGULUI RECRUTĂRII ŞI SELECŢIEI RESURSELOR UMANE ÎN ARMATA ROMÂNIEI”.....31
5.1 Cercetarea calitativă.....31
5.1.1 Caracterizarea succintă a organizaţiei interesate în realizarea unei cercetări descriptive de marketing plecând de la raporturile ei cu piaţa pe care acţionează.....31
5.1.2 Denumirea temei generale de cercetare ca cercetare descriptivă.....31
5.1.3 Denumirea temei care face obiectul cercetării calitative plecând de la tema generală.....32
5.1.4 Opţiunea pentru metoda de cercetare calitativă aleasă.....32
5.1.4.1 Justificarea opţiunii pentru metoda calitativă aleasă.....32
5.1.4.2 Cine realizează cercetarea calitativă.....32
5.1.4.3 Mărimea eşantionului şi constituirea acestuia.....33
5.1.4.4 Formularea ipotezelor şi obiectivelor cercetării calitative.....33
5.1.4.5 Proiectarea în detaliu a ghidului operatorului sau moderatorului..33
5.1.4.6 Obţinerea datelor primare calitative. Procedura adoptată.....33
5.1.4.7 Analiza şi interpretarea datelor.....33
5.1.4.8 Concluziile şi propunerile studiului.....33
5.2 Proiectarea şi testarea chestionarului destinat cercetării descriptive având în vedere tema generală de cercetare şi rezultatele cercetării calitative 34
5.2.1 Formularea ipotezelor generale şi a ipotezelor statistice.....34
5.2.2 Stabilirea obiectivelor cercetării.....35
5.2.3 Prezentarea aspectelor care stau la baza conceperii şi structurării chestionarului.....35
5.3 Consideraţii metodologice privind eşantionarea.....36
5.3.1 Populaţia cercetată şi mărimea acesteia.....36
5.3.2 Stabilirea mărimii eşantionului.....36
5.3.3 Descrierea succintă a unităţii de observare, de eşantionare şi de analiză.....36
5.3.4 Alegerea metodei de eşantionare.....36
5.3.5 Asigurarea reprezentativităţii eşantionului; validarea eşantionului în raport cu principalele caracteristici ale populaţiei cercetate.....36
5.4 Analiza si interpretarea datelor primare si secundare.....37
5.4.1 Statistica întrebărilor relevante.....37
5.4.2 Estimarea parametrilor populatiei pentru cele mai importante variabile ale cercetarii(estimare punctuală şi prin intervale de încredere).....42
5.4.3 Testarea ipotezelor statistice ale cercetării cu diferite metode(atât pentru medii cât şi pentru procente).....42
5.4.4 Testarea diferenţelor dintre medii şi a diferenţelor dintre procente; justificarea testelor folosite.....43
5.4.4.1 Testarea diferenţelor dintre două procente.....43
5.4.4.2 Testarea diferenţelor dintre două medii.....43
5.4.5 Analiza legăturii dintre două variabile(seturi de variabile relevante).....44

5.4.5.1 Tabel de contingenţă.....44
5.4.5.2 Testul χ^2 44
5.4.5.3 Testul Kolmogorov – Smirnov.....45
5.4.5.4 Analiza varianţei (ANOVA).....45
5.4.6 Analiza asocierii dintre variabile-Determinarea coeficienţilor de asociere şi a coeficienţilor de corelaţie.....45
5.4.7 Analiza multivariabilă.....45
5.5 Concluziile cercetării cantitative.....46
CONCLUZII ŞI PROPUNERI 48
CONTRIBUŢII PERSONALE 50
REZUMAT 53
ABSTRACT 55
BIBLIOGRAFIE.....57
CURRICULUM VITAE 63

INTRODUCERE

Elaborarea unei lucrări ce îşi propune să abordeze un domeniu ca cel al marketingului recrutării şi selecţiei resursei umane în armată, a constituit după părerea multora, un demers ştiinţific destul de dificil şi, totodată, o tentativă destul de riscantă. Acestea au fost determinate în primul rând de specificitatea organizaţiei militare în perspectiva abordării recrutării resursei umane, şi în armată, după principiile economiei de piaţă.

Cu toate acestea, am încercat un demers ştiiţific necesar elaborării lucrării, convins fiind că succesul, performanţa şi competitivitatea organizaţiei militare depind în mare măsură de conţinutul şi calitatea recrutării şi selecţiei resursei umane, care în ţările dezvoltate membre ale Alianţei Nord-Atlantice(NATO) şi-a câştigat deja statutul de domeniu primordial de preocupări şi efervescenţă ştiinţifică.

Iată de ce, lucrarea ***Strategii şi politici de marketing pentru recrutarea şi selecţia resurselor umane în Armata României*** reprezintă o tentativă de a demonstra prin argumente accesibile, conjugate cu rigoarea ştiinţifică, potenţialitatea abordării recrutării şi selecţiei personalului militar după principiile marketingului, domeniu mai puţin cunoscut şi aprofundat în armată.

Recrutarea personalului pentru nevoile armatei constituie un subiect de actualitate în teoria şi practica managementului resurselor umane ale apărării, dat fiind noul mediu de securitate conturat după încheierea războiului rece şi revizuirea problematicii apărării naţionale. Extinderea procesului de democratizare şi a principiilor economiei de piaţă, realizarea cadrului adecvat afirmării drepturilor omului, dezvoltarea cooperării şi integrării în sensul trecerii de la apărarea individuală la cea colectivă au creat condiţiile favorabile înlocuirii serviciului militar obligatoriu cu cel bazat pe voluntariat. Voluntariatul este metoda bazată pe opţiunea liberă a cetăţeanului de a presta sau nu serviciul militar.

«Organizaţia selecţionează candidaţii la un post, nu numai în funcţie de capacitatea lor de a efectua munca, dar şi datorită sistemului lor de valori care este compatibil cu ideologia organizaţiei […] .Recrutarea face parte din acele dispozitive care permit întărirea identificării cu ideologia organizaţiei.» (Mintzberg, 1986).

Pornind de la cuvintele lui Mintzberg, „recrutarea" este o etapă firească în procesul de elaborare a strategiei şi planificării resurselor umane. Ea reprezintă şi în armată o etapă de bază a asigurării personalului, etapă ce necesită tehnici speciale, calitatea recrutării condiţionând performanţele viitoare ale instituţiei armate.

Astfel, recrutarea reprezintă un proces de căutare, identificare, localizare şi atragere a candidaţilor potenţiali din care se vor selecta cei mai competitivi şi care corespund cel mai bine cerinţelor şi intereseloor armatei. Totodată, recrutarea este un proces public prin care oferta devine cunoscută celor interesaţi şi reprezintă o comunicare în dublu sens: organizaţie-candidat şi candidat-organizaţie.

Principalul obiectiv, în realizarea acestei lucrări, a fost studierea atitudinilor, opiniilor şi comportamentelor tinerilor cu privire la profesia militară.

Lucrarea este structurată pe cinci capitole care urmeză un curs firesc al cunoaşterii, şi tratează subiectul atât din perspectiva teoretică cât şi aplicativă.

Primul capitol tratează implicaţiile aderării la NATO asupra strategiei militare româneşti, în special a celei axate pe recrutarea şi selecţia personalului.

Interesele şi obiectivele de securitate ale României, misiunile armatei în contextul geopolitic actual şi obligaţiile asumate de România ca membru al NATO, au impus continuarea procesului de restructurare cantitativă şi calitativă a resursei umane şi au determinat decizia de renunţare la serviciul militar obligatoriu în favoarea celui bazat pe voluntariat, începând cu 01.01.2007.

În acest context, se impune asigurarea unor resurse umane de calitate, care să fie în concordanţă cu noile misiuni ale armatei, cu cele corespunzătoare activităţilor din interiorul organizaţiei, cât şi cu necesitatea îmbunătăţirii continue a acestor procese. Aderarea la NATO a

impus şi la noi necesitatea schimbării organizaţionale, au fost create noi structuri menite să anticipeze tendinţele evoluţiei militare, economice, sociale, la nivelul societăţii româneşti, europene şi mondiale.

Cel de-al doilea capitol îşi propune să prezinte cât mai bine succesul şi provocările recrutării şi selecţiei personalului militar profesionist în cadrul unor ţări foarte dezvoltate ale Alianţei Nord-Atlantice(NATO).

Al treilea capitol abordează rolul şi problematica marketingului recrutării şi selecţiei resurselor umane în armată.

În toate domeniile de activitate lupta pentru câştigarea resursei umane se duce în termenii unei competiţii acerbe, în continuă creştere. Deşi pentru unele organizaţii, cum este şi cea militară, cantitatea este importantă, competiţia vizează, mai ales, calitatea. Fie că este vorba despre o instituţie de învăţământ, fie că este vorba de o companie, câştigarea bătăliei pentru atragerea de talente — head-hunting — este esenţială pentru supravieţuirea şi dezvoltarea sa.

Resursele umane reprezintă una din cele mai importante investiţii ale unei organizaţii, ale cărei rezultate devin tot mai evidente în timp.

Din această perspectivă, analiza şi reproiectarea <u>marketingului recrutării şi selecţiei</u> candidaţilor pentru profesia militară, reprezintă o prioritate în succesiunea etapelor de reformă a resurselor umane în Armata României.

Tranziţia de la armata bazata pe serviciul militar obligatoriu, la cea bazată pe voluntariat, a impus repoziţionarea profesiei militare pe piaţa muncii, mai ales în raport cu concurenţa reprezentată de celelalte instituţii similare ale statului. Din acest considerent al patrulea capitol abordează campania de marketing în centrul căreia se află promovarea profesiei militare.

Ultimul capitol este dedicat cercetărilor în domeniul recrutării resursei umane, astfel încât Armata Română să aibă o bază valoroasă de selecţie a viitorilor militari, cât mai vastă şi de o calitate corespunzătoare.

Nu pot încheia aceste rânduri fără a-mi face o firească şi placută îndatorire exprimând călduroase şi profunde mulţumiri tuturor acelora care m-au ajutat, sub diferite forme în realizarea prezentei lucrări.

În activitatea de documentare, concepţie şi elaborare a lucrării am fost îndrumat cu deosebită competenţă profesională de doamna *profesor doctor ec. Liliana DUGULEANĂ* căreia îi aduc mulţumirile mele respectuoase şi sincere. De asemenea ţin să mulţumesc în mod deosebit cadrelor didactice din Universitatea *"Transilvania" Braşov,* Catedra de Marketing, Turism-Sevicii şi Tranzacţii Internaţionale şi Catedra de Management şi Informatică Economică, pentru colaborare şi întregul sprijin acordat în desfăşurarea cercetărilor ştiinţifice.

De asemenea, elaborarea, conceperea şi realizarea lucrării nu ar fi fost posibile fără deplina înţelegere şi sprijinul permanent acordat din partea soţiei mele, fiicei şi fiului meu, Elena, Maria şi Ştefan Alexandrescu, cărora le dedic, cu multă recunoştinţă, rezultatul efortului nostru comun.

Cu mulţumiri şi aleasă consideraţie,
Stimatei Doamne,
Prof. Univ. dr. Ec. Liliana DUGULEANĂ
Soţiei mele,
Elena Iuliana ALEXANDRESCU
Copiilor mei,
Maria Alexandra ALEXANDRESCU
Ştefan Alexandru ALEXANDRESCU

STADIUL CUNOAŞTERII

Tematica acestui proiect se încadreaza în aria „Ştiinţe socio-economice şi umaniste”, subaria „Ştiinte economice”, domeniul „Marketing”. Tema abordată în proiect prezintă relevanţa pentru cel puţin o arie tematică de cercetare enunţată la nivel european, şi anume aria tematică 6.4: “Tendinţe sociale majore şi implementarea unor politici publice adecvate”, vizând în special domeniul educaţional, dar şi tangenţial, pentru aria tematică 6.2, referitoare la “Combinarea obiectivelor economice, sociale şi de mediu în perspectivă europeană”, corelând obiectivele României cu cele ale Uniunii Europene. La nivel naţional, tematica proiectului se integrează in aria prioritară “Modernizare şi eficienţă instituţională” şi “Politici regionale şi politici europene”.

Justificarea acestor afirmaţii se regăseşte, în primul rând, în **scopul** pe care proiectul de cercetare de faţă şi-l propune, şi anume: creşterea calităţii procesului recrutării şi selecţiei personalului militar profesionalizat prin conceperea, elaborarea şi testarea unui mix de marketing menit să îmbunătăţească strategiile şi politicile de marketing utilizate în Armata României.

Ca urmare a dezvoltării deosebite a marketingului, mai ales în ultimele decenii, această disciplină ştiinţifică se dovedeşte a fi fundamentală pentru societate şi, îndeosebi, economia modernă. Aplicat în toate domeniile economice şi sociale, marketingul este folosit astăzi pe scară largă pentru fundamentarea deciziilor echipelor manageriale. Fiind prin definiţie, o “ştiinţă a succesului”, marketingul a depăşit de mult perimetrul instituţiilor universitare, aplicarea sa în viaţa cotidiană fiind dovada cea mai elocventă a performanţelor şi binefacerilor pe care acesta le poate aduce celor mai largi categorii de oameni. Nu mai surprinde pe nimeni faptul că astăzi teoria şi practica marketingului se întâlnesc în cele mai diferite domenii. Vorbesc şi acţionează, în spiritul sau pe baza cunoştiinţelor de marketing, cercetători şi oameni de afaceri, economişti, ingineri etc.

Aderarea la structurile europene şi euro-atlantice reprezintă confirmarea apartenenţei la valorile bazate pe principiile democraţiei, libertăţilor individuale şi ale statului de drept-cheltuielile pentru securitate ale României sunt mai mici în NATO, decât în afara acesteia.

Fundamentarea noii arhitecturi organizatorice şi a cantităţii de forţe, pe care a trebuit să fie reproiectată resursa de securitate şi apărare, a pornit de la identificarea şi analizarea factorilor principali care determină cantitatea de resursă optimă.

Prin organizarea structurală, marile unităţi şi unităţile trebuie să devină "suple, manevriere, uşor de condus, în măsură să acţioneze întrunit ..,. în timp de pace, organizaţia militară evaluează caracterul/fizionomia viitorului conflict şi îşi adaptează propriile structuri cerinţelor acestora, pentru a nu deveni antagonică.

Construirea noii structuri de forţe a Armatei României a pornit de la "analiza relaţiei...conceptuale dintre scop şi mijloace în cadrul acţiunii intenţionale" şi de la necesitatea creării unei **armate de securitate la pace, care la război să se transforme într-una de apărare,** şi care să răspundă nevoilor naţionale şi cerinţelor Alianţei Nord-Atlantice. Conceptul de armată de securitate presupune realizarea unei structuri de forţe pe "etaje" sau niveluri de pregătire, în funcţie de capacitatea de luptă/operativă şi posibilităţile de dislocare şi întrebuinţare a armatei la pace, în situaţii de criză şi la război, pentru menţinerea cadrului de normalitate, de afirmare şi de dezvoltare a poporului român şi, în cooperare cu celelalte instituţii ale statului, garantarea şi promovarea intereselor naţionale, în domeniul relaţiilor internaţionale.

Din aceste considerente, lucrarea de faţă evidenţiază faptul că termeni economici ca produs, piaţă, strategie de marketing, cerere şi ofertă pot fi uşor asimilaţi şi aplicaţi în sistemul recrutării şi selecţiei personalului şi în Armata României. De asemenea, se va observa cu uşurinţă că acest sistem de recrutare şi selecţie are aceleaşi componente ca marketingul oricărui domeniu.

Capitolul 1
IMPLICAŢII ALE INTEGRĂRII ROMÂNIEI ÎN ALIANŢA NORD-ATLANTICĂ ASUPRA SISTEMULUI RESURSELOR UMANE DIN ARMATĂ

După sfârşitul „războiului rece”, ca participant la reţelele de cooperare şi parteneriat, dezvoltate de NATO, România a asistat la adaptările succesive ale Alianţei, care a devenit în mod progresiv mai flexibilă şi a găsit noi răspunsuri şi mijloace pentru a evolua într-un mediu politic schimbat şi pentru a încorpora noi misiuni şi noi sarcini simultan cu pregătirea pentru integrarea efectivă în noul NATO.

La 29 martie 2004 România a încheiat o etapă - drumul spre NATO, şi a păşit pe un drum nou: drumul în cadrul NATO, ca stat aliat. **Obiectivele României, ca stat membru al NATO,** răspund intereselor naţionale ale ţării şi se pot defini astfel:

- **Alianţă robustă şi relevantă, bazată pe un parteneriat transatlantic solid;**
- **Consolidarea parteneriatului NATO cu statele din Balcani, Europa de Est, Caucaz şi Asia Centrală,** în sprijinul stabilităţii şi dezvoltării lor democratice;
- **Succesul procesului de transformare al NATO şi a misiunilor Alianţei;**
- **Un aliat activ şi valoros în combaterea terorismului.**

1.1 Organizaţia Tratatului Atlanticului de Nord-NATO(OTAN)

Organizaţia Tratatului Atlanticului de Nord(abreviat **NATO** în engleză, **OTAN** în franceză; în română cel mai des se foloseşte abrevierea NATO, dar şi abrevierea OTAN este folosită câteodată) este o alianţă politico-militară stabilită în 1949, prin Tratatul Atlanticului de Nord semnat la Washington pe 4 aprilie, 1949. Celălalt nume oficial al ei este echivalentul în limba engleză, **North Atlantic Treaty Organization**, sau **NATO**.

1.1.1 Scurt istoric al NATO

Pe 17 martie, 1948 Benelux, Franţa, şi Regatul Unit au semnat Tratatul de la Bruxelles care este o percuziune la înţelegerea NATO. **Organizaţia Tratatului Atlanticului de Nord** (abreviat NATO în engleză şi OTAN în franceză) este o alianţă politico-militară stabilită în 1949, prin Tratatul Atlanticului de Nord semnat în Washington la 4 aprilie 1949. Actualmente cuprinde 26 state din Europa şi America de Nord.

La constituirea ei, ideea de baza a alianţei, menţinută timp de peste 50 de ani, era aceea a realizării unei apărări comune, credibile şi eficiente: *„Părţile convin ca un atac armat împotriva uneia sau a mai multora dintre ele în Europa sau în America de Nord va fi considerat ca un atac împotriva tuturor şi, în consecinţă, dacă se va produce un asemenea atac armat, fiecare dintre ele, exercitând dreptul său individual sau colectiv la autoapărare, recunoscut de articolul 51 al Cartei Naţiunilor Unite, va da asistenţă Părţii sau Părţilor atacate, prin luarea în consecinţă, individual şi concertat cu celelalte părţi, a acelor măsuri ce vor fi considerate necesare, inclusiv folosirea forţei armate, pentru a restaura şi a menţine securitatea zonei Nord-Atlantice”.*

Lista cu statele membre de la fondarea NATO în 1949 şi până în prezent(în ordine alfabetică: Belgia, Bulgaria(2004), Canada, Cehia(1999), Danemarca, Estonia(2004), Franţa, Germania(1955), Grecia(1952), Ungaria(1999), Islanda, Italia, Letonia(2004), Lituania(2004), Luxemburg, Olanda, Norvegia, Polonia(1999), România(2004), Portugalia, Slovacia(2004), Slovenia(2004), Spania(1982), Turcia(1952), Regatul Unit, Statele Unite ale Americii.

1.1.2 Structuri organizatorice componente ale Alianţei Nord-Atlantice

Organizare

Organizaţia Nord-Atlantică este compusă din următoarele organisme:

1. Organizaţii şi structuri civile;
2. Organizaţii şi structuri militare;
3. Structuri de comandă militară;
4. Alte organizaţii şi structuri.

Organizare şi structuri civile

- Cartierul General;
- Membrii internaţionali;
  - Biroul Executiv General;
  - Biroul Secretarului General;
  - Biroul Secretarial Executiv;
  - Biroul Informaţional şi de presă care este compus din: Compartimentul Academic al Afacerilor Externe, Librărie, Compartimentul de audio-vizual, Serviciul de date integrate, Serviciul de informare şi documentare cu sediul la Kiev(Ucraina), Biroul informaţional de la Moscova, Compartimentul de contacte cu statele partenere.

1.1.3 Aderarea României la NATO

România a solicitat formal aderarea la NATO în 1993. Un an mai târziu, România a fost primul stat care răspunde invitaţiei lansate de NATO de a participa la Parteneriatul pentru Pace, program destinat cooperării euro-atlantice în materie de securitate, cu rol major în procesul de includere a noi membri în NATO.

La 29 martie 2004, România a aderat la NATO.

1.2 Evoluţia relaţiilor România – NATO. Legitimitatea intrării României în NATO.

Începutul *„războiului rece”*, pericolul unei intervenţii occidentale împotriva *„regimului democrat-popular”* au creat la nivelul *„organelor de partid şi de stat şi a securităţii statului”* o adevărată psihoză cu privire la pericolul ce-l reprezintă pentru România menţinerea şi dezvoltarea unei relaţii politice şi economice cu ţările Europei Occidentale şi SUA.

În perioada 1970-1989 s-au intensificat contactele cu armatele unor ţări cu care România are legături tradiţionale, cum ar fi: Franţa, Italia, Marea Britanie, Grecia, Turcia, SUA, Olanda etc., schimburi de informaţii şi de experienţă, expoziţii de tehnică militară, exerciţii demonstrative, cursuri de scurtă durată în diferite instituţii de învăţământ militar etc.

„2 aprilie 2004” a însemnat împlinirea visului românesc – **admiterea României în NATO.**

Argumentele potrivit cărora România a fost inclusă în NATO sunt numeroase şi consistente, în toate planurile: politic, istoric, economic, cultural, geografic, strategic, demografic, umanitar şi valoric.

Argumentele politice au avut în vedere politica atentă şi echilibrată a României, în relaţiile cu vecinii şi în cadrul alianţelor sau organismelor internaţionale la care a participat.

Argumentele istorice au prezentat România ca o ţară ce şi-a păstrat identitatea cu toate vicisitudinile istorice şi s-a constituit ca un scut la porţile estice ale Europei, ce a asigurat realizarea valorilor sale de statornicie, respect pentru muncă, credinţă şi iubire de glie.

Argumentele economice, analizate cu discernământ, au oferit României trepte pentru aderarea la NATO.

Argumentele strategice. România se află la intersecţia axei Dunării cu axa maritimă Caspică, Marea Neagră, Marea Mediterană.

Celelalte argumente: culturale, geografice, demografice, militare, maritime etc. sunt la fel de importante.

1.3 Transformarea Armatei României în contextul integrării în NATO

Postura actuală a României, de membru cu drepturi depline al NATO, impune o abordare mai largă a problematicii securitare, cu un accent special pe noile provocări şi asumarea unor noi responsabilităţi, asemenea unui aliat.

Forţele Armate Române se transpun într-un sistem de securitate şi apărare în care, în afara îndeplinirii rolului tradiţional de ducere a războiului şi apărare teritorială, se impune să

fim pregătiţi pentru o gamă diversificată de misiuni în sprijinul păcii sau răspuns la crize şi de participare la misiuni tip Articolul 5 al Tratatului de la Washington.

Transformarea Armatei României a fost şi va fi o activitate extrem de complexă, determinată, de multe ori, de decizii critice şi alegeri care angajează investiţii semnificative de resurse şi energie. Strategia transformării cu succes trebuie să asigure experimentări permanente la toate nivelele în abordarea potenţială a noilor modalităţi de ducere a războiului, schimbări esenţiale în conţinutul conceptelor operaţionale, în structura de forţe, sistemul de planificare, programare, bugetare şi evaluare.

1.4 Managementul resurselor umane în contextul integrării României în NATO

Desigur, se poate vorbi de mai multe tipuri de implicaţii ale impactului integrării României în NATO asupra managementului resurselor umane ale apărării. Pentru început mă voi opri asupra celor de natură *cantitativă* şi *calitativă. Implicaţiile cantitative* se referă la mărimea efectivelor armatei, la amploarea structurilor militare şi la dispunerea lor pe teritoriul naţional. La 01.08.2004, efectivele Ministerului Apărării erau de 113.506 de persoane(90.678 de militari, din care: 17.121 de ofiţeri, 24.556 de maiştri militari şi subofiţeri, 22.748 de militari angajaţi pe bază de contract, 26.253 de militari în termen şi cu termen redus, 22.828 de salariaţi civili).

1.4.1 Concepţia privind managementul resurselor umane în Armata României

Concepţia generală de reformă a sistemului de gestiune a personalului profesionalizat al armatei porneşte de la starea actuală a acestuia şi se fundamentează pe teoria privind managementul resurselor umane şi experienţa dobândită în domeniu de armatele moderne.

Astfel, obiectivele reformei în domeniul managementului resurselor umane sunt:

1. Modernizarea sistemului de management al resurselor umane ale apărării în consens cu teoria şi practicile din armatele moderne ale statelor membre NATO;

2. Restructurarea resursei umane profesionalizate pe categorii de personal şi grade militare, în acord cu normele impuse de structura instituţiei militare;

3. Protecţia socială a personalului ce urmează a fi disponibilizat.

1.4.2 Proiectele reformei managementului resurselor umane profesionalizate pe termen mediu şi lung

Concepţia privind managementul resurselor umane în Armata României, adoptată încă din 1997, s-a concretizat în proiecte aprobate şi însuşite de conducerea Ministerului Apărării Naţionale. Potrivit acestei concepţii, proiectele de modernizare a managementului resurselor umane abordează reforma sistemului de gestiune a resurselor umane ca pe un tot unitar: personalul, posturile şi motivaţia pentru cariera militară.

1.Proiectul "Structurarea funcţiilor conform modelului piramidal".
2.Proiectul "Promovarea profesiei militare, recrutarea şi selecţia candidaţilor".
3.Proiectul "Cariera militară".
4.Proiectul "Informatizarea sistemului integrat de management al resurselor umane din Armata Română".
5.Proiectul "Politici de recrutare, selecţie, pregătire şi dezvoltare a carierei salariaţilor civili în Armata României".

1.4.3 Determinări externe ale managementului resurselor umane din armată

Determinările externe cuprind sistemul de factori ce acţionează din afara ţării asupra managementului resurselor umane din armată. Printre aceşti factori se află şi următorii: *apartenenţa României la Alianţa Nord-Atlantică; prevederile unor tratate şi convenţii internaţionale la care ţara noastră este parte; oferta de forţe făcută de România UE în domeniul apărării şi securităţii acestei uniuni de state.*

1.4.4 Obiective ale reformei din Armata României în domeniul managementului resurselor umane

Reforma din Armata României este un proces continuu, multidimensional şi complex. *Dimensiunea umană* a reformei reflectă preocupările şi eforturile stăruitoare ale celor implicaţi în acest proces, persoane şi structuri din armată, pentru a răspunde atât necesităţilor interne ale organismului militar, cât şi pentru a-i asigura acestuia din urmă interoperabilitatea şi capacitatea de a acţiona în cadrul instituţionalizat NATO.

1.4.5 Reforma armatei şi modernizarea managementului resurselor umane

Reforma armatei, ca proces complex şi multidimensional, continuu şi dinamic, exercită o influenţă directă, constantă şi puternică asupra restructurării resurselor umane din instituţia militară. Printre motivele acestei acţiunii se află: *reforma are şi o dimensiune umană,* ce reflectă atât aspectele cantitative, cât şi calitative ale resurselor umane din armată; *reforma creează cadrul normativ flexibil şi adecvat recrutării, selecţiei, formării şi dezvoltării profesionale a personalului militar din armată*, precum şi al implicării individului în dezvoltarea propriei cariere; *reforma favorizează aplicarea unor măsuri concrete*, pe termen mediu şi lung, *ce facilitează armonizarea cerinţelor normelor şi principiilor ce guvernează* managementul resurselor umane în armatele statelor membre NATO.

Reforma din armată a impus modernizarea sistemului de management al carierei militare. În acest scop, s-au adoptat programe coerente ce au vizat toate componentele managementului resurselor umane ale apărării, de la definirea posturilor, recrutarea şi selecţia personalului, pregătirea şi evoluţia în carieră a acestuia, evaluarea şi motivarea pentru profesia militară până la reconversia celor ce ies din sistem.

Pentru facilitarea recrutării şi selecţiei personalului militar profesionalizat a fost construit un sistem compatibil cu cel din armatele NATO, format din 41 de birouri informare-recrutare-câte unul în fiecare judeţ şi în municipiul Bucureşti-şi trei centre zonale de selecţie şi orientare care asigură, începând din anul 1999, candidaţii cu potenţial adecvat pentru instituţiile militare de învăţământ. În acelaşi timp, începând din anul 2001, a fost pus în practică un nou sistem de management al carierei militare, ca urmare a modificării Legii statutului cadrelor militare şi adoptării, prin Hotărâre a Guvernului României, a *Ghidului carierei militare*. Acest sistem, compatibil cu cele din armatele statelor membre NATO, adaptat la nevoile actuale şi de perspectivă ale Armatei României, asigură transparenţă, şanse egale şi corectitudine în promovarea ofiţerilor, maiştrilor militari şi subofiţerilor pe treptele ierarhiei militare, prin două instrumente esenţiale: ghidul carierei militare şi comisiile de selecţie.

Capitolul 2
SISTEME DE RECRUTARE ŞI SELECŢIE ALE PERSONALULUI MILITAR ÎN UNELE ŢĂRI MEMBRE NATO

Problema recrutării oamenilor de calitate pare să fie, mai mult sau mai puţin, una universală, şi nu e doar o problemă în SUA. Şi în Europa, armatele se confruntă cu dificultăţi în recrutarea şi menţinerea personalului militar. Motivele sunt multifaţetate: noua presiune pare să fie generată de schimbarea valorilor din societatea civilă. Interesul şi motivaţia intrării în armată sunt în scădere, în special printre cei tineri. Competiţia între piaţa privată şi armată este în creştere, datorită nivelului ridicat de educaţie al tinerei generaţii şi a ratei scăzute a şomajului. În ciuda acestui background, capitolul de faţă al lucrării prezintă succesul şi provocările în recrutarea personalului militar profesionist în cadrul unor ţări foarte dezvoltate ale Alianţei Nord-Atlantice.

2.1 Sistemul recrutării şi selecţiei resursei umane în Armata Regatului Unit al Marii Britanii

În armata britanică, recrutarea şi selecţia sunt etape inseparabile ale unui proces, care are drept scop furnizarea personalului către sistemul de formare a soldaţilor şi ofiţerilor.

Din 100 de solicitanţi, în medie: 76 se prezintă la selecţie, 40 sunt admişi în faza 1 de pregătire, 32 reuşesc să treacă de faza 2, iar 30 sunt angajaţi.

2.1.1 Agenţia de Recrutare şi Pregătire a Forţelor Terestre(Army Training & Recruiting Agency - ATRA Upavon, Wiltshire)

ATRA s-a constituit în 1997 prin fuzionarea structurii de pregătire cu cea de recrutare, din **necesitatea de a conferi unitate şi maximum de coerenţă** procesului de recrutare, selecţie şi pregătire a tinerilor care doresc să se alăture Forţelor Terestre ale Marii Britanii.

ATRA este cea mai mare agenţie non-profit guvernamentală şi cea mai mare agenţie de acest fel din Europa.

Misiunea ATRA este aceea de a furniza Forţelor Terestre numărul necesar de militari bine instruiţi şi motivaţi, pentru satisfacerea cerinţelor sale operaţionale.

Obiectivele ATRA sunt:

- Să furnizeze clienţilor săi, personalul de care au nevoie, în numărul, cu deprinderile, la standardele şi la momentul cerut;
- Să se încadreze în resursele alocate.

2.1.2 Sistemul britanic de promovare, recrutare, selecţie şi pregătire

Din 100 de solicitanţi(la recrutare), 76 se prezintă la selecţie, 40 sunt admişi la selecţie şi încep Faza 1 de pregătire, 32 reuşesc să treacă în Faza 2, iar 30 sunt angajaţi.

În Armata Britanică, **recrutarea şi selecţia sunt strâns legate una de cealaltă, inseparabile, etape care se întrepătrund, ale aceluiaşi proces**, chiar dacă se desfăşoară în două locuri: birouri de informare privind cariera şi centre de selecţie. **Recrutorii nu aplică doar criterii, ei încep procesul de selecţie, participă la el.** *De aceea centrele de selecţie nu sunt "sufocate" de "nechemaţi", aşa cum, se pare, se mai întâmplă la noi, consumându-se resurse, inutil.* De fapt, recrutorii sunt cel mai mult timp în contact cu potenţialii recruţi, chiar şi după încheierea selecţiei.

2.1.2.1 Strategia de promovare a profesiei militare în Regatul Unit

Activităţile care sprijină **strategia de marketing a ATRA**, includ:

- Studii de piaţă;
- Publicitate;
- Activităţi promoţionale;
- Literatură.

Din bugetul de 55 milioane lire, alocat promovării, 35% revine activităţii de marketing(19 milioane lire).

Pentru viitorul apropiat, armata britanică îşi propune să facă faţă competiţiei cu ceilalţi angajatori care operează pe piaţa forţei de muncă, să obţină mai multă calitate cu costuri mai mici şi să dezvolte parteneriatul public-privat în domeniul recrutării etc.

2.1.2.2 Sistemul recrutării resursei umane

Pe teritoriul Regatului Unit funcţionează 123 Birouri de Informare privind Cariera în Forţele Armate. Acestea din urmă fac recrutarea pentru Forţele Terestre, Navale şi Aeriene. Procesul de recrutare este individualizat, fiecare potenţial recrut fiind, până la încheierea selecţiei, în grija unui recrutor.

Birourile sunt situate în oraşe, în locuri centrale, vizibile şi au aspectul exterior al unor magazine. Fiecărui membru al biroului îi revin în grijă un număr de şcoli, dintr-o anumită zonă.

2.1.2.3 Selecţia candidaţilor

Selecţia începe la Biroul de Informare privind Cariera în Forţele Armate Britanice şi continuă la Centrul de Selecţie. Toţi candidaţii au acelaşi program–30 de ore de testări. Grupele care participă la selecţie sunt mixte, doar cazarea se face separat.

Scopul procesului de selecţie este acela de a selecţiona tineri bărbaţi şi femei pentru o carieră în Forţele Terestre, de a evalua în ce măsură corespund profesiei alese şi de a-i motiva pentru prima fază de pregătire.

2.2 Recrutarea şi selecţia personalului în Armata Republicii Franţa

Armata Franceză trebuie să facă faţă în fiecare an reînnoirii constante a efectivelor cu volume de recrutare care rămân încă foarte mari(ex.15 000 de tineri pentru 2006), şi aceasta în contextul une pieţe a forţei de muncă din ce în ce mai concurenţiale.
Oferta "Trupele de uscat recrutează " este de acum cunoscută şi recunoscută atât de marele public, cât şi de profesioniştii din comunicare.

2.2.1 Strategia de comunicare

Prin legătura constantă cu **SIRPA(Serviciul de Informare şi Relaţii Publice din Armată)**, atât la eşalon naţional cât şi la eşalon regional se urmăreşte dezvoltarea axele de comunicare „a se face cunoscut şi a face să se cunoască" atât pe lângă marele public, cât şi în învăţământul naţional şi în diversele organisme care se ocupă de educaţia, formarea şi orientarea tinerilor.

"A se face cunoscut" înseamnă a demonstra marelui public(piaţa ţintă şi organismelor de mediere, numite prescriptori) calitatea parcursurilor profesionale şi a formării tânărului în armată.

"A face să se cunoască" este orientată în esenţă spre învăţământul naţional şi spre organismele care se ocupă de orientarea, inserţia sau reconversia profesională.

În funcţie de context şi de obiectivele de comunicare prezentate anterior, eforturile sunt concentrate mai mult asupra ţintelor clar identificate prin dezvoltarea unor acţiuni de **marketing direct**. Aceasta înseamnă, a veni în întâmpinarea tinerilor prin realizarea unei comunicări simple şi bine ţintite, cumulând prezenţa unor specialişti în orientare şi a unor „militari martori", mediatizate în amonte, în timpul evenimentului şi ale căror rezultate pot fi cuantificate de instituţii specializate în evaluarea impactului campaniilor de promovare.

2.2.2 Recrutarea în Forţele Armate Franceze

Este evident că imaginea şi recrutarea nu pot fi disociate. A propune unor tineri parcursuri profesionale în armată fără a le prezenta meseriile la zi, valorile inerente condiţiei de militar, dar şi constrângerile, înseamnă a ascunde motivul pentru care profesia militară este „mult mai mult decât o meserie".

2.2.2.1 Recrutarea în Forţele Terestre

Recrutarea în Armata Franceză cuprinde 5 etape după cum urmează:

- **Etapa 1 Primul interviu;**
- **Etape 2 Determinarea aptitudinilor;**
- **Etape 3 Specializarea şi orientarea candidatului;**
- **Etape 4 Acceptarea dosarului;**
- **Etape 5 Semnarea contractului.**

2.2.2.2 Recrutarea în marina militară franceză

Indiferent de parcursul şcolar şi profesional, în cadrul marinei militare există o multitudine de posibilităţi pentru o carieră şi pentru a deveni profesionist în misiunea de a servi ţara.

2.2.2.3 Recrutare personalului în aviaţia militară

Birourile de recrutare „air information"(BAI) sunt repartizate pe tot teritoriul francez. Aviaţia militară selecţionează candidaţii cei mai motivaţi, al căror profil corespunde cel mai mult posturilor oferite. Candidaţii selecţionaţi beneficiază de o dublă pregătire, militară şi de specialitate, a cărei durată variază în funcţie de postul ales. Durata contractelor iniţiale depinde atât de statut cât şi de grad, putând fi de maxim 10 ani.

2.2.2.4 Legiunea străină. Procesul de recrutare

Legiunea straină face parte din armata terestră, respectând aceleaşi reguli şi regulamente, unităţile sale având aceeaşi structură, echipament, aceleaşi misiuni ca toate unităţile de acest tip, diferenţiindu-se prin statutul particular al legionarului.

Această formaţiune militară era alcatuită din voluntari străini cu soldă, angajaţi prin contract pe un număr de ani, de regulă oameni aflaţi în afara legii sau animaţi de spiritul de aventură.

Legiunea străină este o trupă profesionistă de soldaţi care aparţine armatei franceze, îndeplineşte aceleaşi misiuni şi beneficiază de acelaşi echipament militar ca orice unitate de infanterie sau de tancuri din armata franceza. Un soldat din Legiune este un voluntar.

2.3 Sistemul recrutării şi selecţiei resursei umane în Armata Federală a Germaniei(Bundeswehr)

Cu cei 320 de mii angajaţi civili şi militari armata federală este unul din cei mai mari angajatori germani. O astfel de organizaţie nu poate fi descrisă în câteva cuvinte. Profesiile şi câmpurile de activitate sunt atât de cuprinzătoare încât ar fi mai simplu să se enumere cele care nu există în cadrul armatei. Forţele armate oferă un mare număr de profesii, variate şi interesante, precum şi cariere de perspectivă pentru militari.

Conform structurii militare de bază, armata federală are în primul rând o orientare tehnică. Ceea ce face din armata federală o armată performantă sunt însă oamenii, militarii, bărbaţi şi femei din cadrul forţelor armate.

2.3.1 Armata Federală ca angajator – forţele armate

Misiunea armatei federale este integrată în grija generală acordată de stat la adresa cetăţenilor ţării. Armata federală contribuie la promovarea intereselor Germaniei în context european şi transatlantic. Integrarea Germaniei în comunitatea de valori a statelor occidentale face ca noţiunea de apărare să fie înţeleasă ca apărare în cadrul alianţei în sensul unei apărări naţionale lărgite.

2.3.2 Forţele armate şi structurile organizatorice

Diversitatea paletei de operaţiuni impune abordări specializate. Specializarea se reflectă în diferitele categorii de trupe:

Armata terestră. Sarcinile armatei sunt multiple şi diverse. Ele se întind de la acţiunile umanitare din cadrul misiunilor de asigurare şi menţinere a păcii, până la lupta împotriva terorismului şi apărarea în cadrul alianţei.

Efectivele armatei terestre numără circa 104.000 militari activi(bărbaţi şi femei). La acestea se adaugă militarii Serviciului sanitar central al armatei federale şi din baza forţelor armate.

Forţele aeriene. Pe lângă menţinerea integrităţii statale şi protecţia cetăţenilor, forţele aeriene posedă un vast spectru de sarcini în cadrul evitării conflictelor externe precum şi a combaterii şi limitării crizelor.

Rolul deosebit al forţelor aeriene rezultă şi din faptul că reacţionează rapid, flexibil şi precis în contexte politice dar şi la cerinţe tactico-militare.

Marina. În sensul larg al noţiunii de securitate, forţele armate joacă un rol din ce în ce mai important în întreaga lume.

Forţele navale au o mobilitate nelimitată. Întinderile oceanelor le permit deplasarea şi staţionarea în zone foarte îndepărtate. Ele exploatează această posibilitate asigurând o prezenţă demonstrativă în ape internaţionale, în vecinătatea unei potenţiale zone de desfăşurare a unor misiuni. Astfel, devine posibilă o capacitate sporită de reacţie rapidă şi se demonstrează voinţa politică de implicare într-o misiune.

2.3.3 Carierele în cadrul forţelor armate

În funcţie de pregătirea şcolară şi/sau profesională anterioară(diplome obţinute) vă stau la dispoziţie diferite cariere în cadrul armatei federale. De regulă, pregătirea profesională trebuie să corespundă cu specificul carierei. În anumite cazuri, acest lucru nu este necesar.

2.3.4 Marketingul resurselor umane în Armata Federală Germană

În Armata Federală Germană, activitatea de resurse umane se desfăşoară independent de actul de comandă.

În Armata Federală Germană, managementul resurselor umane este un sistem viabil, coerent şi transparent, dezvoltat şi verificat în timp de-a lungul a zeci de ani de experienţă democratică. Acest sistem urmăreşte acordarea şanselor egale tuturor categoriilor de personal iar promovarea se realizează în funcţie de aptitudini, capacităţi şi performanţe.

2.4 Recrutarea şi selecţia resursei umane în cadrul Forţelor Militare Canadiene

Canada este o ţară întinsă, dar marea majoritate a populaţiei este concentrată pe 100 mile de-a lungul graniţei de sud. Există 40 de Centre de Recrutare şi detaşamente, care sunt distribuite pe o suprafaţă ce acoperă aproximativ 15 milioane km^2. Concentraţia populaţiei variază mult de la o zonă a ţării la alta. Trei sferturi din populaţia Canadei locuieşte în provinciile din estul Manitobei(provincie localizată în preeria din centrul Canadei la sud-vest de golful Hudson având capitala la Winnipeg). Restul polulaţiei din vest este rar distribuită pe cealaltă jumătate a ţării.

Forţele militare canadiene trebuie să reflecte demografia Canadei. În acest sens oportunitatea semnificativă o reprezintă noii candidaţi pe piaţa forţei de muncă ce provin din următoarele categorii sociale: femei, popoare aborigene si minorităţi.

Succesul recrutării din aceste categorii demografice ţintă, reflectă eficacitatea măsurilor întreprinse de **Departamentul Recrutării din cadrul Fortelor Canadiene(DRCF)** ca instituţie reprezentativă a statului.

2.4.1 Planul operaţional de recrutare al Departamentului de Recrutare din cadrul Forţelor Canadiene(DRFC)

Planul operaţional este emis sub autoritatea **Comandantului Departamentului de Recrutare din cadrul Forţelor Canadiene(DRFC)**. Acest document constituie Dispoziţia Şefului de Personal pentru operaţionalizarea recrutării în Forţele Militare Canadiene. Planul conţine îndrumări la nivel strategic şi indicaţii la nivel operaţional pentru staff-ul DFRC şi

pentru comandanţii Centrelor de Recrutare din cadrul Forţelor Canadiene pentru anul fiscal următor. Procedurile operaţionale specifice privind administrarea, atragerea, procesarea şi selecţia candidaţilor sunt promulgate separat.

Scopul recrutării este reprezentat de asigurarea cu resurse umane pentru acoperirea necesarului de forţe în mod constant până când sunt atinse obiectivele strategice.

Misiunea este aceea de a atrage, procesa şi angaja un număr suficient de candidaţi, în scopul îndeplinirii **Planului Strategic de Recrutare a Fortelor Canadiene (SIP)** pentru anul fiscal în curs, şi în acelaşi timp să se asigure succesul anilor viitori.

2.4.2 Campania naţională de marketing privind recrutarea în Armata Canadiană

Scop. Documentul descrie campania publicitară şi inserează cerinţele de sprijinire a Forţelor Canadiene(CF), eforturile de recrutare derulându-se într-o anumită perioadă a anului. Strategia de comunicare reflectă priorităţile prezentate de către Grupul Canadian al Forţelor de Recrutare(CFRG) şi respectă normele şi orientările Guvernul Canadei(GoC).

Context. ADM(PA) Advertising Group(AD Grup) sprijină efortul Forţelor Canadiene de a înlocui retragerea anuală de personal(de aproximativ 10.000), la care se adaugă resursa umană necesară, pentru anul fiscal în curs, în vederea creşterii numărului de forţă de muncă activă şi de rezervă.

Obiective de marketing. Obiectivul este de a privi angajarea în cadrul Forţelor Canadiene ca o recompensă şi ca un loc de muncă superior altora. Rezultatul este acela de a îndeplini planul strategic prin aportul cu personal de calitate, pentru ocuparea funcţiilor vacante, plus creşterea necesarului de personal menţionată mai sus. Scopul este de creştere a gradului de încredere al populaţiei faţă de armată şi a sublinia că aceasta reprezintă un angajator care alege şi care se conectează cu tinerii canadieni, pentru a stimula dorinţa acestora şi ai atrage spre profesia militară.

2.5 Sistemul recrutării şi selecţiei personalului militar profesionist în cadrul Armatei Statelor Unite ale Americii

Recrutarea în Armata Americană este executată de **Comandamentul de Recrutare al Armatei SUA(USAREC)**. În subcapitolul intitulat Mediul de operare al recrutorului se defineşte rolul recrutorului, îndatoririle şi aşteptările şi se explică cum se planifică şi execută operaţiunile de recrutare.

2.5.1 Planificarea recrutării în Armata Statelor Unite ale Americii

Mediul de operare al recrutorului descrie mediul în care se desfăşoară operaţiunile de recrutare şi sunt prezentate responsabilităţile, rolul şi îndatoririle recrutorului. Acest subcapitol descrie mediul în care se desfăşoară operaţiunile de recrutare, rolul şi responsabilităţile recrutorului, centralizarea reţelei de recrutare, operaţiunile de recrutare şi funcţiile recrutării.

Planul operaţional de recrutare sintetizează procesul misiunii de recrutare. Acesta defineşte operaţiunile de recrutare, funcţiile de recrutare, planificarea de la rezultat către scop şi cum utilizează recrutorul aceste pârghii pentru a dezvolta **Planul operaţional de recrutare(ROP)**.

2.5.1.1 Mediul de operare al recrutorului

"Meseria de recrutor reprezintă singura ocupaţie militară care are de-a face cu lumea civilă în totalitate"- Charles Moskos, sociolog militar la Universitatea Northwestern, "Armata, mai mult decât o ocupaţie?", Ed. Ziua, Bucureşti, 2005.

În toate manualele americane de recrutare, profesia militară este prezentată ca fiind cea mai importantă îndatorire având o recompensă materială pe măsură. Abilităţile demonstrate de a conduce, influenţa şi inspiraţia, contribuie la construirea Armatei Naţionale.

Comandamentul de Recrutare al Armatei SUA(USAREC) este responsabil pentru iniţierea transferului de voluntari de la postura de civil către cea de militar şi acţionează

ca un liant al Armatei cu societatea civilă. USAREC asigură comanda, controlul şi susţinerea pentru forţa de recrutare.

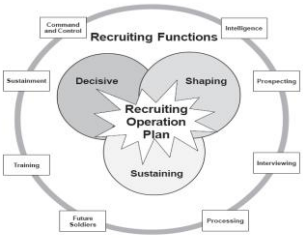


Figure 1-1. Recruiting Functions Model

Fig. 1 Modelul funcţiilor recrutării

Funcţiile recrutării sunt: execuţia, susţinerea şi controlul operaţiunilor de recrutare. Diagrama din figură arată clar imaginea operaţională a recrutării.

2.5.1.2 Planul Operaţional de Recrutare în Armata Americană

În recrutare, susţinerea îndeplinirii misiunii solicită un set tactic de idei care pentru mulţi constituie un nou mod de a gândi. O privire de ansamblu asupra ROP arăta cum aceste activităţi variabile şi sisteme informaţionale permit îndeplinirea misiunii.

Misiunea de recrutare are la bază previzionarea necesarului de resurse umane a Armatei. Departamentul de recrutare al armatei indică o creştere anuală a bazei de recrutare(recruţi) pentru îndeplinirea obiectivul final şi anume acela de a acoperi retragerile de personal determinate de pensionări şi de expirarea contractelor de serviciu.
Misiunea de creştere a bazei de recrutare a armatei se transformă într-o misiune de contractare cantitativă la **HQ(Human Quality) USAREC**.

Planul operaţional de recrutare (ROP). Operaţiunile de recurtare conţin trei faze: planificarea, pregătirea şi execuţia. În primul rând, trebuie planificat cum şi unde este cea mai productivă piaţă. Trebuie luate în calcul tot timpul beneficiile pe termen lung şi mediu. Apoi urmează pregătirea. Sunt alese metodele de prospectare care pun efectiv în contact recrutorul cu piaţa ţintă. În final trebuie executat planul şi realizată analiza rezultatelor.

Cele opt funcţiuni de recrutare(Fig.1) asigură valorile, piaţa, susţinerea şi controlul pentru toate operaţiunile decisive, de formare şi de susţinere. Funcţiunile de recrutare sunt legate şi dependente una de cealaltă.

2.5.2 Marketingul recrutării în Armata Americană

Armata SUA este cea mai puternică forţă militară din lume. Susţine idealurile stabilite în Constituţie şi acţionează pentru a susţine interesele Statelor Unite.

Militarul în Armata SUA participă la instruire de înaltă calificare care-l poate ajuta în orice va întreprinde în viaţă. În acest sens va găsi soluţiile necesare în vederea plăţii studiilor şi este remunerat corespunzător în timp ce serveşte armata.

Căile de înrolare în Armată.Exista trei căi de urmat pentru a deveni militar:
-militar având normă întreagă,
-militar cu normă parţială,
-ofiţer al armatei.

Testul de Aptitudini Vocaţionale în Serviciile Armate (ASVAB)

Aptitudinile Vocaţionale în Serviciile Armate(ASVAB) măsoară cunoştinţele şi abilităţile în domenii diferite de la matematică la electronică.

ASVAB constă în 10 teste scurte care durează trei ore. Un administrator de testare ASVAB aduce la cunoştinţa candidaţilor instructiunile de rezolvare şi cât timp trebuie acordat fiecarui test.

Capitolul 3
ROLUL MARKETINGULUI ÎN PROCESUL RECRUTĂRII ŞI SELECŢIEI RESURSEI UMANE DIN ARMATA ROMÂNIEI

Armata, ca organizaţie cu atribuţii ample în domeniul apărării şi securităţii naţionale şi nu numai, primeşte din partea societăţii resurse materiale, umane, financiare, informaţionale ce se cer a fi utilizate cât mai eficient şi în deplină concordanţă cu scopurile şi obiectivele stabilite pentru această instituţie a statului.

Resursele umane fac parte din categoria resurselor puse la dispoziţia armatei de către societatea în care organizaţia militară fiinţează pentru ca aceasta din urmă să-şi poată îndeplini misiunile constituţionale încredinţate legal. La rândul lor, acestea dispun de un management specific, care „…reprezintă un complex de măsuri concepute interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecţia, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială şi morală, până la momentul încetării contractului de muncă".

Problematica marketingului recrutării şi selecţiei resurselor umane în armată dobândeşte o semnificaţie deosebită, atât datorită schimbărilor semnificative şi rapide din societatea românească, cât şi a transformărilor structurale şi de conţinut ale instituţiei militare.

Ca în orice bătălie, strategia, tacticile(politicile), planul de luptă(planul de marketing), cunoaşterea şi analizarea situaţiei, a terenului, a mediului(cercetarea pieţei) sunt condiţii absolut necesare pentru atingerea obiectivului final.

3.1 Managementul strategic în domeniul resurselor umane din Armata României

În domeniul resurselor umane, strategiile exprimă, în opinia multor specialişti, în primul rând, faptul că funcţiunea de personal adoptă o perspectivă mai largă şi o viziune dinamică asupra resurselor umane, asigurând integrarea cât mai deplină a acesteia cu celelalte funcţiuni ale organizaţiei.

3.1.1 Conţinutul strategiilor din domeniul resurselor umane

În concepţia multor autori, ca, de exemplu Michael Armstrong, strategiile de personal definesc intenţiile organizaţiei în ceea ce priveşte direcţiile de dezvoltare a resurselor umane, precum şi necesităţile sau cerinţele ce trebuie satisfăcute în acest domeniu pentru a se facilita atingerea obiectivelor organizaţionale.

3.1.2 Tipuri de strategii manageriale în domeniul resurselor umane militare

Marea varietate a organizaţiilor în general şi a firmelor în special, precum şi a concepţiilor diferiţilor specialişti se reflectă şi în diversitatea strategiilor din domeniul resurselor umane.

3.1.2.1 Strategia de personal orientată spre investiţii

Acest tip de strategie de personal are în vedere deciziile privind investiţiile din cadrul firmei. Dacă, în viziunea tradiţională, strategia investiţională se limita, îndeosebi, la aspectele economice şi tehnice, în prezent, pentru realizarea ei corespunzătoare se au în vedere, tot mai mult, şi aspectele privind resursele umane.

3.1.2.2 Strategia de personal orientată valoric

Această strategie de personal are în vedere cerinţa de bază care constă în respectarea intereselor, dorinţelor sau aspiraţiilor personalului, concomitent cu folosirea corespunzătoare a potenţialului acestuia.

3.1.2.3 Strategia de personal orientată spre resurse

În cadrul acestei strategii, umane sau posibilităţile de asigurare cu personal influenţează considerabil conţinutul strategiei firmei, iar funcţiunea de personal contribuie

activ la dezvoltarea şi realizarea acesteia. De asemenea, departamentul de personal trebuie să sugereze ce strategii globale ale firmei pot fi realizate în cadrul scopului propus, dar cu resursele umane existente.

3.2 Psihoprofesiograma generală a resursei umane din perspectiva componentelor de bază ale domeniului şi ale dimensiunilor profesionale

Profesiograma, reprezintă suma abilităţilor, cunoştinţelor, deprinderilor şi a caracteristicilor psihosociale pe care trebuie să le întrunească un specialist pentru a putea practica cu succes profesia militară.

Obiectivul activităţii de selecţie şi repartiţie psihologică este acela de a realiza o evaluare dimensională a personalităţii unei persoane pentru a putea realiza o predicţie asupra viitoarei integrări şi adaptări într-un mediu specific.

Profesia militară, prin natura activităţilor implicate, impune exigente în (ne)recomandarea psihologică a tinerilor încorporabili. În acest sens, întocmirea profesiogramei profesiei militare oferă un plus informativ asupra particularităţilor acesteia.

3.2.1 Monografiile profesionale, profesiograma şi psihograma

Studiul, analiza profesiunilor determină întocmirea de monografii profesionale, profesiograme şi psihograme. Monografia profesională este o lucrare de sinteză, un instrument informativ constituit dintr-un complex amplu de date asupra unei profesii. Fiind dificil de realizat, adesea în practică se recurge la elaborarea unor instrumente de cunoaştere mai restrânse cum sunt profesiogramele şi psihogramele. Acestea din urmă conţin sintetic cerinţele psihologice ale unei profesii.

3.2.2 Metode şi tehnici de analiză a postului de activitate

În colectarea datelor se utilizează mai multe metode, fiecare cu avantajele şi dezavantajele pe care le implică. Principalele metode pot fi clasificate în doua categorii: metode generale, iar a doua categorie este dată de metodele sistematice de analiza.

Metodele generale de analiza sunt: ***interviul, observaţia, chestionarele scrise, metoda experienţei, metoda documentării.***

Metodele sistematice de analiză a muncii sunt:***descrierile comportamentale, cerinţele comportamentale, abilităţi necesare.***

3.2.1 Condiţiile generale pe care trebuie să le indeplinească cumulativ tinerii care doresc să urmeze o carieră militară

- să aibă cetăţenie română şi domiciliul stabil în România de cel puţin şase luni, la data începerii anului de învăţământ/cursului/programului de formare;
- să fie "apt medical" şi să aibă o dezvoltare fizică armonioasă;
- să aibă un comportament moral în societate;
- să nu fi fost condamnat penal şi să nu fie în curs de urmărire penală sau de judecată pentru săvârşirea unor infracţiuni;
- să nu facă parte din partide, formaţiuni sau organizaţii politice, iar dacă face parte să declare că, după admiterea în instituţia militară de învăţământ, va renunţa la această calitate;
- să nu facă parte din organizaţii interzise de legislaţia română şi să nu fie membru al unor organizaţii incompatibile cu regulile, activităţile şi atribuţiile specifice profesiei militare;
- să nu aparţină unor culte sau secte religioase care, potrivit legii, contravin normelor de păstrare a ordinii publice, precum şi celor care încalcă bunele moravuri sau afectează desfăşurarea profesiei militare;
- să nu fie asociat unic ori să participe direct la administrarea sau conducerea unor organizaţii sau asociaţii comerciale, iar dacă este într-una din aceste situaţii, să se

angajeze că, după admiterea în instituţia militară de învăţământ, va renunţa la această calitate;

- pentru candidatul care este soldat voluntar în Ministerul Apărării şi care optează pentru profesia de ofiţer, maistru militar sau subofiţer - să fi parcurs modulul instruirii individuale, potrivit specificului fiecărei arme/serviciu/ specialităţi militare, până la data concursului de admitere în instituţia militară de învăţământ;
- pentru candidatul femeie - să declare că îşi asumă toate riscurile privind starea sa de graviditate/maternitate, care pot interveni în procesul de selecţie.

3.3 Mixul de marketing în recrutarea şi selecţia personalului militar

Chiar dacă armata este o organizaţie cu o cultură specifică şi cu reguli stricte, ea împarte, împreună cu instituţiile şi companiile civile, aceeaşi piaţă a forţei de muncă (surse externe de recrutare), mai ales când este vorba despre forţă de muncă educată şi cu un potenţial aptitudinal ridicat, aşa cum se întâmplă în cazul recrutării ofiţerilor.Însă problema nu este numai concurenţa strânsă de pe piaţa forţei de muncă. Potenţialii candidaţi sunt din ce în ce mai bine informaţi, mai pragmatici, dornici să aleagă, sunt la vârsta la care non-conformismul primează în faţa unor valori tradiţionale, cum ar fi patriotismul.

Crearea acestui sistem a reprezentat trecerea armatei de la seviciul militar obligatoriu la serviciul militar voluntar, bazat pe contracte limitate şi cariere de lungimi diferite, fiind în perfectă concordanţă cu cerinţele impuse de formarea unei armate profesioniste.

3.3.1 Componentele mixului de marketing militar

Imediat după infiinţarea noilor structuri de informare-recrutare şi selecţie, primele întrebări la care a trebuit să se găsească răspuns au fost: Pe cine se recrutează? De unde? Când? Cât de mulţi? Prin ce metode? Ce l-i se comunică? Prin ce mijloace? Care este răspunsul aşteptat? Cât costă? Cum se măsoară eficienţa?.

Pentru a putea răspude la aceste întrebări şi la multe altele s-a ajuns la concluzia că dezideratele pot fi atinse prin conceperea unui mix de marketing militar ale cărui componente sunt prezentate în continuare.

3.3.1.1 Conceptul de produs în accepţiunea marketingului militar

În accepţiunea marketingului, produsul poate fi definit ca fiind lucrul oferit pe piaţă în scopul captării interesului, al achiziţionării, utilizării sau consumului şi care poate satisface o nevoie sau o dorinţă; el include obiecte fizice(tangibile), servicii, persoane, locuri, organizaţii sau idei.

Pe piaţa ofertelor profesionale şi a serviciilor educaţionale, funcţionează principiul cererii şi ofertei. De aceea, **profesia militară** este abordată după principiile marketingului. Toţi cei care doresc să angajeze personal împart cam aceleaşi surse externe(grupuri-ţintă), aceleaşi medii de recrutare, ceea ce diferă fiind valorile şi filozofia specifice organizaţiei, criteriile şi metodele de recrutare.

Tranziţia de la armata bazata pe serviciul militar obligatoriu, la cea bazată pe voluntariat, a impus repoziţionarea profesiei militare pe piaţa muncii, mai ales în raport cu concurenţa reprezentată de celelalte instituţii similare ale statului.

Deşi instituţia militară este foarte apreciată de populaţia României (aşa cum arată sondajele de opinie realizate la nivel naţional), **profesia militară** rămâne cotată la un nivel mediu într-o ierarhie a preferinţelor.

3.3.1.2 Politica de preţ în marketingul militar

Preţul este un instrument al pieţei şi un indicator al realităţii economice şi sociale. În virtutea funcţiei sale principale de corelare a cererii cu oferta, el capătă un caracter complex, ce este amplificat în contextul actualului dinamism economico-social, atât de caracteristicile pieţei pe care se manifestă, cât şi cadrul legislativ care reglementează formarea preţurilor, el însuşi perfectibil.

În contextul unui mediu economico-social, preţul îmbracă numeroase forme de manifestare alături de preţul bunurilor şi tariful serviciilor. Printre aceste forme întâlnim: dobânda pentru un împrumut, chiria pentru locuinţă, onorariu pentru medic, taxa pentru drumuri, prima pentru o asigurare, **salariul ca preţ al forţei de**

muncă etc. Trebuie precizat, de asemenea, că preţul este un element foarte flexibil al mixului, putând fi modificat foarte rapid, spre deosebire de caracteristicile unui produs şi activitatea de distribuţie.

Se poate spune că preţul produce efecte mult mai rapide decât celelalte variabile ale mixului de marketing. Cererea dar şi concurenţa sunt în general mai prompte şi acţionează la modificări ale imaginii produsului. Determinarea preţului trebuie să fie corelată cu alegerea altor variabile ale mixului de marketing.

În accepţiunea marketingului militar, preţul reprezintă suma de bani(salariul sau solda) care revine angajatului(ofiţer, subofiţer, maistru militar, soldat gradat voluntar, funcţionar public sau personal civil contractual) în schimbul îndeplinirii obligaţiilor contractuale asumate, specifice fiecărei funcţii militare în parte.

3.3.1.3 Politica de distribuţie prin separarea recrutării personalului militar profesionalizat de recrutarea personalului pentru serviciul militar obligatoriu

Termenul de distribuţie desemnează ansamblul mijloacelor şi al operaţiunilor care asigură punerea la dispoziţia utilizatorilor sau a consumatorilor finali a bunurilor şi serviciilor realizate de către producători. Sau, altfel spus, distribuţia reprezintă procesul prin care bunurile şi serviciile sunt puse la dispoziţia consumatorilor asigurându-li-se acestora facilităţi de loc, mărime, cantitate, calitate şi preţ, potrivit cerinţelor pe care le manifestă în cadrul pieţei.

Distribuţia se referă, deci, la circuitul fizic şi la cel economic al produsului, la sistemul de relaţii care intervin pe piaţă, la activităţi ale unei mase largi şi eterogene de unităţi, aparţinând mai multor profiluri economice.

Sistemul de recrutare şi selecţie funcţionează prin intermediul a 44 de structuri teritoriale specializate, după cum urmează:

-41 birouri informare recrutare(judeţene şi al municipiului Bucureşti);

-3 centre zonale de selecţie şi orientare(dispuse în cele trei provincii istorice ale României – Muntenia, Moldova, Transilvania).

Misiunea birourilor informare-recrutare este aceea de **identificare, informare, atragere, consiliere şi orientare** a absolvenţilor instituţiilor civile de învăţământ (bărbaţi şi femei), spre instituţiile militare de formare a ofiţerilor, maiştrilor militari şi subofiţerilor, cât şi a militarilor angajaţi cu contract spre instituţii militare care formează subofiţeri.

Canale de distribuţie a profesiei militare

Practic, procesul de distribuţie se realizează prin ceea ce se numeşte canalul de distribuţie. Diferit de la o categorie la alta de produse, canalul de distribuţie se particularizează prin cele trei dimensiuni ale sale: lungime, lăţime, adâncime.

Voi folosi în continuare denumirile generice de ***angajator*** , definit ca structura militară cu nevoi de angajare şi ***angajat***, resursa umană care opteză pentru profesia militară.

În cazul marketingului militar, lungimea canalului se referă la numărul de verigi intermediare prin care trece profesia militară(produsul) de la angajator(unitatea militară cu nevoi de angajare) la angajat. Lăţimea canalului este determinată de numărul unităţilor prin care se asigură disribuirea profesiei militare în cadrul fiecărei faze a rutei de distribuţie. Adâncimea canalului exprimă măsura apropierii distribuitorului de unităţile militare beneficiare ale resursei umane(angajatori).

3.3.1.4 Promovarea profesiei militare

Rolul promovării rezidă în conţinutul complex al conceptului de promovare, ce relevă faptul că scopul general este influenţarea comportamentului oamenilor, în aşa fel încât, să sporească volumul vânzărilor bunurilor respectivului producător.

Promovarea profesiei militare se desfăşoară pe baza unei strategii în care mass-media şi activităţile de relaţii publice au un rol foarte important. Accentul se pune în mod special pe calitate, iar selecţia se face pe baza potenţialului aptitudinal.

3.3.1.5 Încadrarea profesionalizată a personalului militar

Deşi instituţia militară este(conform tuturor sondajelor de opinie), foarte apreciată de populaţie, profesia militară se situează undeva la mijlocul ierarhiei profesiilor. Dezvoltarea

socio-economică nu va face decât să scadă atractivitatea profesiei militare în raport cu alte profesii şi să-i îndepărteze pe tineri de profesia militară, aşa cum s-a întâmplat în toate ţările cu economie dezvoltată.

Cariera militară presupune riscul, nu doar aventura, iar în ultimii ani, acest lucru a devenit tot mai evident, datorită focarelor de conflict militar existente şi a escaladării terorismului.

Iată numai câteva dintre argumentele care au condus la ideea necesităţii remodelării recrutării în spiritul ideii de *marketing agresiv.* Aceasta înseamnă, însă, o mai mare flexibilitate a armatei, pornind de la mentalităţi şi până la metodele folosite. întotdeauna vor exista, chiar şi în armatele cu tradiţie în marketingul recrutării, reacţii de genul *"Profesia militară nu poate fi vândută ca un detergent de rufe sau ca o marcă de bere".* **într-adevăr, aceasta nu** poate fi vândută la fel, pentru că se adresează unui alt tip de nevoi ale grupului-ţintă, unui alt segment de populaţie, folosind un mesaj total diferit.

3.4 Strategii de marketing pentru recrutarea şi selecţia personalului militar

După cum s-a mai menţionat, recrutarea personalului constituie în general primul contact între cei care angajează şi cei care sunt în căutarea unui loc de muncă, fiind, totodată, o activitate publică.

3.4.1 Particularităţile procesului de recrutare

Procesul de recrutare se desfăşoară permanent, pe baza ***criteriilor de recrutare*** şi a ***planului anual de recrutare***. Criteriile de recrutare sunt generale şi specifice fiecărei categorii de personal militar, au caracter obligatoriu şi sunt în concordanţă cu specificul şi cerinţele profesiei militare, cu regulile de evoluţie în carieră, aflate în vigoare în Ministerul Apărării Naţionale, cât şi cu legislaţia existentă în ţara noastră.

Recrutarea candidaţilor pentru profesia militară este un ***proces complex, de identificare, informare, atragere şi orientare*** a absolvenţilor instituţiilor civile de învăţământ (bărbaţi şi femei), spre instituţiile militare de formare a ofiţerilor, maiştrilor militari şi subofiţerilor, cât şi a militarilor angajaţi pe bază de contract(gradaţi profesionişti), spre instituţiile militare care formează subofiţeri.

3.4.2 Procesul de selecţie a resurselor umane în Armata României

Activitatea de selecţie a candidaţilor pentru profesia militară se desfăşoară în cadrul a trei *centre zonale de selecţie şi orientare*, structuri militare expert, subordonate Direcţiei Management Resurse Umane.

Misiunea centrului zonal de selecţie şi orientare constă în *selecţia candidaţilor recrutaţi* pentru profesia militară şi *orientarea profesională* a acestora spre categorii de personal, arme şi specialităţi militare, în raport cu potenţialul psiho-aptitudinal al fiecărui candidat.

3.4.3 Strategia de promovare a profesiei militare

Armata este o organizaţie cu o cultură specifică şi cu reguli stricte.Ea împarte, împreună cu instituţiile şi companiile civile, aceeaşi piaţă a forţei de muncă(surse externe de recrutare).

În acest sens, toate strategiile de marketing concepute în sistemul militar au fost axate pe promovare,astfel:

- strategia de promovare a învăţământului militar;
- strategia de promovare a profesiei militare.

Lipsa unei strategii de promovare a propriei oferte profesionale, cât şi a unor programe de recrutare adecvate, atrage după sine nu numai pierderea candidaţilor cu adevărat competitivi, dar şi irosire de resurse financiare, creşterea costurilor, iar ceea ce este şi mai grav, duce la alterarea imaginii organizaţiei. Ca într-un cerc vicios, deficitul de imagine v-a determina ineficienţa eforturilor de recrutare.

3.4.4 Strategia de promovare a învăţământului militar

Învăţământul militar asigură formarea, specializarea şi perfecţionarea personalului militar profesionalizat necesar Armatei României şi altor beneficiari interni sau externi.

OBIECTIV: Furnizarea candidaţilor pentru instituţiile militare de învăţământ care formează resursa umană profesionalizată a armatei, la anumite standarde de calitate şi în cantitatea stabilită pentru fiecare categorie de personal, armă/specialitate militară şi an de învăţământ.

3.5 Planificarea strategică de marketing în procesul recrutării şi selecţiei resursei umane din Armata României

Legătura extrem de apropiată dintre marketingul şi managementul strategic, ca ştiinţe şi ca domenii de activitate, este cel mai bine reprezentată de utilizarea unui factor comun, care generează o serie de aplicaţii specifice fiecărui domeniu.

3.5.1 Planificarea strategică-element fundamental al marketingului militar

Aplicarea planificării strategice în întreprindere, se face la diferite niveluri:

- La nivel organizaţional superior, având denumirea de plan strategic al întreprinderii ;
- La nivelul unităţii strategice de activitate având denumirea de plan al unităţii strategice de activitate;
- La nivel funcţional de marketing având denumirea de plan strategic de marketing sau plan strategic de produs.

Strategia este văzută drept plan de acţiune, stratagemă, model de comportament, poziţie faţă de mediul extern al întreprinderii.

3.5.2 Fazele planificării strategice în marketingul militar

Adoptarea de către o organizaţie a procesului planificării de marketing este condiţionată de factori multipli, printre care cei mai importanţi sunt:

- existenţa unei compatibilităţi între valorile intrinseci ale procesului de planificare în marketing şi valorile fundamentale ale organizaţiei;
- climatul şi cultura organizaţională;
- nivelul de maturitate atins în evoluţia organizaţiei;
- cunoaşterea, înţelegerea şi folosirea corectă a conceptelor şi instrumentelor de marketing.

3.5.3 Programul de marketing–instrument de bază al desfăşurării activităţii de marketing în serviciile de apărare

Desfăşurarea activităţilor de marketing cu eficienţă ridicată presupune includerea lor într-un program de marketing care, prin conţinut, mod de elaborare şi punere în aplicare se constituie în instrument de bază al managementului firmei.

Ca în orice bătălie, strategia, tacticile(politicile), planul de luptă(programul de marketing), cunoaşterea şi analizarea situaţiei, a terenului, a mediului(cercetarea pieţei) sunt condiţii absolut necesare pentru atingerea obiectivului final. La fel ca într-o acţiune de luptă, agresivitatea şi elementul surpriză sunt, de asemenea hotărâtoare. Pentru a continua comparaţia, am putea asemăna campania de recrutare cu un război psihologic, pentru că, în ultimă instanţă, se bazează pe influenţarea populaţiei-ţintă în scopul obţinerii unui anumit răspuns. Câştigă cel care a transmis mesajul potrivit, prin mijlocul cel mai eficient.

Ca urmare, metodele şi instrumentele de recrutare se diversifică şi se perfecţionează continuu, iar programele de marketing devin din ce în ce mai complexe şi mai flexibile pentru a ţine pasul cu evoluţia pieţei.

De aceea, armata nu poate rămâne în afara acestor realităţi şi tendinţe, ea trebuie să dezvolte permanent strategii de marketing ale recrutării capabile să plaseze şi să prezinte profesia militară pe piaţa ofertelor profesionale ca marcă atractivă şi bine definită.

Capitolul 4
STRATEGIA DE PROMOVARE A PROFESIEI MILITARE ÎN ROMÂNIA

Tranziţia de la armata bazata pe serviciul militar obligatoriu, la cea bazată pe voluntariat, a impus repoziţionarea profesiei militare pe piaţa muncii, mai ales în raport cu concurenţa reprezentată de celelalte instituţii similare ale statului.

Scăderea constantă, an de an, a numărului de candidaţi pentru instituţiile militare de învăţământ, până la un nivel de alarmă, a impus, la sfârşitul anilor '90, evaluarea situaţiei existente, analiza cauzelor şi a consecinţelor pe termen scurt, mediu şi lung, nu doar pentru învăţământul militar, care nu este un scop în sine, ci, mai ales, pentru viitorul resursei umane profesionalizate a apărării.

Cu cât resursa umană este mai importantă pentru o organizaţie(numeric şi calitativ), cu atât este mai evidentă şi mai necesară abordarea activităţii de recrutare ca o campanie de marketing. Iar în centrul tuturor eforturilor de marketing se află **promovarea profesiei militare**.

4.1 Percepţia societăţii civile asupra sistemului de recrutare şi selecţie din armată

Deşi instituţia militară este foarte apreciată de populaţia României(aşa cum arată sondajele de opinie realizate la nivel naţional), profesia militară rămâne cotată la un nivel mediu într-o ierarhie a preferinţelor.

Ţinând cont de aspectele prezentate mai sus, se impune cu necesitate, accelerarea şi revitalizarea interesului tinerilor pentru cariera militară. Acest interes oscilează în funcţie de situaţia economică generală, de percepţia existentă la un moment dat, asupra organizaţiei militare, dar şi de strategiile de marketing ale altor instituţii, pentru care procesul recrutare-selecţie este mult mai scurt, mai puţin solicitant şi mai puţin costisitor, şi care oferă independenţă şi mobilitate profesională mai mare.

4.1.1 Percepţia socială

Percepţia socială reprezintă procesul mintal de cunoaştere, activ implicat în cunoaşterea curentă, prin care se reflectă persoane, grupuri, fenomene sociale în funcţie de raporturile şi interacţiunile subiectului cunoaşterii cu acestea.

4.1.2 Surse de distorsiune în cadrul percepţiei sociale

Stereotipul, prejudecata, discriminarea, ca şi marginalitatea şi stigmatul, sunt fenomene concrete care influenţează opiniile şi mentalităţile şi la rândul lor sunt influenţate de acestea.

Prejudecăţile reprezintă orientări personale sau de grup ce rezultă din combinarea cu elemente afective, cognitive şi conative.

Stereotipul se manifestă prin reacţii de acelaşi tip in cazul anumitor stimuli.

4.1.3 Aspecte ale imaginii instituţiei militare

Imaginea armatei in opinia majorităţii este o constructie în timp bazată pe un proces complex de stereotipizare socială. Anumite aserţiuni, in special cele pozitive, au circulat cu frecvenţă mare atât in cadrele formale(mass-media) cât şi în mod neinstituţionalizat(povestiri, discuţii). Reprezentarea armatei ca grup social s-a format in contrast cu alte grupuri.

4.2 Comunicarea şi promovarea- componente esenţiale ale strategiei militare româneşti

Comunicarea permanentă între ofertanţi şi consumatori, care de regulă sunt despărţiţi spaţial şi temporar, este o necesitate, deoarece o informare corectă şi promptă stimulează cererea, o orientează către anumite produse şi provoacă modificări în mentalităţile şi atitudinile posibililor cumpărători.

4.2.1 Raportul comunicare-promovare

Comunicarea "se află în centrul a tot ceea ce întreprinde firma şi este prezentă în toate activităţile acesteia", marketingul modern are la bază ipoteza comunicării bilaterale eficiente – consumatorii comunică firmelor ce doresc, iar firmele îi informează pe consumatori cu tot ceea ce au de vânzare.

În concluzie, sistemul de comunicaţii de marketing constituie cadrul general în care se desfăşoară *promovarea*(sub mixul promoţional) cu cele patru instrumente promoţionale: publicitatea, vânzarea personală, promovarea vânzărilor şi relaţiile publice, care urmăresc prezentarea organizaţiei, a produselor şi serviciilor sale, sensibilizarea potenţialilor clienţi şi bineînţeles creşterea vânzărilor pentru a se obţine un profit mai mare (Fig.2).

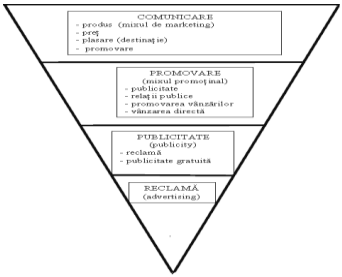


Fig.2. Sistemul de comunicare al întreprinderii.

4.2.2 Comunicarea eficientă

Dacă acceptăm definirea generică a comunicării ca "un proces de stabilire a unităţii sau multiplicităţii ideilor între emiţător şi receptor", admitem, că în fapt comunicarea înseamnă un transfer de informaţie între cele două părţi care au un rol activ.

În procesul de comunicare intervin mai multe elemente ce au roluri diferite:
-emiţătorul şi receptorul – sunt componentele principale ale oricărei comunicări;
-mesajul şi mijlocul de transmitere – sunt instrumente esenţiale ale comunicării;
-codificarea, decodificarea, răspunsul şi reacţia inversă – sunt funcţii primare ale comunicării;
-bruiajul-este zgomotul din sistem.

4.2.3 Promovarea- mijloc de informare şi atragere a potenţialilor militari

Promovarea, ca unul din domeniile cele mai empirice ale acţiunii marketingului, se exprimă în "ansamblul de acţiuni şi mijloace de informare şi atragere a cumpărătorilor potenţiali către punctele de vânzare, în vederea satisfacerii nevoilor şi dorinţelor acestora şi implicit a creşterii eficienţei economice a activităţii întreprinderii producătoare".

Astfel, în sens larg promovarea este sinonimă cu "dinamica comercială" şi desemnează toate cercetările care pot să antreneze creşterea vânzărilor. Termenul anglo-saxon "promotion" desemnează sensul larg al promovării, care este una din cele 4 componente ale mixului de marketing(product, price, place, promotion).

Promovarea, considerată ansamblul de tehnici sau practici a marketingului, ori acţiune de marketing, ori formă de comunicare, urmăreşte depăşirea unui nivel al vânzărilor prin captarea atenţiei şi atragerea cumpărătorilor potenţiali, de către punctele de vânzare, informarea, convingerea, formarea şi menţinerea unei clientele atrasă de produs şi întreprinderea producătoare.

4.2.4 Obiectivele şi rolul promovării

În ultima vreme, mai ales în ultimul deceniu, se constată accentuarea preocupărilor în domeniul promovării produselor dar mai ales a vânzărilor. Aceasta a condus la amplificarea

rolului promovării în cadrul activităţilor de marketing şi ca urmare la diversificarea obiectivelor promoţionale.

Rolul promovării rezidă în conţinutul complex al conceptului de promovare, ce relevă faptul că scopul general este influenţarea comportamentului oamenilor, în aşa fel încât, să sporească volumul vânzărilor bunurilor respectivului producător.

4.2.5 Mixul promoţional

Cele patru componente ale mixului promoţional: publicitatea, vânzarea personală, promovarea vânzărilor şi relaţiile publice, se folosesc de către organizaţii în funcţie de situaţia lor specifică, nefiind obligatorie participarea simultană a tuturor(cel puţin două sunt necesare), ci îmbinarea acelor instrumente care la un moment dat aduc cele mai mari avantaje cu cheltuieli cât mai reduse.

Promovarea vânzărilor

Este destinată creşterii vitezei sau volumului vânzărilor, cu reacţie mai rapidă şi puternică din partea consumatorilor deoarece: captează uşor atenţia consumatorului oferindu-i informaţii clare şi precise; generează interes şi emoţii, oferind elemente convingătoare; şi permite accesul pe piaţă al produselor, pentru care nu sunt permise celelalte forme de promovare.

Relaţii publice

Relaţiile publice reprezintă un ansamblu de activităţi utilizate pentru crearea, menţinerea şi influenţarea unei activităţi favorabile pentru organizaţie. Ele reprezintă, după părerea Institute of Public Relation din Marea Britanie "un efort deliberat, planificat şi susţinut pentru a stabili şi menţine o înţelegere mutuală între organizaţie şi publicul ei".

Vânzarea personală

În cadrul mixului de marketing, multe firme acordă un rol primordial agentului vânzărilor, prin care se realizează vânzarea personală, ce se bazează pe comunicare interpersonală directă şi care permite feed-backul direct.

Vânzarea personală oferă motivaţii specifice, pe care celelalte elemente ale mixului de marketing nu le pot oferi special. Este complementară publicităţii, dar importanţa ei relativă, depinde de natura produsului şi de comportamentul consumatorului.

Publicitatea

Ca principală formă de promovare, atât sub aspect cantitativ cât şi calitativ – prin impactul realizat –publicitatea continuă să fie confundată cu comunicarea, promovarea sau reclama.

4.3 Conceperea şi desfăşurarea campaniei de promovare a profesiei militare

Noul sistem de promovare-recrutare a fost creat pentru a răspunde cerinţelor de recrutare a candidaţilor pentru cariera militară în condiţiile trecerii treptate la profesionalizarea armatei şi a existenţei unei oferte educaţionale şi profesionale extrem de dinamice şi de variate.

Datorită faptului că organismul militar nu putea rămâne impasibil la schimbările survenite în societate şi pe piaţa ofertelor profesionale, a fost necesară găsirea unor modalităţi eficiente de atragere a tinerilor către acest domeniu profesional prin căutare activă şi continuă, transparenţă şi colaborare cu mediul civil şi comunitatea locală.

4.3.1 Delimitări conceptuale

1. Promovare = un ansamblu de activităţii prin care o organizaţie îşi pune în valoare un produs sau o idee pentru a-şi îndeplini anumite obiective utilizând acele canale de informare şi persuasiune considerate cele mai adecvate. Campania de promovare a profesiei militare cuprinde trei componente: campania publicitară, campania directă şi campania de relaţii publice.

2. Publicitatea directă = formă de comunicare non-personală despre organizaţie, produs, serviciu sau idee plătită de către o firmă sau organizaţie.

3. <u>Relaţii publice</u> = evaluarea sistematică a opiniei publice, organizarea, planificarea şi distribuirea de informaţii în scopul controlării şi impunerii imaginii organizaţiei.

4. <u>Campania directă</u> se referă la acţiuni de informare şi persuadare realizate prin contactul nemijlocit al sursei cu grupul-ţintă.

5. <u>Imaginea publică</u> = reprezentarea care s-a format ca o sumă de credinţe, atitudini, opinii, prejudecăţi, experienţe sau aşteptări la grupe de persoane sau în cadrul opiniei publice asupra: unei persoane fizice - juridice, unei profesii sau obiect.

4.3.2 Scopul, obiectivele, principiile şi etapele campaniei de promovare a profesiei militare

A. <u>Principiile care stau la baza promovării profesiei militare sunt următoarele:</u> principiul *coerenţei,* principiul *convergenţei,* principiul *flexibilităţii,* principul *proactivităţii,* principiul *transparenţei,* principiul *continuităţii,* principiul *neutralităţii politice,* principiul *acoperirii naţionale,* principiu *eficienţei*.

B. <u>Scopul campaniei de promovare</u>: difuzarea sistematică şi coerentă de informaţii şi mesaje în mediul civil şi în cel militar, în vederea influenţării percepţiei grupurilor de audienţă asupra profesiei militare şi determinarea opţiunii lor pentru cariera militară

C. <u>Obiectivele campaniei de promovare</u>: obiectivele sunt generate şi trebuie nuanţate şi particularizate pentru fiecare campanie de promovare în parte, în funcţie de feed-back-ul primit şi de politicile de recrutare adoptate pentru atingerea obiectivelor privind structura de forţe necesară asigurării capacităţii combative a armatei.

D. <u>Etapele campaniei de promovare</u> a profesiei militare

1. Analiza situaţiei promoţionale.
2. Analiza procesului de comunicare.
3. Determinarea nevoilor şi limitelor bugetare.
4. Dezvoltarea integrată a strategiilor de promovare a profesiei militare.
5. Planificarea desfăşurării acţiunilor promoţionale
6. Concepţia materialelor promoţionale.
7. Materializarea campaniei promoţionale.
8. Desfăşurarea campaniei promoţionale.
9. Evaluarea şi optimizarea campaniei promoţionale.

4.3.3 Proiectarea campaniei de promovare a profesiei militare pe plan local

1. Activitatea Birourilor Informare-Recrutare este abordată dintr-o triplă ipostază: de valorizator, de agent si de cunoscător.

2. Activitatea BIR se structurează (organizează) şi se derulează selectiv şi activ în cadrul relaţiilor cu un mediu social dinamic, în permanentă diversificare în care participanţii emit reciproc exigenţe şi aşteptări, îşi elaborează opinii şi aprecieri unul despre altul.

3. Relaţiile reciproce între BIR şi parteneri constituie cadrul necesar:

- unei cunoaşteri interactive(Cine sunt? Ce vor? De ce vor? Cum vor? Când vor?)
- inserţiei şi integrării socio-culturale a BIR, ca purtător de valori (încorporate în mesaj), reprezentant al unei instituţii;
- unei activităţi dinamice constant evolutive prin:

4. Elementele principale ale modelului informaţional

5. Principiile de difuzare a informaţiei publice

- evidenţiază/delimitează clar şi precis rolul BIR în sistemul de difuzare a informaţiei;
- informaţia oferită este oficială şi verificabilă;
- sinceritatea emiţătorului;
- focalizarea mesajului pe audienţa ţintită.

6. Strategii de proiectare a campaniei publicitare

7. Proiectarea acţiunilor promoţionale

- acţiuni informative cu media locală, grupurile ţintă;
- acţiuni specifice campaniei publicitare;
- acţiuni de relaţii publice.

4.3.4 Canale de difuzare, acţiuni şi produse promoţionale

Campania publicitară

1. Presa(cotidiană/ periodică; naţională/locală)
2. Radioul are ca principal avantaj selectivitatea audienţei în mod diferenţiat în funcţie de ziua, ora transmiterii şi emisiune.
3. Televiziunea - Spotul publicitar este considerat cel mai eficace tip de reclamă.
4. Cinematograful oferă posibilitatea transmiterii de spoturi publicitare înaintea difuzării filmelor artistice, cu posibilitatea atingerii unui număr semnificativ de persoane.
5. Publicitatea exterioară este mai puţin precisă focalizarea mesajului pe grupurile ţintă, dar oferă avantajul vizibilităţii şi, implicit, al atingerii grupurilor de sprijin.

Campania directă

1. Filmele promoţionale pot fi prezentate ca materiale de propagandă a profesiei militare în cadrul birourilor de informare-recrutare.
2. Tipărituri: mape promoţionale, pliante, broşuri.
3. Agende, calendare, cadouri promoţionale şi alte mijloace neconvenţionale (pixuri, tricouri, insigne, brelocuri, accesorii militare) sunt utilizate pentru sensibilizarea atenţiei grupurilor ţintă şi în campania de relaţii publice.

Campania de relaţii publice

Mijloace: editarea de broşuri, distribuirea de produse promoţionale neconvenţionale, organizarea de manifestări(colocvii, seminarii, prezentări), interviuri în mass-media, prezentarea de filme documentare în cadrul cercurilor militare, participarea la activităţi de interes public.

Dimensiuni ale relaţiilor publice:

- primirea şi contactul cu persoanele vizate;
- relaţiile cu mass-media;
- participarea la evenimentele de interes public

4.3.5 Standardizarea procesului de recrutare a candidaţilor pentru cariera militară

Scopul standardizării în domeniul recrutării candidaţilor pentru cariera militară constă în armonizarea tehnicilor, metodelor, instrumentelor şi documentelor specifice utilizate în activitatea de promovare-recrutare, pentru ca aceasta să se desfăşoare unitar şi cu eficienţă.

În continuare, pentru detaliere, aceste probleme vor fi grupate şi prezentate pe cele două mari domenii de activitate: promovarea profesiei militare şi recrutarea candidaţilor.

1. În activitatea de promovare a profesiei militare

Pentru fundamentarea coerenta şi profesionistă a campaniei la nivel local şi realizarea standardizării mijloacelor şi tehnicilor de comunicare cu grupurile ţintă şi cele de sprijin este necesară coordonarea unitară, de la nivel central.

2. În activitatea de recrutare a candidaţilor pentru cariera militară standardizarea vizează în special următoarele două direcţii principale:

-stabilirea raportului şi a unei relaţii interpersonale armonioase între recrutor şi candidat;
-utilizarea tehnicilor de negociere pentru menţinerea unei rate de conversie optime.

4.4 Dezvoltarea şi implementarea strategiei de promovare a profesiei militare

Promovarea profesiei militare se va desfăşura prin campanii anuale succesive, cu elemente de continuitate (logo, slogan, mesaje), dar bazate pe concepte creative noi.

Deoarece grupul de audienţă este foarte larg şi divers, se va apela la un **mix promoţional** care să asigure transmiterea mesajului către toţi receptorii.

Campania de promovare a profesiei militare trebuie să fie **o campanie integrată**, adică să îmbine într-o proporţie convenabilă, eficientă, componenta directă cu cea publicitară şi

de relaţii publice, pornind de la aceleaşi obiective, grupuri de audienţă şi mesaj. Cele trei componente se completează şi se susţin reciproc.

4.4.1 Concepţia generală privind dezvoltarea şi implementarea strategiei

Campania de promovare se desfăşoară pe două planuri - central(la nivel naţional) şi local (la nivelul fiecărui judeţ), campania locală fiind o particularizare a celei centrale, nu una separată, autonomă. Cele două planuri se suplinesc şi se sustin reciproc, prin cele trei componente ale campaniei.

	Componenta DIRECTĂ	Componenta PUBLICITARĂ	Componenta de RELAŢII PUBLICE	Total
Nivel CENTRAL	-	90 % / 80 %	10 % / 20 %	100 %
Nivel LOCAL	70 % / 100 %	10 % / 20 %	20 % / 80 %	100 %
Total	100 %	100 %	100 %	

În **Fig 3.** sunt evidenţiate, orientativ, proporţiile în care cele **3** componente ale campaniei de promovare vor fi combinate pe fiecare nivel (citite pe orizontală), cât şi ponderea pe care o va avea fiecare componentă, la nivel local şi central (citite pe verticală). Acestea sunt niveluri medii recomandate pentru perioada 2007 -2010.

4.4.2 Mesaje, simboluri, cuvinte-cheie, teme-elemente esenţiale ale strategiei

Mesajele campaniei

Pentru a transmite un mesaj plauzibil şi coerent, acesta trebuie să fie în concordanţă cu valorile şi cultura organizaţională a instituţiei militare, cu obiectivele strategiei generale de promovare a profesiei militare şi cu strategia de comunicare a Ministerului Apărării, dar şi cu realităţile profesionale şi sociale specifice mediului militar.

Mesajul central al primei campanii de promovare realizată în contextul profesionalizării, va fi axat pe calitate, din dubla perspective a ofertei şi a cererii. Acest mesaj poate fi formulat astfel:

Armata iţi oferă un loc de muncă, o carieră, un venit decent, protecţie socială, posibilitate de afirmare şi de promovare pe criterii de performanţă, prestigiu social. În schimb, cere de la tine competenţă profesională, capacitate de autoperfecţionare, loialitate, corectitudine, disciplină, tărie fizică şi mentală, capacitatea de a-ti asuma riscuri.

4.4.3 Implementarea strategiei

Obiectivele, principiile şi soluţia strategică propuse vor sta la baza planificării campaniilor anuale de promovare a profesiei militare.

Cel mult o data pe an, în cazul în care acest lucru se impune, pot fi organizate sub-campanii de promovare tematice, care sa urmărească un obiectiv foarte precis. De exemplu, aceste sub-campanii mult mai scurte şi mai intense, agresive, ar putea viza soldatul/gradatul voluntar sau Forţele Terestre, rezerviştii voluntari, imaginea birourilor imformare-recrutare, găsirea persoanelor cu anumite abilităţi sau care să opteze pentru o anumita armă/specialitate etc.

Structurile din Ministerul Apărării, direct implicate în lungul drum de la proiectarea strategiei de promovare a profesiei militare, până la îndeplinirea obiectivelor, sunt următoarele:

- **Direcţia Management Resurse Umane**.
- **Direcţia Relaţii Publice**.
- **Direcţia Organizare, Personal şi Mobilizare**.
- **Birourile informare-recrutare**

4.4.4 Analiza de impact a strategiei de promovare

Impactul campaniei de promovare a profesiei militare trebuie privit atât prin prisma atingerii obiectivelor generale stabilite, în raport cu grupurile de audienţă, dar şi din punctul de vedere al efectului de imagine obţinut la nivel naţional. În primul caz, feed-back-ul este mai uşor şi mai rapid de obţinut, prin mijloace statistice. În cel de-al doilea caz, sondarea periodică a opiniei publice este cel mai relevant instrument.

Eficienţa campaniei se măsoară prin următorii indicatori:

- Numărul de persoane care solicită informaţii la birourile informare-recrutare, pe parcursul campaniei.
- Numărului de persoane care solicită informaţii la birourile informare-recrutare după atingerea fiecărui vârf al componentei publicitare a campaniei.
- Numărul de persoane care solicita informaţii prin intermediul internetului şi al liniei telefonice de informare gratuită.
- Numărul de accesări ale website-ului dedicat recrutării.
- Numărul total de candidaţi recrutaţi pentru profesia militară.
- Numărul de solicitări de informaţii, interviuri, reportaje din partea mass-media.
- Numărul de relatări pozitive sau neutre apărute în mass-media, despre oferta profesionala a Ministerului Apărării, procedurile de recrutare şi selecţionare, condiţiile de munca si de viata ale militarilor.
- Numărul de solicitări sosite la birourile informare-recrutare, din partea diverselor instituţii/organizaţii, în vederea participării la diverse evenimente sau realizarea de prezentări privind oferta armatei.
- Procentajul celor care cunosc modalitatea de angajare în armata, din totalul grupurilor ţintă.
- Numărul de contacte utile înregistrate la 100 de produse promoţionale difuzate (tipărituri, obiecte sau spoturi publicitare).
- Numărul de produse promoţionale distribuite, pe o persoană recrutată.
- Costul promovării(cheltuielile) pentru o persoană atrasă.

4.5 Optimizarea strategiilor de promovare a profesiei militare

Performanţa organizaţiei militare este direct proporţională cu performanţa personalului său.

Principalele cerinţe ce trebuie îndeplinite pentru ca politicile de personal să-şi atingă obiectivele, să răspundă cât mai bine scopurilor şi să poată fi aplicate viabil, sunt următoarele:

-să fie în concordanţă cu obiectivele, strategiile şi politicile generale ale organizaţiei militare;

-să reflecte şi să susţină valorile organizaţiei referitoare la modul în care trebuie trataţi oamenii;

-să acopere domeniile de activitate cele mai importante ale funcţiunii de personal;

-să conţină prevederi care să asigure transmiterea şi înţelegerea politicilor stabilite la nivelul organizaţiei;

-să fie clar definite, iar persoanele care urmează să le aplice să participe activ la procesul de elaborare a lor;

-să fie redactate şi comunicate de preferinţă în scris, asigurându-se astfel o mai mare uniformitate în interpretarea conţinutului;

-să fie corelate şi să se sprijine reciproc, asigurându-se funcţionarea interdependentă;

-să fie cât mai transparente şi să atragă un număr cât mai mare de angajaţi sau manageri la conceperea, elaborarea şi transpunerea lor în practică.

4.6 Îmbunătăţirea activităţii de selecţie şi recrutare a personalului militar

Procesul de recrutare a candidaţilor pentru profesia militară cunoaşte, la momentul actual, înscrierea pe un nou parcurs, bazat pe o strategie globală, unitară a managementului resurselor umane în Armata României.

Condiţiile existente astăzi pe piaţa ofertelor educaţionale şi profesionale, piaţă extrem de dinamică şi de variată, cu conţinuturi adeseori mult mai atractive şi mai accesibile candidaţilor, precum şi noile cerinţe ale dezvoltării unei armate moderne, au determinat, de la sine, caracteristicile noului sistem de recrutare, în opoziţie cu vechiul sistem, practicat în cadrul armatei.

Capitolul 5
Cercetare de marketing privind
"CONTRIBUŢIA TEHNICILOR MODERNE DE PROMOVARE LA DEZVOLTAREA MARKETINGULUI RECRUTĂRII ŞI SELECŢIEI RESURSELOR UMANE ÎN ARMATA ROMÂNIEI"

Recrutarea candidaţilor pentru profesia militară se deosebeşte de activitatea de recrutare a candidaţilor pentru un anumit post sau loc de muncă, făcută de o firmă sau o anumită organizaţie civilă, astfel:

1. se desfăşoară într-un mod permanent, pe tot parcursul anului(avantajul fiind cel al menţinerii unui contact sistematic cu piaţa muncii şi cu cea educaţională), şi nu sporadic, numai în anumite perioade, atunci când organizaţia are posturi libere, vacante;

2. nu oferă rezultate imediate(ocuparea unui post), activităţile derulându-se într-o perioadă mare de timp, pregătind candidatul pentru un concurs de admitere într-o instituţie militară de învăţământ, urmând ca acesta, abia după finalizarea studiilor militare, să ocupe un anumit post în armată;

3. scopul ei principal este de a atrage candidaţi pentru instituţii de învăţământ, care formează personal militar profesionalizat, şi nu candidaţi pentru un anumit post, ceea ce ar presupune existenţa unor studii deja finalizate şi o anumită experienţă de muncă; se urmăreşte atragerea de potenţialuri şi nu de cunoştinţe sau de capacităţi deja formate;

4. implică existenţa unui număr mare de candidaţi(de ordinul sutelor, miilor) faţă de câţiva candidaţi(cel mult de ordinul zecilor), în cazul unei firme.

Este aşadar necesară cunoaşterea atitudinilor şi opiniilor populaţiei tinere referitoare la măsura în care profesia militară este percepută pentru ca, Armata Română să aibă o bază valoroasă de selecţie a viitorilor militari, cât mai vastă şi de o calitate corespunzatoare.

5.1 Cercetarea calitativă

Cercetarea calitativă reprezintă o investigaţie cu nivele diferite de complexitate, menită să identifice, clarifice, şi să definească ceea ce este relevant, semnificativ şi important pentru o problemă, oportunitate sau un context de marketing. Ea permite o mai bună înţelegere a conceptelor şi esenţei fenomenelor şi proceselor avute în vedere.

5.1.1 Caracterizare succintă a organizaţiei interesate în realizarea unei cercetări cantitative de marketing plecând de la raporturile ei cu piaţa pe care acţionează

Profesionalizarea Armatei României, coroborată cu integrarea României în Uniunea Europeană, a influenţat în mod vizibil calitatea proceselor de recrutare şi de selecţie a resurselor umane în cadrul Ministerului Apărării Naţionale.

Diminuarea efectivelor Armatei României trebuie compensată printr-o dotare la standardele armatelor moderne, precum şi prin asigurarea unor resurse umane de o calitate net superioară, capabile să folosească tehnica din dotare şi să se adapteze continuu la noi provocări şi la noi tipuri de cerinţe.

5.1.2 Denumirea temei generale de cercetare cantitativă

Denumirea temei generale:"***Atitudini, opinii şi comportamente ale tinerilor braşoveni cu privire la oferta Ministerului Apărării în vederea alegerii profesiei militare***".

Întrucât anual la nivelul Ministerului Apărării se realizează cercetări privind „profilul socio-demografic şi motivaţional al tinerilor, care au optat pentru cariera militară, în anul de recrutare ...", am considerat că opţiunea pentru denumirea mai sus amintită este cea mai justificată şi întemeiată.

Pentru cercetarea a carei tema este *"Atitudini, opinii şi comportamente ale tinerilor brasoveni cu privire la oferta Ministerului Apararii in vederea alegerii profesiei militare",* am

considerat ca fiind indicată cercetarea descriptivă, dat fiind rolul său de a caracteriza şi de a descrie caracteristicile unor fenomene de marketing sau sociale şi de a determina frecvenţa lor de manifestare.

5.1.3 Denumirea temei care face obiectul cercetării calitative plecând de la tema generală

Denumirea cercetării calitative: ***„Motivele alegerii profesiei militare”.***

Justificarea alegerii acestei teme este aceea că în condiţiile noului sistem de recrutare şi selecţie pus în funcţiune, devine necesară cunoşterea atitudinilor şi opiniilor populaţiei tinere **referitoare la măsura în care profesia militară este percepută, pentru ca, Ministerul Apărării sa aibă o bază valoroasă de selecţie a viitorilor militari, cât mai vastă şi de o calitate corespunzătoare.**

5.1.4 Opţiunea pentru metoda de cercetare calitativă aleasă

Pentru cercetarea a cărei temă vizează atitudinile şi opiniile populaţiei tinere braşovene cu privire la oferta Ministerului Apărării în vederea alegerii profesiei militare am optat pentru următoarele tipuri de investigaţii calitative posibile: metoda interviului de profunzime nondirectiv, metoda interviului orientat de grup(Focus Grup) şi, ca metode proiective: tehnica autoportretului fotografic, tehnica interpretării unui rol sau tehnica benzilor desenate.

5.1.4.1 Justificarea opţiunii pentru metoda calitativă aleasă

Pentru alegerea metodei calitative de cercetare, am considerat ca oportună alegerea interviului orientat de grup(focus grup) din următoarele considerente:

- afirmaţia unui respondent generează o reacţie în lanţ din partea celorlalţi(*bulgăre de zăpadă);*
- se manifestă o dorinţă evidentă din partea subiecţilor de a-şi exprima propriile idei;
- cercetătorii pot cunoaşte frazele şi cuvintele cheie folosite de consumatori;
- simţămintele subiecţilor sunt similare cu cele ale grupului;
- nu sunt restricţii în modul de exprimare care are asfel un caracter spontan;
- ideile izvorăsc mai repede în cadrul grupului decât într-un interviu individual;
- pe lângă moderator un focus group necesită şi prezenţa unor persoane calificate care observă desfăşurarea sesiunii şi care participă apoi la analiza datelor obţinute;
- flexibilitate în abordarea aspectelor şi profunzime în investigare;
- obţinerea datelor, prelucrarea şi analiza lor se desfăşoară relativ repede.

5.1.4.2 Cine realizează cercetarea calitativă

1. Titlul studiului:
   „Motivele alegerii profesiei militare”;
2. Organizatori :
   * Statul Major General al Ministerului Apărării prin Biroul Informare-Recrutare Braşov;
3. Logistica şi protocolul sunt asigurate de Biroul Informare-Recrutare Braşov;
4. Durata şedinţei : 90 minute;
5. Punerea în practică a eşantionării :
   Biroul Informare-Recrutare Braşov;
6. Beneficiari :
   * *direcţi* – Ministerul Apărării Naţionale prin toate categoriile de forţe armate;
   * *indirecţi* – Ministerul Educaţiei şi Cercetării şi Ministerul Muncii, Solidarităţii Sociale şi familiei;
7. Executant : Biroul Informare-Recrutare Braşov.

5.1.4.3 Mărimea eşantionului şi constituirea acestuia

Grupul este constituit din 10 tineri(bărbaţi/femei), selectaţi din două categorii de candidaţi potenţiali la profesia de militar, la fel de importanţi în raport cu obiectivele propuse şi anume:

a) potenţiali candidaţi eligibili-tinerii între 13 şi 30 ani, bărbaţi şi femei, care îndeplinesc condiţiile de recrutare pentru profesiile de soldat/gradat voluntar, subofiţer, maistru militar, ofiţer sau pentru a urma cursurile colegiului militar liceal.

b) potenţialii candidaţi în aşteptare, formaţi din tinerii care vor îndeplini condiţiile de recrutare peste 1,2 sau 3 ani şi care pot fi atraşi, orientaţi spre profesia militară, consiliaţi, motivaţi şi îndrumaţi spre dezvoltarea aptitudinilor necesare urmării carierei militare.

5.1.4.4 Formularea ipotezelor şi obiectivelor cercetării calitative

1. Identificarea comportamentului actual al potenţialilor candidaţi
2. Informaţii asupra profesiei militare(video, audio, citite)
3. Identificarea opiniilor participanţilor
4. Comparaţie cu celelalte profesii militare din sistemul de apărare
5. Determinarea intenţiilor de a alege profesia de militar
6. Profilul candidaţilor care au răspuns ofertei profesionale a armatei

5.1.4.5 Proiectarea în detaliu a ghidului operatorului sau moderatorului

Ghid de interviu

I. Mijloacele de informare prin care au aflat de oferta Ministerului Apărării.
II. Interesul faţă de profesia militară.
III. Segmentul de tineri care este cel mai receptiv faţă de profesia militară.
IV. Gradul de influenţă al diferitelor mijloace de informare asupra tinerilor în alegerea viitoarei meserii.
V. Atitudinea faţă de măsurile întreprinse de Ministerul Apărării pentru promovarea profesie militare.
VI. Propunerea de noi măsuri.

5.1.4.6 Obţinerea datelor primare calitative. Procedura adoptată.

Desfaşurarea propriu-zisă a interviului:

A fost enunţată tema şi fiecare a fost invitat să se gândească cum ar vedea profesia militară şi promovarea acesteia în noile condiţii politice şi geo-strategice. Discuţia a fost lansată cu temele din ghidul de interviu, urmărindu-se doar temele mari puse în discuţie şi apelându-se la celelalte întrebări doar dacă ele nu erau atinse de subiecţi din proprie iniţiativă.

5.1.4.7 Analiza şi interpretarea datelor

Informaţiile astfel obţinute în urma discuţiei focalizate de grup au fost ulterior supuse unei ***analize de conţinut.***

5.1.4.8 Concluziile cercetării calitative

În urma informaţiilor primite au reieşit următoarele aspecte ce trebuie luate în considerare de către structurile specializate ale ministerului.

1. Majoritatea tinerilor au aflat de oferta Ministerului Apărării privind profesia militară. Mai mult de jumătate dintre tineri *cunosc puţin sau foarte puţin* despre mediul militar şi profesia militară. *Cu cât cunosc mai mult despre mediul militar, cu atât interesul lor pentru profesia militară este mai puternic.*

2. Majoritatea tinerilor au aflat de profesia militară de la familie şi prieteni.

3. Ceea ce are de oferit profesia militară, în opinia tinerilor din România, este, în primul rând, *siguranţa locului de muncă,* urmată de un anumit prestigiu social.

4. Dezavantajele profesiei militare constau în *condiţiile proaste de muncă* şi *posibilitate de afirmare personală mai redusă.*

5. Vârsta în care ar trebui să se încadreze viitorii tineri care optează pentru profesia militară este 13-30 ani.

6. Majoritatea tinerilor consideră că promovarea influenţează comportamentul în alegerea profesiei.

7. Mijloacele de informare care influnţează în mare măsură decizia alegerii profesiei sunt familia şi prietenii urmate de instituţiile de învăţământ şi presa.

8. Majoritatea tinerilor au încredere în instituţia militară.

9. Majoritatea tinerilor au aflat din cel puţin una din mijloacele de comunicare despre oferta apărării.

10. Acţiunile întreprinse de Ministerul Apărării nu atrag către profesia militară cei mai buni candidaţi.

11. Măsurile care ar trebui luate pentru atragerea celor mai buni candidaţi pentru profesia militară sunt axate în principal pe promovarea acesteia în toate insituţiile de învăţământ braşovene.

5.2 Proiectarea şi testarea chestionarului destinat cercetării cantitative având în vedere tema generală de cercetare şi rezultatele cercetării calitative.

5.2.1 Formularea ipotezelor generale şi a ipotezelor statistice.

Ipotezele cercetării:

Majoritatea tinerilor braşoveni se consideră interesaţi de oferta Ministerului Apărării privind profesia militară.

În opinia tinerilor braşoveni profesia militară este aleasă în primul rând datorită siguranţei locului de muncă.

Măsurile întreprinse de Ministerul Apărării pentru promovarea profesiei militare sunt apreciate de tinerii braşoveni.

Diferenţele de opinie între tinerii braşoveni, bărbaţi şi femei, privind alegerea profesiei militare sunt nesemnificative.

Ipotezele statistice:

Ipoteza 1

H_0: Cel mult 80% dintre tinerii braşoveni consideră că sunt interesaţi de oferta Ministerului Apărării privind profesia militară.

H_1: Mai mult de 80% dintre tinerii braşoveni consideră că sunt interesaţi de oferta Ministerului Apărării privind profesia militară.

Ipoteza 2

H_0: Cel mult 70% dintre tinerii braşoveni consideră că profesia militară este aleasă datorită siguranţei locului de muncă.

H_1: Mai mult de 70% dintre tinerii braşoveni consideră că profesia militară este aleasă datorită siguranţei locului de muncă.

Ipoteza 3

H_0: Media aprecierilor privind măsurile întreprinse de Ministerul Apărării pentru promovarea profesiei militare este 4,5 puncte.

H_1: Media aprecierilor privind măsurile întreprinse de Ministerul Apărării pentru promovarea profesiei militare este diferită de 4,5 puncte.

Ipoteza 4

H_0: Nu există diferenţe semnificative între grupurile populaţiei formate în funcţie de variabila sex în ceea ce priveşte opinia acestora în legatură cu alegerea profesiei militare.

H_1: Există diferenţe semnificative între grupurile populaţiei formate în funcţie de variabila sex în ceea ce priveşte opinia acestora în legatură cu alegera profesiei militare.

5.2.2 Stabilirea obiectivelor cercetării.

1. Determinarea măsurii în care caracteristicile segmentelor de populaţie interesate de oferta profesională a armatei corespund aşteptărilor formulate;

2. Evaluarea stării socio-demografice şi motivaţionale a candidaţilor recrutaţi pentru instituţiile militare de învăţământ;

3. Cunoaşterea principalelor trăsături ale populaţiei feminine, care doreşte să urmeze o instituţie militară de învăţământ şi a măsurii în care acestea se deosebesc de cele ale populaţiei masculine;

4. Analizarea factorilor de influenţă, care au determinat orientarea candidaţilor spre cariera militară, precum şi a surselor de informare asupra ofertei armatei;

5. Cunoaşterea unor particularităţi legate de atractivitatea profesiei militare, existente la nivelul Municipiului Brasov;

6. Formularea unor concluzii şi propuneri privind (re)orientările necesare în politicile de promovare a profesiei militare şi în proiectarea criteriilor şi metodelor de recrutare.

5.2.3 Prezentarea aspectelor care stau la baza conceperii şi structurării chestionarului.

Tipul de întrebări utilizate

Având în vedere modalitatea de răspuns, întrebările utilizate în chestionar sunt:

- Întrebări deschise(I 19);
- Întrebări mixte(I 11);
- Întrebări închise sau alternative:
  -Întrebari simple(I 13, I 15);
  -Întrebări cu alegere unică(I 5, I 8, I 12, I 20, I 28, I 29, I 30, I 31, I 32, I 33, I 34);
  -Întrebări cu alegere unică din mai multe alternative de frecvenţă -
- Întrebări cu alegere multipla (I 9).

În funcţie de subiectul de referinţă avut în vedere am utilizat întrebări directe(majoritatea dintre ele) şi întrebări indirecte. De asemenea, în acest chestionar am utilizat şi întrebări neajutatoare în cazul întrebărilor nr. 4 şi nr.7. La finalul chestionarului sunt amplasate întrebările de identificare ale subiecţilor.

Tipuri de scale folosite pentru întrebări

Scala de măsura este un set de elemente sau nivele dispuse progresiv în limita unor valori sau mărimi care permit cuantificarea aspectului investigat. Rolul unei scale este de a măsura, de obicei cantitativ, caracteristica supusă cercetării.

Am utilizat următoarele tipuri de scale:

Scala nominală

- Scala binară: întrebările 1,4,6,22.
- Scala nominală cu alegere unică dintr-un set de alternative propuse: întrebările 9,12,13,17,27.
- Scala nominală cu alegere multiplă din mai multe variante posibile: întrebările 7,15,16.

Scala ordinală

- Realizarea unei ordonări pe baza unui criteriu: întrebarea 12.
- Diferenţiala semantică:
  Varianta clasică: întrebările 3,22,23.
  Varianta pentru mai multe caracteristici: întrebările 17,24.
- Scala lui Likert: întrebarea 8.

Scala interval

- Scala cu seturi de intervale de mărimi egale: întrebarea 10.
- Scala cu adjective bipolare de sens opus: intrebarea 19.

Scala proporţională

- Scala cu măsurare directă: întrebarea 28.

Ordinea de aranjare a întrebărilor. Întrebările în cadrul chestionarului sunt aranjate într-o ordine logică, începând de la întrebări cu caracter general, cu un grad de dificultate mai mare.

Întrebările ce ţin de detaliu sunt plasate în partea de mijloc a chestionarului, unde sunt intercalate cu întrebări ceva mai simple. Întrebările de indentificare a subiecţilor au fost plasate la sfârşitul chestionarului.

Chestionarul are în componenţă 36 de întrebări.

5.3 Consideraţii metodologice privind eşantionarea

5.3.1 Populaţia cercetată şi mărimea acesteia

Constituirea eşantionului ce a fost chestionat în cadrul anchetei a fost realizată din rândul pupulaţiei cercetate. Stabilirea acesteia a avut în vedere determinarea ansamblului de persoane către care s-a orientat cercetarea şi asupra cărora se vor răsfrânge rezultatele cercetării. După cum rezultă din formularea temei de cercetare, populaţia cercetată este formată din tinerii din municipiul Braşov.

Aşadar, cadrul de eşantionare la care se raportează această cercetare este reprezentat de populaţia tânără a municipiului Braşov, cu vârsta cuprinsă între 13-30 ani, de ambele sexe.

5.3.2 Stabilirea mărimii eşantionului

Pentru a determina mărimea eşantionului în cazul eşantionării aleatoare am avut în vedere atât nivelul de precizie al estimării(eroare admisă) cât şi intervalul de încredere.

Datorită factorului timp, din motive financiare şi datorită caracterului didactic al cercetării, nu am putut lua în considerare mărimea eşantionului de 1067 de persoane şi am observat o mărime fixă de 80 de persoane.

5.3.3 Descrierea succintă a unităţii de observare, de eşantionare şi de analiză

În cercetarea de faţă, unitatea de observare este reprezentată de persoana de la care se culeg datele primare, deci tânărul cu vârsta cuprinsă între 13 – 30 de ani.

Unitatea de eşantionare este reprezentată de locuinţa, respectiv gospodăria.

Unitatea de analiză sau de cercetare este reprezentată de familie.

5.3.4 Alegerea metodei de eşantionare

Utilizăm o metodă de eşantionare în două faze, într-o primă fază identificându-se populaţia care ne interesează, iar în a doua fază realizându-se anchetele în rândul acestora.

5.3.5 Asigurarea reprezentativităţii eşantionului; validarea eşantionului în raport cu principalele caracteristici ale populaţiei cercetate

Reprezentativitatea eşantionului este asigurată în primul rând de utilizarea metodei de eşantionare aleatoare stratificată. De asemenea, garantarea cu un nivel de încredere de 95%(eroare admisă 3%) a acurateţii rezultatelor determină un eşantion reprezentativ.

Activitatea de validare a eşantionului este realizată prin intermediul unui test de comparare a diferenţelor dintre procente.

Validarea eşantionului în raport cu variabila sex:

H_0: $\pi = p$;

H_1: $\pi \neq p$.

Unde:

H_0 – ipoteza nulă;

H_1 – ipoteza alternativă;

π – procentul la nivelul populaţiei cercetate;

p – procentul la nivelul eşantionului.

La nivelul unei populaţii cercetate în mărime totală N = 88.472 persoane, ponderea populaţiei feminine este de 48,9%, iar la nivelul eşantionului constituit, ea reprezintă 46.25%

în condiţiile în care mărimea eşantionului(n) este de 1.067 de persoane.

$$z_{calc} = \frac{|\pi - p|}{\sqrt{\frac{p(100-p)}{n}}} = \frac{|48{,}9 - 46{,}25|}{\sqrt{\frac{46{,}25(100-46{,}25)}{1.067}}} = \frac{2{,}65}{1{,}52} = 1{,}74$$

La nivelul unei populaţii cercetate în mărime totală N = 88.472 persoane, ponderea populaţiei masculine este de 51,1%, iar la nivelul eşantionului constituit ea reprezintă 53,75%, în condiţiile în care mărimea eşantionului(n) este de 1.067 de persoane.

$$z_{calc} = \frac{|\pi - p|}{\sqrt{\frac{p(100-p)}{n}}} = \frac{|51{,}1 - 53{,}75|}{\sqrt{\frac{53{,}75(100-53{,}75)}{1.067}}} = \frac{2{,}65}{1.52} = 1{,}74$$

Constatăm că z_{calc}(1,74) este mai mic decât valoarea sa teoretică(1,96), ca urmare trebuie să acceptăm ipoteza nulă, a inexistenţei unei diferenţe semnificative între cele doua procente, şi astfel eşantionul poate fi validat.

5.4 Analiza şi interpretarea datelor primare şi secundare

5.4.1 Statistica intrebărilor relevante

În urma centralizării datelor obţinute de la respondenţi au rezultat următoarele:

Credibilitatea institutiei militare

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nu	2	2.5	2.5	2.5
	da	78	97.5	97.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

După cum se observă(**fig. 4**) într-o proporţie covârşitoare(97,5%), respondenţii au considerat că instituţia militară este una credibilă.

Increderea fata de institutia militara

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	deloc	2	2.5	2.5	2.5
	foarte putina	3	3.8	3.8	6.3
	putina	9	11.3	11.3	17.5
	multa	30	37.5	37.5	55.0
	foarte multa	36	45.0	45.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Fig. 5 Încrederea faţă de instituţia militară

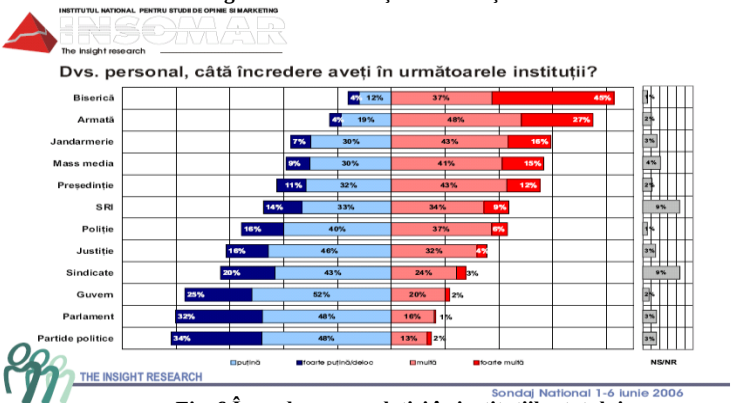


Fig. 6 Încrederea populaţiei în instituţiile statului

Prin răspunsurile date de către respondenţii braşoveni se confirmă sondajul efectuat de INSOMAR şi anume că 45% dintre aceştia au foarte mare încredere faţă de armată, 52,5% au o încredere mai mare sau mai mică şi numai 2,5% nu au încredere deloc.

Descriptive Statistics

	N	Sum	Mean		Std.	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
DICUTII	80	9	.11	.04	.318	.101
FAMILIE	80	34	.43	.06	.497	.247
PRIETENI	80	33	.41	.06	.495	.245
PRESA	80	18	.23	.05	.420	.177
TV	80	7	.09	.03	.284	.081
INVAT	80	8	.10	.03	.302	.091
AJOFM	80	5	.06	.03	.244	.059
NICIUNUL	80	9	.11	.04	.318	.101
Valid N (listwise)	80					

Tab. 1 Ponderea mijloacelor de informare

Se confirmă faptul că majoritatea au aflat de profesia militară de la familie(43%) şi de la prieteni(41%). 11% dintre respondenţi nu au aflat de oferta Ministerului Apărării.

Masura in care este promovata profesia militara

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	acord total	2	2.5	2.5	2.5
	acord	4	5.0	5.0	7.5
	dezacord total	9	11.3	11.3	18.8
	indiferent	22	27.5	27.5	46.3
	dezacord	43	53.8	53.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Fig. 7 Măsura în care este promovată profesia militară

Se confirmă analiza efectuată la întrebarea anterioară, şi anume că în procent de 11,3% respondenţii nu cunosc oferta Ministerului Apărării. 2,5% dintre respondenţi au aflat din toate sursele despre oferta Ministerului Apărării, iar 86,2% au aflat din cel puţin una din mijloacele de comunicare despre oferta apărării.

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std.	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Gradul de multumire al tinerilor privind masurile intreprinse de Ministerul Apararii de promovare a profesiei militare	80	5	1	6	3.71	.17	1.536	2.359	-.338	.269	-.695	.532
Valid N (listwise)	80											

Tab. 2 Gradul de mulţumire al tinerilor privind promovarea profesiei militare

Din tabelul „Descriptives” reiese că:

Media: $\bar{X}$ =3,71;
Dispersia: S^2 =2,359;
Abaterea standard: S=1,536;
Abaterea standard de la medie: $S_{\bar{x}}$ =0,17.

Cu o probabilitate de 95% putem garanta că media aprecierilor respondenţilor cu privire la măsurile întreprinse de Ministerul Apărării de promovare a profesiei militare se află în intervalul [3,34; 4,03].

Cum apreciati ca este profesia militara?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	foarte usoara	6	7.5	7.5	7.5
	usoara	7	8.8	8.8	16.3
	nici dificila, nici usoara	18	22.5	22.5	38.8
	dificila	20	25.0	25.0	63.8
	foarte dificila	29	36.3	36.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Fig. 8 Aprecieri despre profesia militară

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean
POLITIST	80	1	5	206	2.58
MILITAR	80	1	5	228	2.85
JANDARM	80	1	5	256	3.20
SRI	80	1	5	184	2.30
POMPIER	80	1	5	326	4.08
Valid N (listwise)	80				

Tab. 3 Ponderea profesiilor în preferinţele tinerilor

Ţinând cont de rezultatele obţinute se poate spune că pe primul loc între opţiunile respondenţilor privind profesia militară este cea de SRI, urmată de cea de poliţist. Profesia de militar se află la mijlocul clasamentului fiind urmată de profesiile de jandarm şi pompier.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean
VENITURI	80	0	1	34	.42
SIGURANT	80	0	1	25	.31
AFIRMARE	80	0	1	47	.59
SATISFAC	80	0	1	38	.48
ALTELE	80	0	1	24	.30
Valid N (listwise)	80				

Tab. 4 Principalele nemultumiri ale tinerilor faţă de profesia militară

Se poate constata că 47(59%) dintre respondenţi nu sunt mulţumiţi de profesia militară pentru că nu oferă posibilitatea de afirmare iar 38(48%) consideră că aceasta nu oferă satsfacţia profesională aşteptată. 34(42%) dintre aceştia consideră că veniturile realizate nu sunt mulţumitoare.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean
VENITURI	80	0	1	46	.57
SIGURANT	80	0	1	55	.69
AFIRMARE	80	0	1	34	.43
SATISFAC	80	0	1	43	.54
ALTELE	80	0	1	57	.71
Valid N (listwise)	80				

Tab. 5 Principalele motive ale tinerilor pentru alegerea profesiei militare

Se constată că 55(69%) dintre respondenţi sunt mulţumiţi datorită faptului că profesia militară oferă siguranţa locului de muncă. 46(57%) consideră că profesia militară este atractivă datorită veniturilor realizate iar 43(54%) consideră că aceasta oferă satisfacţii profesionale.

Categoria profesianala pentru care ar opta respondentii

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	soldat gradat voluntar	8	10.0	10.0	10.0
	maistru militar	9	11.3	11.3	21.3
	subofiter	17	21.3	21.3	42.5
	ofiter	18	22.5	22.5	65.0
	nici una	28	35.0	35.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

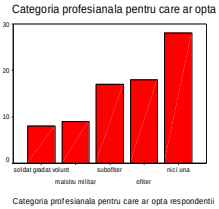


Fig. 9 Opţiunea pentru categoria profesională

Se poate constata că majoritatea respondenţilor nu sunt interesaţi de variantele propuse- 35%. Majoritatea respondenţilor care sunt interesaţi de profesia militară au optat pentru varianta "ofiţer"-22,2% urmată de cea de "subofiţer".

Fig. 10 Opţiunile candidaţilor pe medii de rezidenţă

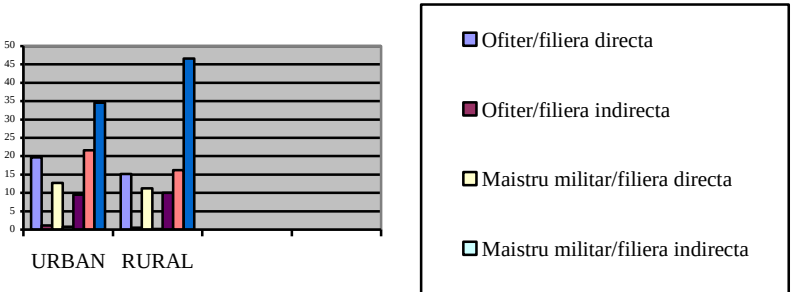
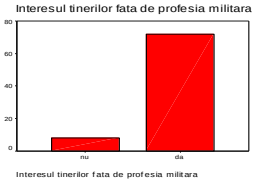


Fig. 11 Interesul tinerilor faţă de profesia militară

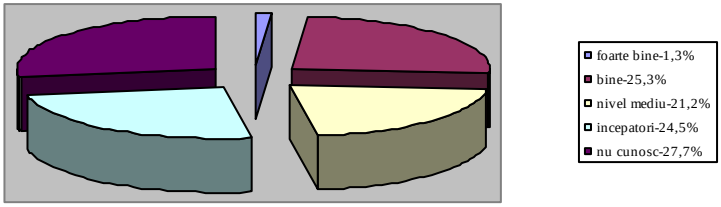
Interesul tinerilor fata de profesia militara

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nu	8	10.0	10.0	10.0
	da	72	90.0	90.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	



După cum se poate observa majoritatea tinerilor respondenţi sunt interesaţi de profesia militară în procent de 90%. Numai 10% dintre aceştia nu sunt interesaţi.

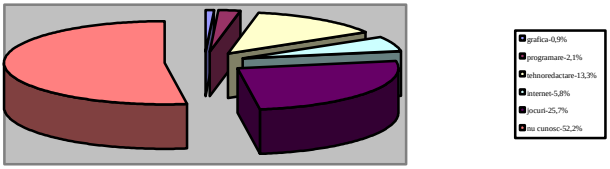
Fig. 12 Nivelul de cunoaştere a unei limbi străine



Tab. 6 Nivelul cunoaşterii unei limbi străine, în funcţie de sex

Sexul Nivelul	Masculin (%)	Feminin (%)
Nu cunoaşte	32,3	19,7
Începători	25,8	22,4
Nivel mediu	20,2	22,6
Bine	20,8	33,2
Foarte bine	0,9	2,1
TOTAL	100	100

Fig. 13. Abilitatea candidaţilor de a utiliza calculatorul



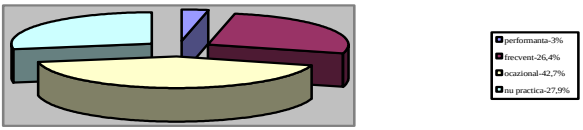
Tab. 7 Abilitatea de a utiliza calculatorul, pe sexe

Sexul Nivelul	Masculin (%)	Feminin (%)
Nu cunosc	53,0	51,5
Jocuri	25,1	26,5
Internet	6,2	4,9
Tehnoredactare	12,6	14,4
Grafică	0,9	1,0
Programare	2,2	1,7
TOTAL	100	100

Tab. 8 Practicarea unei activităţi sportive, în funcţie de sex.

Sexul Practicarea sportului	Masculin (%)	Feminin (%)
Nu practică	28,8	26,3
Ocazional	40,6	46,5
Frecvent	27,5	24,6
Performanţă	3,1	2,6
TOTAL	100	100

Fig. 14 Practicarea unei activităţi sportive



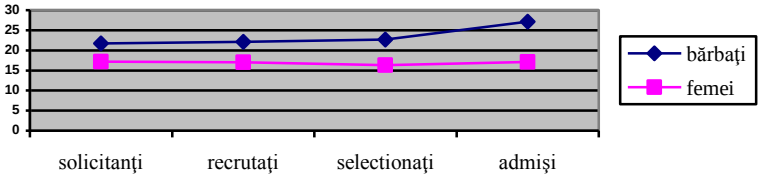
Ultima scoala absolvita

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Scoala generala	7	8,8	8,8	8,8
	Scoala profesionala	7	8,8	8,8	17,5
	Liceu	37	46,3	46,3	63,8
	Scoala postliceala	12	15,0	15,0	78,8
	Facultate sau studii postuniversitare	17	21,3	21,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	
Total		80	100,0		

Tab. 9 Ultima scoala absolvita de respondenţi

Se poate observa că majoritatea respondenţilor au ca ultimă şcoală absolvită liceul, în proporţie de 46,3%.

Fig. 15 Mediile de vârstă ale candidaţilor pentru profesia militară, pe parcursul procesului de recrutare, selecţie şi admitere:



5.4.2 Estimarea parametrilor populaţiei pentru cele mai importante variabile ale cercetării(estimare punctuală şi prin intervale de încredere)

Pentru culegerea datelor primare am utilizat interviul direct. Ancheta s-a desfăşurat la domiciliul respondentului. Alegerii respondentului i s-a acordat o mare atenţie, plecând de la metoda de eşantionare avută în vedere. Astfel, interlocutorii trebuiau să se încadreze în intervalul de vârstă 13–30 de ani, aceştia fiind selectaţi din lista constituită în prima fază a activităţii de eşantionare. Importanţa obiectivităţii acestei cercetări a fost în general recunoscută de respondenţi, ceea ce i-a determinat să analizeze şi să fundamenteze cât mai exact răspunsurile oferite.

5.4.3 Testarea ipotezelor statistice ale cercetării cu diferite metode(atât pentru medii cât şi pentru procente)

Ipoteza 1:

Se observă ca: $Z_{obs} > Z_{\alpha}$ (2,23>1,64), rezultă că se respinge ipoteza nulă H_0 şi se acceptă ipoteza alternativă H_1 cu o probabilitate de 95% ca procentul celor care sunt interesaţi de profesia militară este mai mare de 80%.

Ipoteza 2:

Se observă că: - $Z_{obs} > -Z_{\alpha}$ (-0,18>-1,64), rezultă că se acceptă ipoteza nulă H_0 cu o probabilitate de 95% ca procentul celor care consideră că profesia militară este aleasă datorită siguranţei locului de muncă este de cel mult 70%.

Ipoteza 3:

Se observă că Z_{obs} nu se situează în intervalul[-1,96; 1,96], rezultă că se respinge ipoteza nulă H_0 şi se acceptă ipoteza alternativă H_1, cu o probabilitate de 95%. Prin urmare, rezultă că media aprecierilor privind măsurile întreprinse de Ministerul Apărării privind promovarea profesiei militară este diferită de 4,5.

Ipoteza 4:

$\chi^2_{calc} = o,56 < \chi^2_{0,05;1}$ => se acceptă H_0. Deci, cu o probabilitate de 95% putem garanta că nu există diferenţe semnificative între grupurile populaţiei formate în funcţie de sex în ceea ce priveşte opinia acestora în legătură cu alegera profesiei militare.

5.4.4 Testarea diferenţelor dintre medii şi a diferenţelor dintre procente; justificarea testelor folosite

5.4.4.1 Testarea diferenţelor dintre două procente:

Pentru testarea diferenţelor dintre procente se utilizează testul Z, ţinând cont de faptul că mărimea subeşantioanelor este mai mare de 30 de persoane.

Sunteti interesat(a) de oferta Ministerului Apararii privind profesia militara? * SEXUL Crosstabulation

			SEXUL		Total
			barbat	femeie	
Sunteti interesat(a) de oferta Ministerului Apararii privind profesia militara?	nu	Count	3	5	8
		% within Sunteti interesat(a) de oferta Ministerului Apararii privind profesia militara?	37.5%	62.5%	100.0%
	da	Count	40	32	72
		% within Sunteti interesat(a) de oferta Ministerului Apararii privind profesia militara?	55.6%	44.4%	100.0%
Total		Count	43	37	80
		% within Sunteti interesat(a) de oferta Ministerului Apararii privind profesia militara?	53.8%	46.3%	100.0%

Tab. 10 Testarea diferenţelor dintre două procente

Regula de decizie:

Pentru un nivel de semnificaţie α =0,05 si Z_α = 1,96; $-1,96 \le 1,24 \le 1,96$, ceea ce înseamnă că se acceptă H_0, adică nu există diferenţe semnificative între procentul femeilor şi procentul bărbaţilor, care consideră că sunt interesaţi de profesia militară.

5.4.4.2 Testarea diferenţelor dintre doua medii:

Pentru testarea diferenţelor dintre medii se utilizează testul Z, ţinând cont de faptul că mărimea subeşantioanelor este mai mare de 30 de persoane.

Vom testa dacă există diferenţe semnificative între media aprecierii femeilor şi media aprecierii bărbaţilor în ceea ce priveşte interesul pentru oferta Ministerului Apărării privind profesia militară.

Masura in care sunt interesati de oferta Ministerului Apararii privind profesia militara SEXUL Crosstabulation

Count

		SEXUL		Total
		barbat	femeie	
Masura in care sunt interesati de oferta Ministerului Apararii privind profesia militara	nu sunt interesat deloc(1)	3	5	8
	2	7	5	12
	3	7	6	13
	4	7	6	13
	5	8	7	15
	sunt extrem de interesat(6)	11	8	19
Total		43	37	80

Tab. 11 Testarea diferenţelor dintre două medii

Regula de decizie:

Pentru un nivel de semnificaţie α =0,05 şi z_α = 1,96; $-1{,}96 \le 0{,}52 \le 1{,}96$, ceea ce înseamnă că se acceptă H_0, adică nu există diferenţe semnificative între media aprecierii femeilor şi media aprecierii bărbaţilor în ceea ce priveşte interesul pentru oferta Ministerului Apărării privind profesia militară.

5.4.5 Analiza legăturii dintre două variabile(seturi de variabile relevante)

5.4.5.1 Tabel de contingenţă între:

Comportamentul in momentul aflarii unor informatii cu privire la profesia militara * SEXUL Crosstabulation

			SEXUL		
			barbat	femeie	Total
Comportamentul in momentul aflarii unor informatii cu privire la profesia militara	urmaresc cu mare interes	Count	19	15	34
		Expected Count	18.3	15.7	34.0
		% within Comportamentul in momentul aflarii unor informatii cu privire la profesia militara	55.9%	44.1%	100.0%
	sunt indiferent	Count	14	12	26
		Expected Count	14.0	12.0	26.0
		% within Comportamentul in momentul aflarii unor informatii cu privire la profesia militara	53.8%	46.2%	100.0%
	intorc spatele(nu ma uit)	Count	10	10	20
		Expected Count	10.8	9.3	20.0
		% within Comportamentul in momentul aflarii unor informatii cu privire la profesia militara	50.0%	50.0%	100.0%
Total		Count	43	37	80
		Expected Count	43.0	37.0	80.0
		% within Comportamentul in momentul aflarii unor informatii cu privire la profesia militara	53.8%	46.3%	100.0%

Tab. 12 Tabel de contingenţă

5.4.5.2 Testul χ^2

Se poate observa că nici o frecvenţă aşteptată nu are valoare mai mică decât 5, deci se poate aplica testul χ^2.

Dorim să testăm dacă există deosebiri semnificative pe grupe de sex în ceea ce priveşte comportamentul respondenţilor în timpul aflării unor informaţii despre profesia militară.

<u>Formulăm ipotezele:</u>

H_0: Nu există diferenţe semnificative între grupurile populaţiei formate în funcţie de sex în ceea ce priveşte comportamentul acestora în momentul aflării unor informaţii despre profesia militară.

H_1: Există diferenţe semnificative între grupurile populaţiei formate în funcţie de sex în ceea ce priveşte comportamentul acestora în momentul aflării unor informaţii despre profesia militară.

$\chi^2_{calc} = 0{,}17 < \chi^2_{0,05;2}$ => se acceptă H_0, deci, cu o probabilitate de 95% putem garanta că nu există diferenţe semnificative între grupurile populaţiei formate în funcţie de sex în ceea ce priveşte comportamentul acestora în momentul aflării unor informaţii despre profesia militară.

5.4.5.3 Testul Kolmogorov - Smirnov

Tabel de contingenţă: aprecierea gradului de dificultate al profesiei militare, în funcţie de sex. Utilizăm testul Kolmogorov-Smirnov pentru a compara aprecierile respondenţilor grupaţi în funcţie de variabila sex cu privire la dificultatea profesiei militare.

S-au respectat condiţiile aplicării testului, şi anume:

- Cele doua subeşantioane(al femeilor şi al bărbaţilor) sunt independente;
- Aprecierea dificultăţii profesiei militare a fost măsurată ordinal, folosindu-se o diferenţială semantică cu 5 trepte.

Regula de decizie: $D_{calc} = 0{,}332 > D_{\alpha} \Rightarrow H_0 nu se_accepta \Rightarrow$ este acceptată ipoteza alternativă H_1 în sensul că diferenţa maximă dintre frecvenţele relative, cumulate, pentru bărbaţi şi pentru femei este diferită de zero, deci există diferenţe în repartiţiile bărbaţilor şi femeilor în ceea ce priveşte aprecierile referitoare la gradul de dificultate al profesiei militare.

5.4.5.4 Analiza varianţei(ANOVA)

Regula de decizie:

Deoarece $F_{calc} < F_{0,05;5;74}$(2,29) se acceptă ipoteza nulă ceea ce înseamnă că ocupaţia nu influenţează semnificativ nivelul interesului(notele) faţă de profesia militară.

5.4.6 Analiza asocierii dintre variabile-Determinarea coeficienţilor de asociere şi a coeficienţilor de corelaţie

Tab. 13 Coeficientul de contingenţă:

Comportamentul in momentul aflarii unor informatii despre profesia militara * SEXUL Crosstabulation

			SEXUL		Total
			barbat	femeie	
Comportamentul in momentul aflarii unor informatii despre profesia militara	urmaresc cu mare interes	Count	19	15	34
		Expected Count	18.3	15.7	34.0
	sunt indiferent	Count	14	12	26
		Expected Count	14.0	12.0	26.0
	intorc spatele(nu ma uit)	Count	10	10	20
		Expected Count	10.8	9.3	20.0
Total		Count	43	37	80
		Expected Count	43.0	37.0	80.0

Utilizând testul χ^2 pentru a vedea dacă există deosebiri semnificative pe grupe de sex în ceea ce priveşte comportamentul respondenţilor în momentul aflării unor informaţii despre profesia militară, am constatat în urma acceptării ipotezei nule, că aceste diferenţe nu există.

5.4.7 Analiza multivariabilă

În raport cu datele primare obţinute , am considerat ca necesară folosirea analizei discriminante ca metodă, întrucât în chestionar au fost incluse variabile ce ofera posibilitatea folosirii acesteia, şi anume:

- Interesul respondenţilor faţă de profesia militară- întrebarea 22;
- Educaţia respondenţilor exprimată în ani de şcoală şi de pregătire profesională- intrebarea 29;
- Veniturile anuale realizate prin extrapolarea veniturilor lunare- intrebarea 30.

Întrucât Ministerul Apărării doreşte să angajeze personal militar de cea mai bună calitate, este interesat să cunoască la nielul Mun. Braşov, în vederea fundamentării unor strategii de piaţă, importanţa relativă a veniturilor şi a nivelului de educaţie(ani de şcoală şi pregătire profesională) în vederea identificării potenţialilor candidaţi interesaţi de profesia militară. Ministerul Apărării, doreşte să mai afle care din cele două variabile are o importanţă mai mare.

Regula de decizie este următoarea:

- dacă scorul unei persoane este > 0 persoana respectivă va aparţine primului grup, adică celor care nu sunt interesaţi de profesia militară;
- dacă scorul unei persoane ≤ 0 persoana respectivă va aparţine celui de al doilea grup, adică celor neinteresaţi de profesia militară.

Tab. 14 <u>Rezultatul clasificării este următorul:</u>

Classification Results[a]

			Predicted Group Membership		
		INTERES	neinteres	interes	Total
Original	Count	neinteres	6	2	8
		interes	19	53	72
	%	neinteres	75.0	25.0	100.0
		interes	26.4	73.6	100.0

a. 73.8% of original grouped cases correctly classified.

Tabelul de mai sus ne indică deci o rată generală a succesului de 73,8%. La nivelul grupelor ratele de succes sunt diferite: 75% în cazul celor interesaţi de profesia militară şi 73,6% în cazul celor neinteresaţi .

Tab. 15 <u>Testul de egalitate a mediilor de grup</u>

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
VENITURI	.951	4.041	1	78	.048
EDUCATIE	.998	.128	1	78	.721

Rezultă că variabila cu cea mai mare putere de discriminare este nivelul veniturilor deoarece coeficientul λ este mai mic faţă de educaţie iar valoarea F calculat este mult mai mare.

5.5 Concluziile cercetării cantitative

1. Prin răspunsurile date de către respondenţii braşoveni se confirmă sondajul efectuat la nivel naţional şi anume că 45% dintre tineri au foarte mare încredere faţă de armată, 52,5% au o încredere mai mare sau mai mică şi numai 2,5% nu au încredere deloc.

2. Majoritatea tinerilor braşoveni sunt interesaţi de profesia militară(90%), în timp ce 10% nu sunt interesaţi. Din totalul celor interesaţi de profesia militară 23,8% sunt extrem de interesaţi în timp ce 66,2% sunt interesaţi într-o măsură mai mică sau mai mare.

3. Se constată că 69% dintre tineri consideră că motivele alegerii profesiei militare sunt că aceasta oferă siguranţa locului de muncă, 57% consideră că profesia militară este atractivă datorită veniturilor realizate iar 54% consideră că aceasta oferă satisfacţii profesionale.

4. În opinia tinerilor braşoveni, profesia militară este promovată cel mai frecvent prin intermediul internetului(29%) urmat de afişajul stradal şi presă, fiecare cu 16%.

5. 13,8% dintre tinerii braşoveni nu sunt mulţumiţi absolut deloc de măsurile întreprinse de Ministerul Apărării pentru promovarea profesiei militare în timp ce în acelaşi procent alţii sunt extreme de mulţumiţi.

6. În opinia tinerilor braşoveni, profesia militară este dificilă şi foarte dificilă pentru 61,3% iar pentru 16,3% este uşoară şi foarte uşoară.

7. Ţinând cont de rezultatele obţinute se poate spune că pe primul loc între opţiunile respondenţilor privind profesia militară este cea de SRI, urmată de cea de poliţist. Profesia de militar se află la mijlocul clasamentului fiind urmată de profesiile de jandarm şi pompier. Într-o ierarhie a profesiilor, cea militară ocupă, în cel mai bun caz, *un loc intermediar.* Profesia de ofiţer din Ministerul Apărării se situează puţin peste mijlocul clasamentului(22%), iar profesia de subofiţer - în a doua jumătate a clasamentului. În schimb, profesia de soldat este foarte slab cotată, fiind devansată de cea de muncitor calificat, poliţist sau jandarm.

8. Se poate constata că 59% dintre respondenţi nu sunt mulţumiţi de profesia militară pentru că nu oferă posibilitatea de afirmare iar 48% consideră că aceasta nu oferă satisfacţia profesională aşteptată. 42% dintre aceştia consideră că veniturile realizate nu sunt mulţumitoare.

9. Nu există diferenţe semnificative în funcţie de variabila sex, între respondenţii bărbaţi şi femei,

10. 13,8% dintre tinerii intervievaţi nu sunt mulţumiţi absolut deloc de măsurile întreprinse de Ministerul Apărării pentru promovarea profesiei militare în timp ce în acelaşi procent alţii sunt extreme de mulţumiţi. Cu o probabilitate de 95% putem garanta că media aprecierilor respondenţilor cu privire la măsurile întreprinse de Ministerul Apărării de promovare a profesiei militare se află în intervalul [3,34; 4,03].

11. Calităţile umane cele mai apreciate de tineri sunt: *inteligenţa, cinstea* şi *omenia,* apoi *voinţa, perseverenţa* şi *sociabilitatea.* Pentru tinerii care aspiră spre o carieră militară sau au experienţă militară, cinstea trece pe primul loc, urmată de inteligenţă, iar omenia este mai apreciată decât în celelalte cazuri. Forţa, rezistenţa şi sensibilitatea sunt cel mai puţin apreciate. Inteligenţa şi sensibilitatea nu sunt condiţii absolut necesare pentru un bun militar.

12. Pentru marea majoritate a tinerilor, "reţeta succesului" în viaţă o constituie *pregătirea personală, capacitatea de a-şi susţine opiniile, iniţiativa* şi *un mediu competiţional.* Tinerii care manifestă interes pentru cariera militară sunt şi mai convinşi de necesitatea pregătirii personale, a susţinerii convingerilor proprii şi a iniţiativei. Loialitatea nu este o condiţie importantă pentru reuşita în viaţă.

13. Criteriile după care tinerii apreciază(aleg) o profesie sunt: *satisfacţia profesională*(apreciată mai mult de cei aflaţi în anii terminali), *siguranţa locului de muncă*(apreciată mai mult de cei care s-au confruntat cu piaţa forţei de muncă), *posibilitatea de afirmare* şi *venitul.* Cele mai puţin menţionate sunt: prestigiul social, condiţiile de muncă, accesul la tehnologie de ultima oră, obţinerea unei calificări. Totuşi, cei care ar opta pentru cariera militară apreciază, în primul rând, siguranţa locului de muncă.

14. Mediul militar este văzut ca fiind *pentru oameni puternici,* propice desăvârşirii personalităţii.

15. Se poate observa că majoritatea respondenţilor au ca ultimă şcoală absolvită liceul, în proporţie de 46,3%. Tinerii înclinaţi să aleagă o carieră militară au un *statut socio-economic mai scăzut:* provin din familii cu venituri reduse, urmează licee industriale sau agricole şi locuiesc în oraşe mici sau în localităţi rurale situate, eu preponderenţă, în regiunile extracarpatice .

16. Aproximativ 5% dintre absolvenţi de liceu par interesaţi de profesia militară, mai puţin de cea de soldat gradat voluntar, care încă nu este bine conturată. Un sfert se declară indecişi, iar restul nu iau în calcul această opţiune profesională.

17. Vârsta cu cea mai mare frecvenţă de apariţie, în rândul respondenţilor, este 16 ani.

18. Vârsta medie a tinerilor care şi-au manifestat interesul de a urma o carieră militară este de 21 ani.

19. Se poate constata un real interes al populatiei feminine tinere faţă de cariera militară în procent de 86%, în timp ce interesul bărbaţilor este de 93%.

CONCLUZII ŞI PROPUNERI PRIVIND ÎMBUNĂTĂŢIREA SISTEMULUI DE RECRUTARE ŞI SELECŢIE A PERSONALULUI ÎN ARMATA ROMÂNIEI

În toate domeniile de activitate, lupta pentru câştigarea resursei umane, se duce în termenii unei competiţii acerbe, în continuă creştere. Deşi pentru unele organizaţii, cum este şi cea militară, cantitata este importantă, competiţia vizează, mai ales, calitatea.

Pe piaţa ofertelor profesionale şi a serviciilor educaţionale, funcţionează principiul cererii şi ofertei. De aceea, recrutarea personalului este abordată după principiile marketingului. Toţi cei care doresc să angajeze personal împart cam aceleaşi surse externe(grupuri-ţintă), aceleaşi medii de recrutare, ceea ce diferă fiind valorile şi filozofia specifice organizaţiei, criteriile şi metodele de recrutare.

Marketingul este un instrument foarte puternic în mâna unei organizaţii, pentru că nu se referă doar la un schimb de produse sau servicii, ci şi la rezolvarea unei probleme, la satisfacerea unor nevoi sau exigenţe. Pe de altă parte, recrutarea personalului este şi o problemă de management strategic, deci esenţială pentru succesul unei organizaţii.

Marketingul militar este un marketing social şi are drept scop atragerea unui număr suficient de candidaţi din punct de vedere cantitativ şi calitativ. Deşi marketingul recrutării militare este un domeniu destul de nou în Armata României, ne-am convins foarte repede că beneficiile sale justifică pe deplin eforturile susţinute pe care aceasta le presupune.

În cadrul campaniei de marketing, comunicarea este cea care realizează schimbul de informaţii necesar atingerii obiectivelor(cercetarea de piaţă şi tehnicile promoţionale). Modalităţile de comunicare cu grupul ţintă sunt extrem de numeroase şi implică foarte multă creativitate, bani şi capacitate de previziune.

Avantajele pe care Armata Română le are în competiţia de pe piaţa forţei de muncă, azi sunt:

- *triplă ofertă* - educaţie, loc de muncă, evoluţie în carieră;
- *oferta armatei înseamnă,* în ochii populaţiei civile, oferta Guvernului, ceea ce inspiră încredere, e o garanţie;
- *încrederea populaţiei* în instituţia Armatei este de 70-80%, ceea ce înseamnă prestigiu şi încredere.

Pe de altă parte, există câteva aspecte defavorizante:

- ✓ restructurarea şi, ca o consecinţă, micşorarea efectivelor şi a duratei carierei;
- ✓ schimbările din planul economic;
- ✓ diversificarea ofertelor civile;
- ✓ conflictele recente au adus în prim-plan riscurile profesiei;
- ✓ o adaptabilitate ceva mai redusă a organizaţiei militare, faţă de cele civile, la schimbare.

Bătălia pentru resursa umană nu poate fi câştigată doar prin simplă reclamă sau vorbe frumoase. Recrutarea trebuie să fie susţinută de un pachet de programe, care să includă calitatea vieţii, reconversia profesională, îmbunătăţirea condiţiilor de muncă, echivalentul civil al profesiilor militare şi oportunitatea continuării studiilor civile.

De asemenea, în perioada următoare, prin renunţarea la serviciul militar obligatoriu, Armata Romaniei va trebui să faca faţă unor noi provocări şi eforturi susţinute, atât umane cât, mai ales, financiare. Recrutarea militară este o activitate relativ costisitoare, dar costurile sunt mici comparativ cu beneficiile pe care aceasta le aduce organizaţiei militare, pe termen lung.

Lipsa unei strategii de promovare a propriei oferte profesionale, cât şi a unor programe de recrutare adecvate, atrage după sine nu numai pierderea candidaţilor cu adevărat competitivi, dar şi irosire de resurse financiare, creşterea costurilor, iar ceea ce este şi mai grav, duce la alterarea imaginii organizaţiei. Ca într-un cerc vicios, deficitul de imagine v-a determina ineficienţa eforturilor de recrutare.

Sistemul de recrutare implementat în armata României respectă toate cerinţele unui model eficient, compatibil din punct de vedere al criteriilor cu celelalte sisteme din blocul nord atlantic singurele neajunsuri regăsindu-se în pregătirea personalului recrutor şi în baza materială de care acesta dispune.

Sistemul nostru de recrutare cuprinde etapele sistemului francez, criteriile sistemului olandez, partea de promovare fiind inspirată în anul 2006, anul apariţiei "voluntariatului" în România, din managementul resurselor umane al armatei britanice.

Pornind de la cele de mai sus, voi face câteva **propuneri** pe care le consider realizabile, *în scopul creşterii calităţii candidaţilor şi a îmbunătăţirii sistemului*. Majoritatea acestora, presupun mai mult(sau doar) eforturi manageriale, decât financiare.

1. **Procesul de selecţie(ca şi cel de recrutare, dealtfel), are un vârf de sarcină care durează cam 3 luni pe an. În această perioadă, personalul centrelor zonale de selecţie şi orientare este suprasolicitat, iar calitatea actului de selecţie are de suferit.**
2. **Numărul cel mai mare de candidaţi se înregistrează la categoria "colegii liceale militare", ei "sufocând", în anumite perioade, centrele de selecţie.**
3. **Pentru ridicarea nivelului aptitudinal şi de performanţă al personalului militar profesionalizat, se impune diversificarea standardelor de selecţie(fizică, psihologică), la început pe categorii de arme, iar mai târziu, pe arme şi chiar pe anumite specialităţi.** Actualele standarde sunt generale, deşi există deosebiri însemnate între cerinţele diferitelor arme/servicii.
4. **Pentru a reduce numărul celor care încep procesul de recrutare fără a avea şanse şi care fac inutil drumuri pentru examinarea medicală, propun ca în momentul primei discuţii cu candidatul la biroul informare-recrutare, să-i fie aduse la cunoştinţă, odată cu criteriile de recrutare, şi alte condiţii eliminatorii, referitoare la caracteristicile fizice(înălţime, greutate, afecţiuni medicale, etc.).** Aceste precizări pot fi anexate la actualele criterii de recrutare sau pot fi inserate într-un alt document.
5. **Se impune, din punctul de vedere al promovării şi recrutării, realizarea unui studiu(pachete de studii) referitor la caracteristicile economice, sociale şi culturale ale fiecărui judeţ şi delimitarea unor regiuni, zone, în funcţie de atractivitatea profesiei militare şi caracteristicile populaţiei - ţintă.**

Acest studiu ar putea fi realizat de către structurile specializate ale Ministerului Apărării Naţionale, cu sprijinul birourilor informare-recrutare judeţene.

6. **Campaniile de promovare din ultimii 2 ani s-au axat aproape în exclusivitate pe informare.** De aceea, ar fi utilă schimbarea strategiei, în sensul mutării accentului de pe "informare", pe "stârnirea curiozităţii, interesului", de la "aducerea la cunoştinţa celor interesaţi", la "incitare". În felul acesta vor fi atraşi spre Armată, tinerii cu adevărat interesaţi, motivaţi, cu spirit de aventură(în sensul pozitiv), nu doar cei care nu şi-au găsit încă vocaţia şi văd în armată o soluţie, o "portiţă".
7. **Dacă dorim candidaţi motivaţi şi bine pregătiţi, atunci aceştia trebuie căutaţi şi "crescuţi" cu 2-3 ani înainte de absolvirea studiilor.** Pentru aceasta, armata, ar putea să înfiinţeze un **club** al tinerilor atraşi de militărie şi viaţa de soldat(eventual, pe lângă Clubul Sportiv STEAUA).
8. **Dotarea birourilor informare-recrutare cu tehnică de calcul şi video, este o necesitate imperioasă pentru buna desfăşurare a activităţii de promovare şi recrutare.**
9. **Ministerul Apărării trebuie să joace un rol decisiv, în pregătirea, implementarea şi ajustarea măsurilor de reintegrare.**
10. **Personalul militar trebuie sistematic instruit pentru calificări cerute pe piaţa muncii.**
11. **Necesitate conceperii unei politici de recrutare adecvată, susţinută de o strategie de promovare a propriei oferte profesionale şi, implicit, a propriei imagini.**

CONTRIBUŢII PERSONALE ŞI ORIGINALE

Lucrarea, ***Strategii şi politici de marketing pentru recrutarea şi selecţia resurselor umane în Armata României***, abordează un domeniu interdisciplinar, strategii de marketing aplicate în domeniul militar şi reprezintă un element de noutate în teoria şi practica marketingului.

Lucrarea de faţă vine în întâmpinarea îmbunătăţirii procesului de recrutare a candidaţilor pentru profesia militară care cunoaşte, la momentul actual, înscrierea pe un nou parcurs, bazat pe o strategie globală, unitară a resurselor umane în Armata României, astfel:

-căutare proactivă şi continuă versus „aşteptare pasivă" a candidaţilor; profesia şi cariera militară sunt „vândute ca o marfă";

-utilizarea unor metodologii şi instrumente ştiinţifice versus metode empirice;

-accent pe calitate versus accent pe cantitate;

-transparenţă şi colaborare cu mediile civile, cu comunităţile locale versus rigiditate şi ignorare a potenţialului suportiv al acestora;

-diversificarea mediilor de recrutare.

Lucrarea debutează cu analiza stadiului actual în domeniul marketingului militar şi este structurată în cinci capitole.

- În **Capitolul 1** intitulat, **"**IMPLICAŢII ALE INTEGRĂRII ROMÂNIEI ÎN ALIANŢA NORD-ATLANTICĂ ASUPRA SISTEMULUI RESURSELOR UMANE DIN ARMATĂ**",** contribuţia este reprezentată de sublinierea importanţei adaptării strategiilor şi politicilor militare privind sistemul recrutării şi selecţiei personalului, în noul context geo-politic şi strategic în care se află România.
- În **Capitolul 2: "**SISTEME DE RECRUTARE ŞI SELECŢIE A PERSONALULUI MILITAR ÎN UNELE ŢĂRI MEMBRE NATO" s-a identificat evoluţia şi tendinţele de adaptare a procesului recrutării şi selecţiei personalului din armata română cu cele din ţările membre NATO cu experienţă vastă în acest domeniu.

În acest context a fost realizat un studiu comparativ după componentele mixului de marketing între sistemele de recrutare şi selecţie prezentate(Anexa 1). În acelaşi timp a fost realizat şi folosit în politica de preţ, un studiu comparativ al veniturilor nete realizate pe categorii de personal în cadrul sistemelor analizate(Anexa 2).

- În cadrul **Capitolul 3:** "ROLUL MARKETINGULUI ÎN PROCESUL RECRUTĂRII ŞI SELECŢIEI RESURSEI UMANE DIN ARMATA ROMÂNIEI ", contribuţie sub aspectul delimitării conceptuale ale marketingului recrutării şi selecţiei personalului militar profesionalizat;
- În **Capitolul 4**, intitulat: **"**STRATEGIA DE PROMOVARE A PROFESIEI MILITARE ÎN ROMÂNIA", au fost caracterizate şi analizate politicile şi strategiile de marketing utilizate în procesul recrutării şi selecţiei personalului în Armata României.
- În cadrul **Capitolului 5**: „Cercetare de marketing privind „CONTRIBUŢIA TEHNICILOR MODERNE DE PROMOVARE LA DEZVOLTAREA MARKETINGULUI RECRUTĂRII ŞI SELECŢIEI RESURSELOR UMANE ÎN ARMATA ROMÂNIEI", contribuţiile proprii sunt:

În anul 2008 s-a realizat cercetarea calitativă cu titlul *"Motivele alegerii profesiei militare"* cu sprijinul Biroului Informare-Recrutare Braşov, a cărei metodă aleasă a fost Focus Group. Obiectivul cercetărilor calitative a fost determinarea opiniilor şi atitudinilor populaţiei tinere braşovene **referitoare la măsura în care profesia militară este percepută, pentru ca, Armata să aibă o bază valoroasă de selecţie a viitorilor militari, cât mai vastă şi de o calitate corespunzătoare.**

În anul 2008 cu sprijinul Centrului Militar Zonal Braşov şi a Biroului Informare-Recrutare s-a realizat cercetarea cantitativă cu titlul: *"Atitudini, opinii şi comportamente ale tinerilor braşoveni cu privire la oferta Ministerului Apărării în vederea alegerii profesiei*

militare”, în vederea determinării atitudinilor, opiniilor şi intenţiilor populaţiei tinere braşovene cu privire la profesia militară.

Cercetarea cantitativă a avut ca scop iniţierea de răspunsuri la întrebări precum: “Ce fel de oameni agreează profesia militară?”, “Care este interesul tinerilor faţă de profesia militară, diferitele surse de comunicare, decizia de alegere a viitoarei profesii?” sau chiar “Care sunt motivele alegerii sau nealegerii profesie militare?”ş.a. Totodată, utilizând această cercetare s-a urmărit să se determine amploarea diferenţelor dintre segmentele de tineri, din punct de vedere al atitudinii faţă de profesia militară şi faţă de instituţia militară în general.

Obiectivele cercetării au fost:

1. Determinarea măsurii în care caracteristicile segmentelor de populaţie interesate de oferta profesională a armatei corespund aşteptărilor formulate;

2. Evaluarea stării socio-demografice şi motivaţionale a candidaţilor recrutaţi pentru instituţiile militare de învăţământ;

3. Cunoaşterea principalelor trăsături ale populaţiei feminine, care doreşte să urmeze o instituţie militară de învăţământ şi a măsurii în care acestea se deosebesc de cele ale populaţiei masculine;

4. Analizarea factorilor de influenţă, care au determinat orientarea candidaţilor spre cariera militară, precum şi a surselor de informare asupra ofertei armatei;

5. Cunoaşterea unor particularităţi legate de atractivitatea profesiei militare, existente la nivelul Municipiului Brasov;

6. Formularea unor concluzii şi propuneri privind (re)orientările necesare în politicile de promovare a profesiei militare şi în proiectarea criteriilor şi metodelor de recrutare.

Contribuţia la dezvoltarea cunoaşterii ştiinţifice poate fi evaluată prin aportul pe care autorul l-a adus din diferite perspective ale cercetării ştiinţifice. Acestea sunt concretizate în:

a. Contribuţii cu caracter de sinteză

- Stadiul actual al cercetărilor din domeniul marketingului militar.
- Analiza comparativă a situaţiei altor state membre NATO cu privire la recrutarea şi selecţia personalului militar profesionalizat a permis, pe de o parte, determinarea obstacolelor care stau în faţa sistemului românesc iar pe de altă parte, să fundamenteze ideile de bază ale concepţiei marketingului militar.

b. Contribuţii cu caracter teoretic şi experimental

- Elaborarea mixului de marketing militar în cazul recrutării şi selecţiei resursei umane în Armata României.

S-a analizat rolul marketingului în recrutarea şi selecţia personalului militar profesionalizat, fiind definite şi analizate componentele(4P) mixului de marketing, propunându-se soluţii.

- Cercetarea calitativă de marketing având titlul *“Motivele alegerii profesiei militare”*
- Cercetarea cantitativă de marketing privind *“Atitudini, opinii şi comportamente ale tinerilor braşoveni cu privire la oferta Ministerului Apărării în vederea alegerii profesiei militare”*.

S-au formulat ipotezele cercetării, s-a conceput chestionarul tradiţional, s-a proiectat chestionarul electronic, s-au prelucrat şi analizat datele obţinute, s-au făcut analize bivariate a datelor de sondaj, testarea ipotezelor statistice, test de verificare a egalităţii între proporţii, s-au prezentat concluziile privind opiniile tinerilor braşoveni privind oferta apărării.

- Realizarea strategiei de marketing pentru promovarea şi vizibilitatea profesiei militare în instituţiile locale de învăţământ.

c. Contribuţii cu caracter ştiinţific-curricular

- Elaborarea rapoartelor de cercetare ştiinţifică din cadrul programului de cercetare la doctorat;
- Finalizarea tezei de doctorat;

Noutatea tezei de doctorat

Noutatea tezei de doctorat constă în:

- *tematica şi obiectul investigaţiilor teoretice şi experimentale* - la noi în ţară nemaiexistând o astfel de abordare atât din punct de vedere al obiectului de studiu – cercetări de marketing militar centrat pe recrutarea şi selecţia personalului militar profesionalizat- precum şi pe promovarea profesiei militare în România;
- *studiul comparativ* al caracteristicilor diferitelor sisteme de acest timp existente în ţări foarte dezvoltate membre NATO, precum: Marea Britanie, Franţa, Germania, Canada sau Statele Unite ale Americii;
- *dezvoltarea mixului de marketing* în cazul sistemului de recrutare şi selecţie românesc prin dezvoltarea celor 4P;
- *realizarea strategiei de marketing* pentru promovarea şi vizibilitatea profesiei militare în instituţiile locale de învăţământ;
- *realizarea strategiilor de comunicare* în cazul promovării profesiei militare;
- *dezvoltarea politicii de produs* în cazul profesiei militare;
- *metodele moderne de cercetare* bazate pe softuri de ultimă generaţie;
- *cercetare cantitativă de marketing* privind atitudini, opinii şi comportamente ale tinerilor braşoveni cu privire la profesia militară.

Utilitatea rezultatelor cercetării

Rezultatele cercetărilor prezintă utilitate ştiinţifică, didactică şi aplicativă, acestea fiind relevate atât de contribuţiile aduse cât şi de următoarele aspecte:

- Din punct de vedere *ştiinţific,* acestea aduc un aport deosebit în domeniul cunoaşterii fundamentale, prin dezvoltarea şi aprofundarea cercetărilor referitoare la strategiile de marketing privind promovarea profesiei militare în România.
- Din punct de vedere *didactic*, prezintă interes şi utilitate atât rezultatele în sine, cât mai ales metodele şi procedurile de cercetare aplicate. Astfel, anumite fascicole din teză pot fi valorificate ca şi capitole de curs în cadrul instituţiilor militare de învăţământ superior la specializările Managementul organizaţiei şi al resurselor apărării.
- Din punct de vedere *aplicativ*, cercetările aduc o fundamentare ştiinţifică a cunoştinţelor acumulate prin experienţa practică. Cercetările oferă şi modele cu ajutorul cărora se poate implementa şi dezvolta sistemul recrutării şi selecţiei resursei umane în armată deschizând astfel, o nouă perspectivă de abordare aplicativă a marketingului militar.

Valorificarea şi diseminarea rezultatelor cercetării

Valorificarea şi diseminarea rezultatelor cercetării în mediul ştiinţific s-a realizat prin:

- publicarea a 19 articole ştiinţifice, în proceeding-urile evenimentelor ştiinţifice internaţionale şi naţionale, din care 1 articol în revistă cotată ISI;
- susţinerea în plen a unor lucrări la conferinţa internaţională de la Sofia, Bulgaria;
- participarea la evenimente ştiinţifice internaţionale şi naţionale în vederea diseminării rezultatelor cercetării(conferinţe, simpozioane): Sofia-Bulgaria(2009), Bucureşti (2009), Braşov (2009);
- realizarea rapoartelor de cercetare ştiinţifică din cadrul programului de pregătire ştiinţifică, finalizarea tezei de doctorat.

Direcţii ulterioare de cercetare

- Rezultatele cercetării ştiinţifice se vor disemina la nivelul Centrului Militar Zonal Braşov.
- Se va propune instituţiilor responsabile ale Ministerului Apărării Naţionale, implementarea modelului privind recrutarea şi selecţia resursei umane în armată.
- Se vor propune cursuri de perfecţionare prin structurile specializate ale ministerului cu participarea responsabililor pentru gestiunea resurselor umane ale apărării.

STRATEGII ŞI POLITICI DE MARKETING PENTRU RECRUTAREA ŞI SELECŢIA RESURSELOR UMANE ÎN ARMATA ROMÂNIEI

Rezumat:

Lucrarea, ***Strategii şi politici de marketing pentru recrutarea şi selecţia resurselor umane în Armata României***, abordează un domeniu interdisciplinar, strategii de marketing aplicate în domeniul militar şi reprezintă un element de noutate în teoria şi practica marketingului. Lucrarea conţine x pagini, y tabele, z figuri, 3 anexe, 158 surse bibliografice.

Practica din statele dezvoltate semnalează pătrunderea în ultimii ani a logicii economice în toate sectoarele vieţii sociale. În acest context, organizaţia militară începe să fie din ce în ce mai mult comparată cu o firmă. În consecinţă, şi în armată, orice politică de personal este supusă regulilor pieţei forţei de muncă, acceptând să se confrunte în competiţia pentru atragerea resurselor umane.

Lucrarea debutează cu analiza stadiului actual în domeniul marketingului militar şi este structurată în cinci capitole.

- În **Capitolul 1** intitulat, **"**IMPLICAŢII ALE INTEGRĂRII ROMÂNIEI ÎN ALIANŢA NORD-ATLANTICĂ ASUPRA SISTEMULUI RESURSELOR UMANE DIN ARMATĂ**",** este prezentată importanţa adaptării strategiilor şi politicilor militare privind sistemul recrutării şi selecţiei personalului, în noul context geo-politic şi strategic în care se află România.
- În **Capitolul 2: "**SISTEME DE RECRUTARE ŞI SELECŢIE A PERSONALULUI MILITAR ÎN UNELE ŢĂRI MEMBRE NATO" s-a identificat evoluţia şi tendinţele de adaptare a procesului recrutării şi selecţiei personalului din armata română cu cele din ţările membre NATO cu experienţă vastă în acest domeniu. În acest context este prezentat *succesul şi provocările în recrutarea personalului militar profesionist în cadrul unor ţări foarte dezvoltate ale Alianţei Nord-Atlantice.* De asemenea este realizat un studiu comparativ după componentele mixului de marketing între sistemele de recrutare şi selecţie prezentate(Anexa 1). În acelaşi timp a fost realizat şi prezentat în politica de preţ, un studiu comparativ al veniturilor nete realizate pe categorii de personal în cadrul sistemelor analizate(Anexa 2).
- În cadrul **Capitolul 3:** "ROLUL MARKETINGULUI ÎN PROCESUL RECRUTĂRII ŞI SELECŢIEI RESURSEI UMANE DIN ARMATA ROMÂNIEI ", sunt prezentate delimitările conceptuale ale marketingului recrutării şi selecţiei personalului militar profesionalizat;
- În **Capitolul 4**, intitulat: **"**STRATEGIA DE PROMOVARE A PROFESIEI MILITARE ÎN ROMÂNIA", se tratează şi analizează politicile şi strategiile de marketing utilizate în procesul recrutării şi selecţiei personalului în Armata României.
- În cadrul **Capitolului 5**: „Cercetare de marketing privind „CONTRIBUŢIA TEHNICILOR MODERNE DE PROMOVARE LA DEZVOLTAREA MARKETINGULUI RECRUTĂRII ŞI SELECŢIEI RESURSELOR UMANE ÎN ARMATA ROMÂNIEI", este dedicat cercetărilor calitative şi cantitative de marketing, astfel:
  - cercetarea calitativă cu titlul *"Motivele alegerii profesiei militare"* cu sprijinul Biroului Informare-Recrutare Braşov, a cărei metodă aleasă a fost Focus Group. Obiectivul cercetărilor calitative a fost determinarea opiniilor şi atitudinilor populaţiei tinere braşovene **referitoare la măsura în care profesia militară este percepută, pentru ca, Armata să aibă o bază valoroasă de selecţie a viitorilor militari, cât mai vastă şi de o calitate corespunzătoare.**

- cu sprijinul Centrului Militar Zonal Braşov şi a Biroului Informare-Recrutare s-a realizat cercetarea cantitativă cu titlul: *"Atitudini, opinii şi comportamente ale tinerilor braşoveni cu privire la oferta Ministerului Apărării în vederea alegerii profesiei militare"*, în vederea determinării atitudinilor, opiniilor şi intenţiilor populaţiei tinere braşovene cu privire la profesia militară.

Lucrarea se finalizează cu "*Concluzii şi propuneri, contribuţii personale şi originale, direcţii viitoare de cercetare."*

Această lucrare deschide calea unor noi consideraţii şi abordări a marketingului recrutării şi selecţiei resursei umane în armată prin cercetări de marketing precum şi a vizibilităţii şi impactului profesiei militare pe piaţa forţei de muncă din România.

Cuvinte cheie*: marketing militar, recrutare, selecţie, cercetări de marketing, cercetare ştiinţifică, strategie, cercetare calitativă, cercetare cantitativă, conscripţie, voluntariat, profesie, profesia militară, personal militar profesionalizat. program de marketing, resurse umane, promovare, produs, preţ, distribuţie.*

MARKETING STRATEGIES AND POLICIES FOR THE RECRUITMENT AND SELECTION OF THE HUMAN RESOURCES IN THE ROMANIAN ARMY

Abstract:

The study, ***Marketing strategies and policies for the recruitment and selection of the human resources in the Romanian Army***, takes into consideration an interdisciplinary field, marketing strategies applied in the military field and it represents a new element in the theory and practice of marketing. The book contains x pages, y tables, z figures, annexes 3, 158 bibliographic sources.

The practice of developed countries in recent years indicates penetration of the economic logic in all sectors of social life. In this context, the military organization begins growing more compared with a company. Consequently, in the army, any personnel policy is subject to labor market rules, agreeing to face the competition for attracting human resources. The paper begins with analyzing the current state of military marketing and is structured in five chapters.

- In **Chapter 1** entitled, "IMPLICATIONS OF ROMANIA'S INTEGRATION IN THE NORTH ATLANTIC ALLIANCE UPON THE HUMAN RESOURCES SYSTEM IN THE ARMY", is presented the importance of adaptation strategies and military policies upon the personnel recruitment and selection system, in the new geo-political and strategic context in which is Romania.
- In **Chapter 2**: "THE RECRUITING AND SELECTION SYSTEM OF MILITARY PERSONNEL IN SOME NATO MEMBER STATES" there were identified the developments and trends in order to adapt the recruitment and selection process of the Romanian army personnel with those of NATO countries with experience in this field. In this context it is shown *the success and challenges in the recruiting professional military personnel in highly developed countries of NATO*. It is also a comparative study conducted by marketing mix components between the recruitment and selection systems presented (Annex 1). At the same time it was made and submitted in the pricing policy, a comparison of net income achieved by personnel in the analyzed systems (Annex 2).
- In the **Chapter 3**: "MARKETING ROLE DURING HUMAN RESOURCES RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS IN THE ROMANIAN ARMY", there are presented the conceptual boundaries of recruitment and selection marketing of the professionalized military personnel;
- In **Chapter 4**, entitled: "THE STRATEGY TO PROMOTE MILITARY PROFESSION IN ROMANIA", there are analyzing the marketing policies and strategies used in the recruitment and selection of personnel in the Romanian Army.
- In **Chapter 5**: Marketing Research upon the "MODERN TECHNIQUES CONTRIBUTION TO PROMOTE THE DEVELOPMENT OF RECRUITMENT AND SELECTION OF HUMAN RESOURCES MARKETING IN THE ROMANIAN ARMY", is dedicated to qualitative and quantitative marketing research, as follows:
    - the qualitative research entitled "*The reasons for the choice of military occupation*" with the support of Information-Recruitment Office, Brasov, the method chosen was Focus Group. Qualitative research objective was to determine views and attitudes of young people in Brasov on the extent that military occupation is seen, in order that the army to have a valuable basis for selection of future military as large and of sufficient quality;
    - with the support of the Military Area Center Brasov and Information Recruitment Office it was conducted a quantitative research with the title:

"Attitudes, opinions and behavior of young people in Brasov upon the Defense Ministry offer in order to choose the military profession", for the scope to determine attitudes, opinions and intentions of the young people in Brasov about the military occupation.

The study ends with *"Conclusions and proposals, personal and original contributions, future research directions."*

This work opens up new approaches and considerations upon the human resource recruitment and selection marketing in the army through marketing research and the visibility and impact of military profession on the labor market in Romania.

Keywords: *military marketing, recruitment, selection, marketing research, scientific research, strategy, qualitative research, quantitative research, tax assessments, voluntary, professional, military profession, military personnel professionalized, marketing program, human resources, promotion, product, price, distribution.*

BIBLIOGRAFIE

1. Alexandrescu, M.B., *The Market of Military Staff Selection and Recruiting,* Bulletin of the Transilvania University of Braşov, vol. 13(48)-New Series-2006, series B3, ISSN 1223-964X, pag. 263;

2. Alexandrescu, M.B., *Percepţia societăţii civile asupra sistemului recrutării şi selecţiei din armată,* Masă rotundă cu tema: "Elaborarea algoritmilor de prelucrare a parametrilor de cuantificare a cerinţelor absolventului raportate la piaţa muncii", Universitatea Naţională de Apărare "Carol I"- Departamentul Regional de Studii pentru Managementul Resurselor de Apărare, 10 iunie 2009, Braşov, Editura Universităţii Naţionale de Apărare „Carol I", Bucureşti, 2009, ISBN: 978 – 973 – 663 – 771 – 1, pag. 77-79;

3. Alexandrescu, M.B., *Planificarea strategică de marketing-element fundamental în procesul recrutării şi selecţiei resursei umane în Armata României,* Masă rotundă cu tema: "Elaborarea algoritmilor de prelucrare a parametrilor de cuantificare a cerinţelor absolventului raportate la piaţa muncii", Universitatea Naţională de Apărare "Carol I"- Departamentul Regional de Studii pentru Managementul Resurselor de Apărare, 10 iunie 2009, Braşov, Editura Universităţii Naţionale de Apărare „Carol I", Bucureşti, 2009, ISBN: 978 – 973 – 663 – 771 – 1, pag. 80-82;

4. Alexandrescu, M.B., *Marketingul şi recrutarea resursei umane în Armata României,* Observatorul Militar anul XIX nr.40(1023) 14-20 octombrie 2009, Editura Ministerului Apărării Naţionale, ISSN 1223-3641.0145, pag.9;

5. Alexandrescu, M.B., *De la conscripţie la marketingul recrutării în Armata Română*, Observatorul Militar anul XIX nr.41(1024) 21-27 octombrie 2009, Editura Ministerului Apărării Naţionale, ISSN 1223-3641.0145, pag.11;

6. Alexandrescu, M.B., *Calitatea mediului de operare al recrutorului în armata americană*, Revista Calitate-Mediu, nr.2/2009, Editura AGIR, ISSN 2066-9933.pag.47-52;

7. Alexandrescu, M.B., *Cercetări calitative de marketing în mediul militar pentru recrutarea personalului*, Revista Calitate-Mediu, nr.4/2009, Editura AGIR, ISSN 2066-9933.pag.15;

8. Alexandrescu, M.B., *Mixul de marketing în procesul recrutării şi selecţiei resursei umane din Armata României,* Revista Gândirea Militară Românească, nr.6/2009, Editura Statului Major General al Armatei României, Serie nouă, anul XX, ISSN 1454-0460-Print, ISSN 1842-8231-Online pag.56-64;

9. Alexandrescu, M.B., *Fundamente legislative ale promovării profesiei militare-componentă esenţială a mixului de marketing militar,* Revista Lex, nr.1-2/2009, Editura Militară, ISSN 1841-2793.pag. 56-58;

10. Alexandrescu, M.B., *Marketing recruitment and selection of human resources in some of the most developed countries members of North-Atlantic Treaty Organization(NATO),* Fiveth International Conference "Mechanics and Machine Elements", 5-7 november 2009, Sofia, Bulgaria;

11. Alexandrescu, M.B., *The contribution of modern techniques to promote the development of human resources recruitment and selection marketing in the army,* Fiveth International Conference "Mechanics and Machine Elements", 5-7 november 2009, Sofia, Bulgaria;

12. Alexandrescu, M.B., *Rolul marketingului în procesul recrutării şi selecţiei resursei umane din Armata României,* A VIII-a Sesiune Anuală Internaţională de Comunicări Ştiinţifice "Perspective ale Securităţii şi Apărării în Europa", Centrul de Studii Strategice de Apărare şi Securitate,19-20 noiembrie 2009, Bucureşti, acceptat spre publicare;

13. Alexandrescu, M.B., *De la conscripţie la marketingul recrutării şi selecţiei resurselor umane în Armata Română*, A VIII-a Sesiune Anuală Internaţională de Comunicări Ştiinţifice "Perspective ale Securităţii şi Apărării în Europa", Centrul de Studii Strategice de Apărare şi Securitate,19-20 noiembrie 2009, Bucureşti, acceptat spre publicare;

14. Alexandrescu, M.B., *Strategia de promovare a profesiei militare în România,* Sesiunea Anuală de Comunicări Ştiinţifice cu Participare Internaţională "Impactul Managementului Integrat al Resurselor de Apărare asupra Îndeplinirii Misiunilor Internaţionale ale Trupelor şi Cuantificarea Acestuia Utilizând Indicatori Sintetici", Universitatea Naţională de Apărare "Carol I"- Departamentul Regional de Studii pentru Managementul Resurselor de Apărare, 20 noiembrie, Braşov, România;
15. Alexandrescu, M.B., *Programul de marketing-instrument de bază al activităţii de recrutare şi selecţie a personalului militar,* Sesiunea Anuală de Comunicări Ştiinţifice cu Participare Internaţională "Impactul Managementului Integrat al Resurselor de Apărare asupra Îndeplinirii Misiunilor Internaţionale ale Trupelor şi Cuantificarea Acestuia Utilizând Indicatori Sintetici", Universitatea Naţională de Apărare "Carol I"- Departamentul Regional de Studii pentru Managementul Resurselor de Apărare, 20 noiembrie, Braşov, România;
16. Alexandrescu, M.B., *Rolul cercetărilor calitative şi cantitative în dezvoltarea marketingului militar,* Buletinul Universităţii Naţionale de Apărare "Carol I" Bucureşti, nr.4/2009, ISSN 1584-1928, acceptat spre publicare;
17. Alexandrescu, M.B., *Improving of the recruitment and selection of military personnel,* Review of the Air Force Academy-The Scieentific Informative Review, nr.2/2009, Braşov, ISSN 1842-9238, acceptat spre publicare;
18. Alexandrescu, M.B., *Implicaţii ale integrării României în Alianţa Nord-Atlantică(NATO) asupra marketingului resurselor umane din armată,* Bună Ziua, Braşov, anul XIV, nr. 4343(I)-4356(XII), pag. 6;
19. Barbu, V., *Restructurarea resurselor umane*, în http://www.presamil/SMM/2004/03-04/;
20. Barbu, V., *Strategii de management al resurselor umane în contextul integrării Armatei României în NATO*, în „Managementul resurselor umane în Armata României", anul II, nr. 12. (17), Bucureşti, 2004;
21. Bârsănescu, Ştefan, *Dicţionar de pedagogie contemporană*, Editura enciclopedică română, Bucureşti, 1962;
22. Bell, Martin, *Marketing: Concepts and Strategy Ed. a 2-a,* Houghton Miffein, 1972;
23. Belu, D., *Concepţii şi practici privind managementul resurselor umane în domeniul militar,* Editura Universităţii "Transilvania", Braşov, 2002;
24. Belu, D., *Politicile de recrutare, selecţie şi dezvoltare a carierei în domeniul militar*, Editura Universităţii "Transilvania", Braşov, 2002;
25. Brătucu, G., Ispas, A., Chiţu, I.B., *Marketingul serviciilor publice,* Editura Infomarket, Braşov, 1999;
26. Braham, J., *Cum să obţii uşor un loc de muncă,* Editura Teora, 1997;
27. Burloiu, P., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Lumina Lex, Ediţia a III-a, 2001, p.41;
28. Bourhis, Richard Y, Leyens, Jaques-Philippe, *Stereotipuri, discriminare şi relaţii intergrupuri*, Editura Polirom, Iaşi, 1997;
29. Castagnol, Y.,*"Principes et pratiques de la promotion des ventes",* Paris, Delmas et Cie, 1972;
30. Cândea, M.R., Cândea, D., *Comunicarea managerială. Concepte. Deprinderi. Strategie,* Editura Expert, 1996;
31. Cătoiu I., Bălan C., Popescu I., Orzan G., Vegheş C., Dăneţiu T., Vrânceanu D.: *Cercetări de marketing,* Editura Uranus, 2002
32. Cătoiu, I.(coord.), *Cercetări de marketing,* Editura Uranus, Bucureşti, 2002;
33. Cătoiu, I., & Teodoresci, N., *Comportamentul consumatorului: abordare instrumentală,* Editura Uranus, Bucureşti, 2001;
34. Cândea, M.R., Cândea, D., *Comunicarea managerială aplicată,* Editura Expert, 1998;
35. Cole, A.G., *Managementul personalului,* Editura CODECS, Bucureşti, 2000;
36. Constantinescu, A.D.,şi colab., *Managementul resurselor umane*, Colecţia Naţională, Bucureşti, 1999;

37. Dafinoiu Ion, *Personalitatea, metode calitative de abordare-Observaţia şi interviul,* Polirom, 2002
38. Datculescu, P., *Cercetări de marketing-Cum pătrunzi în mintea consumatorului, cum măsori şi cum analizezi informaţia,* Editura Brandbuilders Grup, Bucureşti, 2006;
39. Dehoziere, Wayne, M., *"The Marketing Communication Process",* McGrow-Hill, 1976;
40. Demetrescu, M.C., *"Marketing social pentru învăţământ" Bucureşti, în: Conducerea ştiinţifică a şcolii,* 1976
41. Dobrică, M., Istrate, E.,(coord.), *Praxiologia educaţiei militare*, Editura Militară, Bucureşti, 2003;
42. Drăgan J. C., Demetrescu M. C., *Practica prospectării pieţei,* Editura Europa Nova, Bucureşti, 1996;
43. Duguleană, L., *Statistică,* Editura Infomarket, Braşov, 2002;
44. Duguleană, L., Busuioceanu, S., *Tipologia şi segmentarea pieţei,* Sesiunea de comunicări ştiinţifice SIMPEC 1996, vol. I, Braşov, 22-23 noiembrie 1996;
45. Duguleană, L., Petcu, N., *Metode cantitative în analiza datelor,* Editura Infomarket, Braşov, 2005;
46. Dubois, P.L., Jolibert, A., *Marketing-teorie şi practică,* Clu-Napoca 1994;
47. Dumitru, I., *Marketing strategic-o abordare în perspectiva globalizării*, Editura Uranus, Bucureşti, 2004;
48. Florescu, C.(coord), Balaure, V., Boboc, Şt., Cătoiu, I.,Olteanu, V., Pop, N.Al., *Marketing,* Editura Marketer, Bucureşti, 1992;
49. Florescu C., Mâlcomete P., Pop Al. N.(coordonatori), *Marketing. Dicţionar Explicativ,* Editura Economică, 2003;
50. Ghinea,V., Moise, S., *Ghidul recrutorului*, Tipografia Universităţii Naţionale de Apărare, 2002;
51. Guilbert, F.,*Cours sur la promotion - Document roneté,* 1986;
52. Hill E. şi O'Sullivan T., *Marketing,* Ed. Antet, Oradea, 1998;
53. Ivancevich, Jh., *Organisational Behavior and Performance*, Goodyear Publishing Company, Santa Monica, 1997;
54. Kotler Ph., Armstrong, G., *Principiile marketingului,* Ed. Teora, Bucureşti, 2004;
55. Kotler, Ph., *Managementul marketingului,* Editura Teora, Bucureşti,1997;
56. Lasségne, P.,*Gestion commerciale, Paris, Les Conts de Droit, tome 2,* 1972;
57. Lefter Constantin (coordonator), Gabriel Brătucu, Ioana Chiţu, Marius Bălăşescu, Cristina Răuţă, Alina Tecău, *Marketing, vol I,* Ed. Universităţii "Transilvania", 2006;
58. Lefter, C., Brătucu G., Bălăşescu M., Chiţu I., Tecău A., Răuţă C., *Marketing. Ediţia a II a revizuită*, ISBN 973-635-681-7, Braşov, iunie 2006;
59. Lefter C., Brătucu G., Bălăşescu M., Chiţu I., Răuţă C., *Marketing-Concept., Strategii. Cercetări. Comportamente*, 2000;
60. Lefter C., Brătucu G., Bălăşescu M., Chiţu I., Răuţă C., *Marketing-Mix. Specializări. Planificare. Organizare*, 2000;
61. Lefter Constantin, *Cercetarea de marketing-Teorie şi aplicaţii,* Ed. Infomerket, 2004;
62. Lefter C-tin (coordonator), G. Brătucu, I. Chiţu, M. Bălăşescu, C. Răuţă, A. Tecău: *Marketing, vol. II,* Ed. Univ. Transilvania, 2006;
63. Lefter,V., Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1995;
64. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti, 2001;
65. Marin, I., *Recrutarea şi selecţia resurselor umane*, Editura Academiei de Studii Economice, Bucureşti, 2001;
66. Mathis, R.L., Nica, C.P., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti, 1997;
67. Mathis, R.L., Jackson, J., *Management,* West Publishing Company, New York, 1994;
68. McCarthy, J.E., şi Perreault jr, D.W., *Basic Marketing,* ed. a 8-a, Irwin, 1984;
69. Moldoveanu, M., Miron, D., *Psihologia reclamei,* Ed. Libra, Bucureşti, 1995;

70. Moscovici, Serge, *Psihologia socială sau Maşina de fabricat zei,* Polirom, Editura Universităţii "Al. I. Cuza", Iaşi, 1999;
71. Moskos, Charles, *Armata, mai mult decât o ocupaţie?*, Editura Ziua, Bucureşti, 2005;
72. Moser, A.C., *Metode de anchetă în investigarea fenomenelor sociale. Editura ştiinţifică,* Bucureşti, 1967, p.303;
73. Neculau, Adrian(coord.), *Reprezentările sociale,* Editura Polirom, Iaşi, 1997;
74. Olteanu, V.,*Marketingul serviciilor-Teorie şi practică*, Editura Uranus, Bucureşti, 1994;
75. Parasuraman, A.,*Marketing Research. Addison-Wesley Publishing Company,* 1986;
76. Patriche, D.*, "Marketing industrial"*, Ed. Expert, Bucureşti 1994;
77. Popescu, M., *"Planul de acţiuni prioritare pentru pregătirea aderării României Ia NATO. Componenta militară", în România-NATO - VoI. 1 Preaderarea,* Editura UMC, Bucureşti, 2003;
78. Puşcaşu, P., *Probleme actuale ale managementului resurselor umane în armată*, Bucureşti, Editura Academiei Tehnice Militare, 2003;
79. Repanovici, A., Alexandrescu, M.B., Enoiu., R., *Statistical methods and applied computing in academic educational marketing*, WSEAS Transactions on Computers, vol 10/2009, ISSN 1109-2750, acceptat spre publicare., revista ISI.;
80. Repciuc, T., "*Armata României",* prezentare susţinută la conferinţa internaţonală "*Calitatea de membră NATO şi UE a Bulgariei şi Perspectivele euroatlantice ale Balcanilor",* Sofia(Bulgaria), 25-26 noiembrie 2004;
81. Rogojianu Adela(coordonator), *"Relaţii publice şi publicitate, tendinţe şi provocări",* Ed. Tritonic, Bucureşti 2006;
82. Rotariu,T., Iluţ, P., *Ancheta sociologică şi sondajul de opinie,* Editura Polirom Iaşi, 1999;
83. Rowland, K., *Personnel Management*, Allyn and Bacon Company, Boston, 2002;
84. Spircu Liliana, Calciu Mihai, Spircu Tiberiu, *Analiza datelor în marketing,* Editura ALL, Bucureşti, 1994;
85. Stoica, M.C., *Cercetări de marketing*, Editura Tehnopress, Iaşi, 2007;
86. Şchiopu, Ursula, *Dictionar de psihologie,* Editura Babel, Bucureşti, 1994;
87. Toth, Marius, *Armed Forces Downsizing and its Impact on the Labor Market- the case of Romania,* iunie 2001, p.35;
88. Tudor, Radu, "*Armata are peste 5000 de pensionari în funcţii de comandă*", în "Ziua", 22 martie 2004;
89. Zikmund G. William, *Exploring Marketing Research. Fifth Editio,* The Dryden Press, 1994;
90. Vegheş, C., *Marketingul direct,* Editura Uranus, Bucureşti, 2003;
91. Zulean, M., *Armata şi societatea în tranziţie,* Editura Tritonic, Bucureşti;
92. Wilbur Schramm, *"The Process and Effects of Mass Communications",* University of Illinois Press, 1955;
93. *** *Activitatea Direcţiei Management Resurse Umane din cadrul Ministerului Apărării Naţionale,* http://www.mapn.ro/profesiemilitara/DMRU.htm;
94. *** Bilanţ semestrial al Ministerului Apărării Naţionale, 26 august 2004, http://www.stiri.rol.ro/2004/08;
95. *** *Buletinul Academiei de Înalte Studii Militare,* Bucureşti, 2000;
96. *** *Buletinul Direcţiei Management Resurse Umane* nr. 6, Managementul Resurselor Umane în Armata României, anul II, Bucureşti, 1999;
97. *** *Buletinul Direcţiei Management Resurse Umane* nr. 7(12)(serie nouă), Managementul Resurselor Umane în Armata României, Bucureşti, 2000;
98. *** *Buletinul Direcţiei Management Resurse Umane* nr. 13, Managementul Resurselor Umane în Armata României, anul VI, Bucureşti, 2004;
99. *** *Buletinul Direcţiei Management Resurse Umane* nr. 14(19), Managementul Resurselor Umane în Armata României, anul VI, Bucureşti, 2004;
100. *** *Buletinul Direcţiei Management Resurse Umane* nr. 15, Managementul Resurselor Umane în Armata României, anul VI, Bucureşti, 2004;

101. *** *Carta Albă a Guvernului, Forţele Armate Române 2005/2010,* Guvernul României, Bucureşti, 1999;
102. *** *Concepţia privind managementul resurselor umane în armata României,* 1997;
103. *** *Concepţia privind promovarea profesiei militare, recrutarea şi selectia candidaţilor,* Direcţia Management Resurse Umane, Ministerul Apărării Naţionale, Bucureşti, 1998;
104. *** *Concepţia privind rolul militar al României după Summitul de la Praga 2002(proiect),* Editura Statului Major General, Bucureşti, 2002;
105. *** *Documentar privind Programul de reconversie profesională a personalului militar disponibilizat-2003,* Direcţia Management Resurse Umane, http://www.mapn.ro/profesiemilitara/DMRU.htm;
106. *** *Gândirea Militară Românească,* Bucureşti, 2000-2004;
107. *** *Ghidul carierei militare*, aprobat prin Hotărârea de Guvern nr. 582/2001;
108. *** *Implicaţiile integrării României în structurile europene şi euroatlantice asupra sistemului militar naţional,* Editura Universităţii Naţionale de Apărare, Bucureşti, 2004;
109. *** *Interesul general*(Bilanţul MApN pe primul semestru al anului 2004), în http:/www.presamil.ro/OM/2004/35;
110. *** *Interesul general*(Bilanţul MApN pe primul semestru al anului 2007), în http:///www. presamil.ro/OM/2007/35;
111. *** *Legea nr. 80/1995 privind statutul cadrelor militare;*
112. *** *Optimizarea deciziilor în conducerea sistemului militar,* Editura Militară, Bucureşti 2005;
113. *** *Managementul resurselor umane în Armata României,* nr. 13, 14/2004, Editura Militară, nr. 15/2005, Editura Militară;
114. *** *Managementul resurselor umane în Armata României*, anul III, nr. 12 (17), Bucureşti, 2004;
115. *** *Manualul NATO 2001,* Editura Ministerului Informaţiilor Publice, Bucureşti, 2001;
116. *** *Ministerul Apărării-Managementul resurselor de apărare*, Editura Militară, Bucureşti, 1999;
117. *** *Ministerul Apărării-Strategia de promovare a profesiei militare*, Editura Militară, Bucureşti, 2006;
118. *** *Legea nr. 80/1995 privind Statutul cadrelor militare şi Ordonanţa de urgenţă pentru modificarea şi completarea Legii nr. 80/1995, în"Monitorul Oficial al României", partea I, nr. 349/29/06/2001;*
119. *** *Legea nr. 395/2005 privind suspendarea pe timp de pace a serviciului militar obligatoriu în armată şi trecerea la serviciul militar pe bază de voluntariat*, Regia Autonomă Monitorul Oficial, 2005;
120. *** *Legea nr. 346/2006 privind organizarea şi funcşionarea Ministerului Apărării*, Regia Autonomă Monitorul Oficial, 2006;
121. *** *Legea nr. 48/2002 pentru aprobarea Ordonanţei Guvernului nr. 137/2000 privind prevenirea şi sancţionarea tuturor formelor de discriminaret*, Regia Autonomă Monitorul Oficial, 2002;
122. ***: *Legea nr. 389/2001pentru aprobarea cu modificăria Ordonanţei de urgenţăa Guvernului nr. 14/2001 Legea nr. 544/2001 privind liberal acces la informaţiile de interes publict*, Regia Autonomă Monitorul Oficial, 2001;
123. *** *Legea nr. 84/1998 privind mărcile şi indicaţiile geograficet*, Regia Autonomă Monitorul Oficial, 1998;
124. *** *Hotărârea Consiliului Suprem de Apărare a Ţării nr. S-26/2006 pentru aprobarea "Concepţiei privind sistemul de promovare a profesiei militare, recrutare şi selecţie a personalului militar";*
125. ***: *Ministerul Apărări-Ordinul Ministrului Apărării nr. M-25/2006 privind aprobarea "Concepţiei privind sistemul de promovare al profesiei militare, recrutare şi selecţia personalului militar"*,2006;

126. *** *Ordinul ministrului Apărării nr. M 25/2006 privind aprobarea "Concepţiei privind sistemul de promovare a profesiei militare, recrutare şi selecţie a personalului militar"*;
127. *** *Ordinul ministrului Apărării nr. M.S. 107/2005 pentru aprobare "Concepţiei profesionalizării Armatei României"*;
128. *** *Ordinul ministrului Apărării nr. M 134/2002 pentru aprobarea "R.P.1, Instrucţiuni privind organizarea şi desfăşurarea activităţii de relaţii publice în armată"*;
129. *** *Ordinul ministrului Apărării nr. M 32/1999 pentru aprobarea "Normelor de organizare şi funcţionare a birourilor informare-recrutare"*;
130. *** *Procesul de recrutare în cadrul Forţelor Armate profesionalizate ale NATO, Bucureşti,* septembrie, 2005;
131. *** *Programul de guvernare pe perioada 2005-2008, capitolul 27, Politica de securitate naţională,* în http://www.guv.ro/;
132. *** *România-NATO vol.1-Preaderarea,* Editura Senatului României-Societatea scriitorilor militari, Bucureşti, 2003;
133. *** *România-NATO. 1990-2002*, Bucureşti, Editura AISM, 2002;
134. *** *Strategia de promovare a profesiei militare în perioada 2007-2010,* Direcţia Management Resurse Umane a Ministerului Apărării, Bucureşti, 2006;
135. *** *"Unul din o sută de militari disponibilizaţi şi-a deschis o afacere proprie"*, în "Revista de comerţ şi Industrie", iulie 2003, http://www.mediauno.ro;
136. *** *USAREC Manual 3-01, The Recruiter Handbook, Headquarters United States Army Recruiting Command,* Kentucky, 2008;
137. www.americasarmy.com;
138. www.arl.army.mil;
139. www.army.com;
140. www.army.forces.gc.ca;
141. www.army.mil;
142. www.army.mod.uk;
143. www.ase.ro;
144. http://www.bundeswehr.de;
145. http://www.defense.gouv.fr/defense/votre_espace/recrutement_et_formation/recrutement
146. http://www.defense.gouv.fr/defense/le_ministere/organisation_et_missions/organisation/organismes_relevant_du_ministre/cga/recrutement_et_concours;
147. http://www.recrutement.air.defense.gouv.fr/home/index.php;
148. http://www.defense.gouv.fr/sante/votre_espace/recrutement__1;
149. http://www.devenirmarin.fr/;
150. www.economist.com;
151. www.goarmy.com;
152. www.**insomar**.ro(Institutul National pentru Studii de Opinie şi Marketing);
153. www.legionetrangere.fr.
154. www.mod.uk;
155. www.marketing.org;
156. www.mapn.ro.
157. http://www.recrutement.gendarmerie.defense.gouv.fr/;
158. http://www.recrutement.terre.defense.gouv.fr/accueil.do;

CURRICULUM VITAE

DATE PERSONALE:

Nume:	**Mihai Bogdan**
Prenume:	**ALEXANDRESCU**
Data naşterii:	22 aprilie 1975
Locul naşterii:	Loc. Călineşti, Jud. Argeş
Starea civilă:	Căsătorit
Adresa locului de muncă:	Centrul Cultural şi Asistenţă Socială Braşov
Adresa domiciliu:	Bucureşti, sect. 5, Aleea Costineşti nr. 6
E-mail:	alexa2bogdan@yahoo.com

STUDII LICEALE:

1989 – 1993	Liceul de matematică-fizică Nicolae Bălcescu, Piteşti

STUDII UNIVERSITARE:

1993 – 1997	Insitutul Militar de Intendenţă şi Finanţe "Ghe. Lazăr" Sibiu, Arma Intendenţă, Specializarea Marketing
1999 – 2003	Academia de Studii Economice Bucureşti, Facultatea de Management, Profilul Ştiinţe Administrative, Specializarea Administraţie Publică
2004 – 2006	Şcoala Naţională de Studii Politice şi Administrative, Facultatea de Administraţie Publică, Master "Managementul Sectorului Public"

SPECIALIZĂRI:

1993 – 1997	Insitutul Militar de Intendenţă şi Finanţe "Ghe. Lazăr" Sibiu, Arma Intendenţă, Specializarea Marketing
1999 – 2003	Academia de Studii Economice Bucureşti, Facultatea de Management, Profilul Ştiinţe Administrative, Specializarea Administraţie Publică
2004 – 2006	Şcoala Naţională de Studii Politice şi Administrative, Facultatea de Administraţie Publică, Master "Managementul Sectorului Public"

EXPERIENŢĂ PROFESIONALĂ

1997 – 1999	Şef Formaţiune Depozitare la Batalionul 127 Logistic al Corpului 1 Armata "General Nicolae Macici"
1999 – 2002	Ofiţer 4 cu Aprov. Echip. la Batalionul 500 Logistica al Statului Major al Forţelor Terestre
2002 – 2005	Comandantul Complexului Militar Predeal
2005 – 2007	Comandantul Complexului Militar Braşov
2007 – prezent	Şeful Centrului Cultural şi Asistenţă Socială(U.M. 02477 Braşov)

ACTIVITATE ŞTIINŢIFICĂ (în perioada stagiului de doctorat 2006-2009):

Articole publicate: **19**

LIMBĂ STRĂINĂ:

Engleză

CURRICULUM VITAE

PERSONAL DATA:

Surname:	**Mihai Bogdan**
Name:	**ALEXANDRESCU**
Date of birth:	April 22, 1975
Place of birth:	Călineşti Locality, Argeş conty
Marital status:	Married
Workplace Address:	Cultural and Social Center Braşov
Home address:	Bucharest, sect. 5, Aleea Costineşti no. 6
E-mail:	alexa2bogdan@yahoo.com

HIGHSCHOOL CLASSES:

1989 – 1993	Math and physics highschool Nicolae Bălcescu, Piteşti

UNIVERSITY STUDIES:

1993 – 1997	Military Institute of Logistics and Finances "Ghe. Lazăr" Sibiu, Logistic Army, Marketing Specialization
1999 – 2003	Academy of Economic Studies Bucharest, Management Faculty, Administrative Sciences Profile, Public Administration Specialization
2004 – 2006	National School of Political and Administrative Studies, Faculty of Public Administration, Master "Management of the Public Area"

SPECIALIZATIONS:

1993 – 1997	Military Institute of Logistics and Finances "Ghe. Lazăr" Sibiu, Logistic Army, Marketing Specialization
1999 – 2003	Academy of Economic Studies Bucharest, Management Faculty, Administrative Sciences Profile, Public Administration Specialization
2004 – 2006	National School of Political and Administrative Studies, Faculty of Public Administration, Master "Management of the Public Area"

EXPERIENCE

1997 – 1999	Chief of Storage Department at 127 Logistics Battalion of the 1 Army Corps "General Nicolae Macici"
1999 – 2002	Officer range 4 with the Equipment Supply at 500 Logistics Battalion of the Land Forces Staff
2002 – 2005	Commander of Predeal Military Facilities
2005 – 2007	Commander of Braşov Military Facilities
2007 – present	Chief of the Cultural and Social Center (U.M. 02477 Braşov)

SCIENTIFIC ACTIVITY (during the doctoral training 2006-2009):

Published articles: **19**

FOREIGN LANGUAGES:

English