

005.95:339.138(478)

IMPLICAȚIILE MARKETINGULUI INTERN ÎN VEDEREA MOTIVĂRII ȘI REȚINERII ANGAJAȚILOR LA ÎNTREPRINDERE

*Asist. univ. Rodica SLUTU-BOGDAN,
drd. ASEM
rodikabogdan@rambler.ru*

În acest articol, este analizată implicarea marketingului în motivarea și reținerea angajaților la întreprindere. Marketingul resurselor umane a devenit o activitate realizată de departamentul de resurse umane, necesară oricărei organizații pentru atragerea de noi angajați și menținerea celor existenți în vederea desfășurării corespunzătoare a activității acesteia.

Marketingul intern este arta de a trata angajații ca pe clienții firmei, prin posturi care să-i atragă atât din punct de vedere material, cât și din punctul de vedere al dezvoltării personale. Un angajat mulțumit se transformă într-un veritabil agent de marketing al firmei.

Un viitor angajat „cumpără” mai mult decât doar un loc de muncă, ci un mod de viață în momentul în care începe să lucreze într-o firmă. Oricât de tehnologizată ar fi o firmă, angajații joacă un rol important, prin pregătire, abilități, competențe, caracter, valori și viziuni în activitatea acesteia.

Departamentul de resurse umane se poate inspira din strategiile, politicile și instrumentele de marketing.

***Cuvinte-cheie:** marketingul resurselor umane, marketing extern, marketing intern, segmentarea pieței, imaginea întreprinderii.*

JEL: M21, M31.

Introducere. Abordarea marketingului resurselor umane, în contextul managementului resurselor umane, are loc prin prisma contribuțiilor aduse la atragerea și păstrarea celor mai buni angajați în cadrul întreprinderii, cât și prin crearea unei imagini „bune” a întreprinderii în calitate de angajator pe piață.

Marketingul este insuficient atunci când reprezintă un simplu compartiment al unei întreprinderi, el devenind corespunzător numai atunci când toți angajații acesteia sunt conștienți de influența lor asupra satisfacției consumatorilor. Concepția de marketing al întreprinderii moderne ridică la rang de necesitate orientarea ei atât spre exterior, cât și spre interior, por-

005.95:339.138(478)

MARKETING STRATEGIES IN MOTIVATING AND PERSUADING THE EMPLOYEES TO CONTINUE TO WORK FOR AN ENTERPRISE

*Lecturer, Rodica SLUTU-BOGDAN,
PhD candidate, ASEM
rodikabogdan@rambler.ru*

This article makes an overview of different opinions related to the importance of marketing on staff motivation and persuading the employees not to leave the company they are working for. Human resources marketing is the responsibility of the human resources department. It helps a company to employ qualified staff and to create conditions for the existing employees not to leave it.

Internal marketing is the art of treating employees as the company's customers through positions that attract them both materially, and in terms of personal development. A satisfied employee becomes a true marketing agent.

A future employee “buys” more than just a job, but a way of life when he starts working in a company. No matter how well-equipped the company is, employees play an important role in the company through skills and abilities they have, character, values and visions.

The human resources department can make use of some marketing strategies, policies and techniques.

***Key words:** human resources marketing, external marketing, internal marketing, market segmentation, company's image.*

JEL: M21, M31.

Introduction. The approach to human resources marketing in the context of human resources management is done, on one side, through attracting and persuading the best employees to work for the company, and, on the other side, through creating a “good” image of the company.

Marketing should not be just a department within an enterprise, promoting and selling products or services, it is the employees' action directed towards consumer's satisfaction. The marketing concept in the modern enterprise focuses on inner and outer outcomes, starting with the fact the internal and external marketing are different and have different purposes.

nind de la distincția că marketingul intern și marketingul extern au drept receptori de mesaje public diferite.

În literatura de specialitate, sunt descrise mai mult funcțiile și componentele marketingului extern. Marketologii sunt preocupați de marketingul extern, de relațiile cu clienții, de modalitățile de promovare a produselor (serviciilor), de crearea brandului. Potrivit mai multor declarații, marketingul este o funcție îndreptată spre mediul de afaceri extern.

În ceea ce privește marketingul intern, s-a constatat că acestui termen nu i se atribuie o descriere detaliată în literatura de specialitate.

Metode aplicate. Problema implicației marketingului intern în vederea motivării și reținerii angajaților la întreprindere a fost studiată, utilizându-se mai multe metode de cercetare cu suport de concepții, principii elaborate, până în prezent, de autori recunoscuți în domeniul resurselor umane.

La începutul materialului, este prezentată metoda istorică prin prezentarea etapelor evoluției marketingului intern. S-a recurs, de asemenea, la analiză și sinteză, de exemplu, atunci când s-a urmărit definirea unor noțiuni, au fost analizate diverse definiții ale marketingului intern, iar, prin intermediul sintezei, s-a încercat reunirea lor într-un tot unitar și exprimarea propriului punct de vedere.

În scopul determinării implicațiilor marketingului intern în procesul motivării și reținerii angajaților, a fost realizat un studiu cantitativ și calitativ, orientat în direcția fundamentării științifico-practice a rezultatelor. Pentru culegerea și sistematizarea informațiilor primare, a fost aplicată metoda anchetei prin chestionare.

Rezultatele cercetării. Termenul de marketing intern îl găsim în domeniul marketingului serviciilor. În domeniul serviciilor, această varietate de interpretări a condus la o gamă variată de activități considerate a fi specifice acestuia. Diversitatea de interpretări și definiții a generat, la rândul său, dificultăți de aplicare și adoptare pe scară largă a conceptului [2].

Marketingul intern ne pune în fața unei abordări strategice și este strâns legat de managementul resurselor umane. Pentru ca marketingul intern să fie eficient operaționalizat, ca o paradigmă a schimbării organizaționale a managementului și a implementării de strategii, este necesară o clarificare, la nivel de definire, a acestuia. În acest context, se impune o precizare a specificului marketingului intern, având în vedere faptul că definirea și clasificarea reprezintă premisele fundamentale ale analizei de marketing.

In the consulted books, external marketing, its structure and functions are much more paid attention to. Marketers are concerned with external marketing, relationships with customers, ways of promoting products (services), and branding. According to several proposed definitions, marketing is a function directed to the external business environment.

As far as internal marketing is concerned, this term is not paid too much attention in specialty literature.

Used methods. The issue of internal marketing strategies usage for motivating and persuading the employees to continue their activity at a certain enterprise has been studied by a great number of scholars in the field of human resources, using several conceptual-based research methods, principles that have been used in this domain to prove their points of view.

A series of methods helped in structuring the information in the present article: historical method was directed towards researching the stages of evolution of internal marketing; analysis and synthesis were directed towards defining concepts, various definitions of internal marketing, thus, offering the possibility to draw certain conclusions; survey method through questionnaires was directed towards gathering and systematizing of data.

In order to determine the implications of internal marketing in motivating and persuading the employees to work for the company was performed a quantitative and qualitative study, aiming at scientific and practical data consolidation. Primary information was gathered and systematized using the survey method through questionnaires.

Study results. The term of internal marketing is found in the field of service marketing. In the field of service marketing thus, this concept covers a great number of activities. As different scholars offer different definitions of the same concept, it is extremely difficult to implement and adopt it in an enterprise [2].

The concept of internal marketing should be analysed in a complex way, and it is closely linked to human resources management. First, it is necessary to define the internal marketing, if we want it to become an effective paradigm of organization in management changes and strategy implementation. Accordingly, we will try to make an analysis of internal marketing stages of development as a part of provided services by an enterprise.

Tabelul 1/Table 1

**Etapele dezvoltării marketingului intern în cadrul serviciilor /
Internal marketing stages of development in services**

Etape de evoluție/ Stages of evolution	Autori/Authors	Abordări conceptuale ale marketingului intern/ Conceptual approaches to internal marketing
Etapă 1: Motivarea și satisfacerea angajaților / Step 1: Motivation and satisfaction of employees	Leonard Berry (1981) George, W.R., (1977) Thompson, T.W. (1978) Murray, J. G. (1979) Sasser, W.E. și/and Arbeit, S. F. (1976)	- angajații nu sunt clienții întreprinderii / the employees are not customers of the enterprise
Etapă 2: Orientarea clienților / Step 2: Customer orientation	Christian Gronroos	- orientarea către clienți prin intermediul unui proces de influențare a angajaților / orientation to customers' satisfaction through a process of influencing employees; - angajații motivați sunt, totodată, și "clienți fideli" / motivated employees are also "devoted customers".
Etapă 3: Lărgirea conceptului de marketing intern / Step 3: Expanding the internal marketing concept	Winter, J.P. (1985) George W.R. (1990) Glassman, M., McAfee, B. (1992)	- tehnica de gestionare a angajaților în vederea atingerii obiectivelor organizaționale / employee management technique to achieve the organizational goals; - integrarea funcțiilor de marketing și de personal în măsura în care personalul devine o resursă a funcției de marketing / integrating marketing and human resources functions to the extent that human resources influence marketing.

Sursa: elaborat de autor în baza [4] / Source: elaborated by the author based on [4]

În acest sens, ne propunem să analizăm etapele de dezvoltare a marketingului intern în cadrul serviciilor.

Din *tabelul 1*, observăm că, în prima etapă a apariției marketingului intern, cercetările întreprinse au evidențiat faptul că marketingul intern se referă la atragerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea angajaților calificați la locul de muncă și prin produse ce satisfac nevoile lor.

Serviciile efective necesită o coordonare eficientă între personalul de legătură și personalul coordonator. Asupra acestui fapt, la cea de-a doua etapă, a atras atenția Gronroos, care remarcă faptul că marketingul intern este o modalitate de integrare a diferitelor funcții vitale ale relațiilor cu clienții în cadrul companiilor de servicii [6].

Astfel, în definițiile lui Berry și Gronroos, se evidențiază necesitatea de motivare a angajaților și de utilizare a tehnicilor specifice marketingului [1]. Cu toate acestea, diferența esențială dintre abordarea acestor autori denotă că angajații nu sunt tratați ca fiind clienți.

La cea de-a treia etapă, se evidențiază rolul marketingului intern ca instrument de implementare în cadrul serviciilor.

În principiu, mai târziu, marketingul intern a fost generalizat pentru orice tip de strategii de marketing. Una din problemele care contribuie la concretizarea conceptului de „marketing intern” rezidă în faptul că nu există un singur concept unitar pentru acest subiect.

As follows, we are going to analyse the development stages of internal marketing in services.

In accordance with *Table 1*, the first stage of internal marketing appearance refers to attracting, developing, motivating and maintaining skilled workers through job-products that satisfy their needs.

Gronroos analysed the second stage of the internal marketing, pointing to its capacity to integrate various vital functions in the relation with the customer within service companies [6].

Thus, Berry and Gronroos emphasize the necessity to motivate the employers and the use of the marketing techniques [1]. However, their provided definitions are a little bit different. The difference is that the crucial difference between these authors' approach is that employees are not treated as clients.

The third stage highlights the role of internal marketing as a tool for implementation within services.

Later, the term internal marketing began to be used in reference to any kind of marketing and generalized for any type of marketing strategy. One of the issues that make us to explain the term “internal marketing” is that there is no unique concept of this topic.

There are different acceptances of the above-mentioned term in specialty literature, a field that actually is internal marketing.

Există o varietate de sensuri atribuite, în literatura de specialitate, domeniului pe care îl reprezintă, de fapt, marketingul intern.

În sinteză, viziunile asupra definițiilor marketingului intern, pe parcursul evoluției marketingului, sunt prezentate în tabelul 2.

Table 2 summarizes a series of definitions provided by different scholars during the marketing evolution.

Tabelul 2/Table 2

**Evoluția definițiilor de bază ale marketingului intern /
Evolution of definitions of internal marketing**

Nr./ No.	Autori / Authori	Definiții / Definitions
1.	Leonard Berry (1981)	Marketingul intern presupune ca angajații să fie priviți asemenea unor clienți interni, locurile de muncă să fie considerate ca niște produse interne ce satisfac nevoile și cerințele clienților interni, dar care are în vedere și obiectivele organizației / Internal marketing regards the employees as internal clients. The jobs are regarded as domestic products that meet the needs and requirements of internal clients. The objectives of the organization are taken into account too [1].
2.	Leonard Berry, Parasuraman, A. (1991)	Marketingul intern se referă la atragerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea angajaților calificați la locul de muncă și prin produse ce satisfac nevoile lor. / Internal marketing refers to attracting, developing, motivating and keeping the skilled workers in the company through a job and products that meet their needs [1].
3.	Christian Gronroos (1985)	Marketingul intern este o metodă de motivare a personalului față de caracterul conștient al clienților și orizontul de vânzare, având ca scop utilizarea unor activități similare marketingului, redefinind marketingul intern ca piața internă a angajaților. / Internal marketing is a way of motivating staff to understand the customers' desires and preferences, aiming at the use of marketing-like activities, redefining internal marketing as the internal market for employees [6].
4.	Winston, W. J. (1985)	Marketingul intern reprezintă ierarhizarea, educarea și motivarea personalului față de obiectivele instituționale fiind un proces ce face ca personalul să înțeleagă și să recunoască nu numai valoarea programului, dar și locul lor în cadrul acestuia / Internal marketing is the process of directing staff's hierarchy, education and motivation towards institutional goals. It is a process that makes staff understand and acknowledge not only the value of the program, but each employee's place within it [10].
5.	George, W.R. (1990)	Marketingul intern constituie o filosofie de conducere a resurselor umane ale unei organizații. / Internal marketing is a philosophy of managing the organization's human resources [3].
6.	Graham, J. H., Saunders, J. A., Percy, N. F. (1998)	Marketingul intern reprezintă o extensiune a marketingului relațional, care se manifestă în interiorul întreprinderii de servicii. / Internal marketing is an extension of relational marketing, which manifests itself within the service enterprise [5].
7.	Cetină, I. (2001)	Marketingul intern constă în atragerea, perfecționarea și menținerea angajaților firmei, care să asigure maximă eficiență a capacității lor de muncă și, totodată, un sistem de motivații care să permită satisfacerea atât a necesităților materiale, cât și a aspirațiilor de ordin profesional ale personalului firmei. / Internal marketing is to attract, improve and motivate the company's employees to use their efficient work capacity for the benefit of company. It is staff's motivational system that will help in satisfying their material needs and preferences [2].

Sursa: elaborat de autor / Source: elaborated by the author

Din definițiile selectate în *tabelul 2*, înțelegem foarte bine că marketingul intern reprezintă valorificarea superioară a capitalului uman și intelectual al întreprinderii și a creșterii motivației angajaților. Astfel, marketingul intern se referă la relațiile cu „piața angajaților”. Marketingul intern poate fi privit ca parte integrată a marketingului, datorită contribuției sale indirecte, dar valoroase, la menținerea relațiilor cu clienții externi [9].

Considerăm că angajații trebuie să conștientizeze apartenența la organizații utile, că ei depun o muncă utilă și aduc o contribuție utilă la progresul societății umane.

În acest context, menționăm că obiectivul principal al marketingului intern îl constituie încurajarea comportamentului personalului, astfel încât întreprinderea să poată stabili legături publice cu clienții. Obiectivul principal al marketingului intern include următoarele obiective secundare ale acestuia, *figura 1*.

Este evident că îndeplinirea acestor obiective este condiționată de modul în care este organizat marketingul intern în cadrul firmei și felul în care este gestionat personalul firmei în vederea satisfacerii consumatorilor.

The definitions in *Table 2* emphasize that internal marketing is the superior capitalization of the human and intellectual capital of the enterprise and the increase in employee’s motivation. Thus, internal marketing refers to the relation with the "human resources market". Internal marketing can be viewed as a significant part of marketing due to its indirect, but valuable contribution to maintain the connection with the external customers [9].

We believe that employees need to feel they work for an organization that makes something useful, and contributes to the progress of human society.

It is important to point out that internal marketing is the marketing that focuses on the company's internal audience and its human resources, so that the company is able to build good relations with its customers. The primary objective of internal marketing includes the following secondary objectives, *figure 1*.

It is obvious that the fulfilment of these objectives is determined by the organization of the internal marketing within the company and company's staff management in order to satisfy the consumers’ needs and expectations.

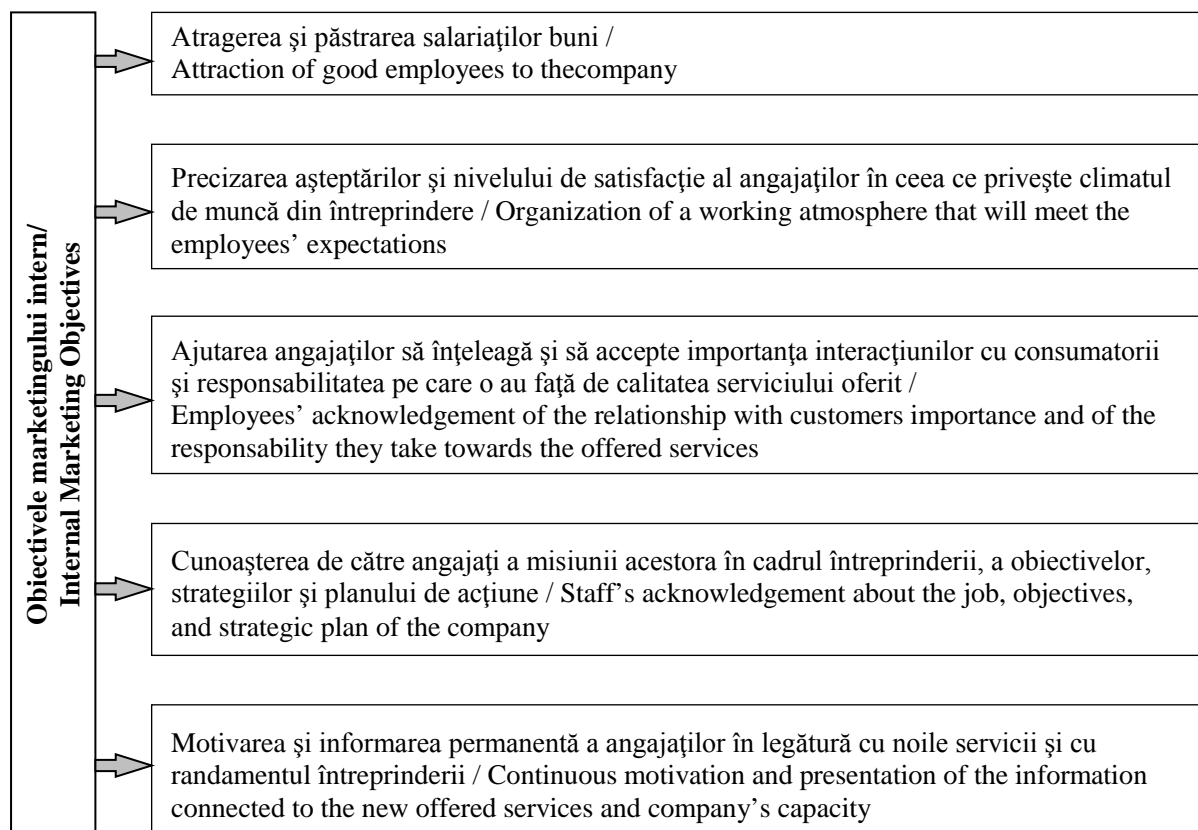


Figura 1. Obiectivele marketingului intern / Figure 1. Internal marketing objectives

Sursa: elaborată de autor în baza [8] / Source: elaborated by the author based on [8]

Pornind de la faptul că specialiștii identifică marketingul intern, în cea mai mare parte, cu domenii specifice ale managementului organizației, noile teorii și practici de resurse umane folosesc, din ce în ce mai frecvent, instrumente de marketing clasice. Specialiștii de marketing, comunicare, resurse umane percep secolul ca fiind unul al comunicării și al marketingului [7].

Rezultate și discuții. În scopul identificării acțiunilor de marketing raportate la motivarea și reținerea angajaților în cadrul întreprinderilor, s-a efectuat un sondaj asupra angajaților de la întreprinderile din Regiunea Nord a Republicii Moldova. Chestionarul urmărește să aducă în prim-plan factorii motivaționali, care acționează asupra angajaților și nivelul de motivare la întreprindere. Chestionarul în cauză a fost aplicat în cadrul a 110 întreprinderi din Regiunea de Nord.

Datele sondajului demonstrează, pe de o parte, că aceste nevoi sunt extrem de importante pentru subiecții aleși, iar, pe de altă parte, ele sunt satisfăcute într-u grad mediu de către organizație. Așadar, dacă, pentru subiecți, importanța satisfacerii acestor 5 nevoi este foarte mare, satisfacerea lor de către organizație este realizată la un nivel satisfăcător. De exemplu, nevoia ce ține de relațiile bune cu colegii este importantă, în mare măsură, pentru 60% dintre respondenți și doar 15% dintre ei consideră că această nevoie este satisfăcută în mare măsură.

It is worth mentioning the fact that specialists refer internal marketing mostly to some specific areas of enterprise management. Thus, new theories and practices of human resources are increasingly using classic marketing tools. Today, marketing, communication, human resources specialists perceive the 21st century as one of communication and marketing [7].

Results and discussions. In order to identify marketing actions to motivate and persuade the employees to work for the company, a survey was carried out on employees from some enterprises situated in the Northern part of the Republic of Moldova. The survey had to help in identifying the motivational factors that have a considerable impact on the employees and the level of motivation provided by the enterprises.

Survey data show, on the one hand, that these needs are extremely important for the chosen surveyed employees and, on the other hand, their needs are satisfied to an average degree by the company. So, these 5 needs are important for the employees, but the companies do not satisfy them to the desired degree. For example, good relations with colleagues are a need that is largely important for 60% of respondents and only 15% of them feel that this need is met.

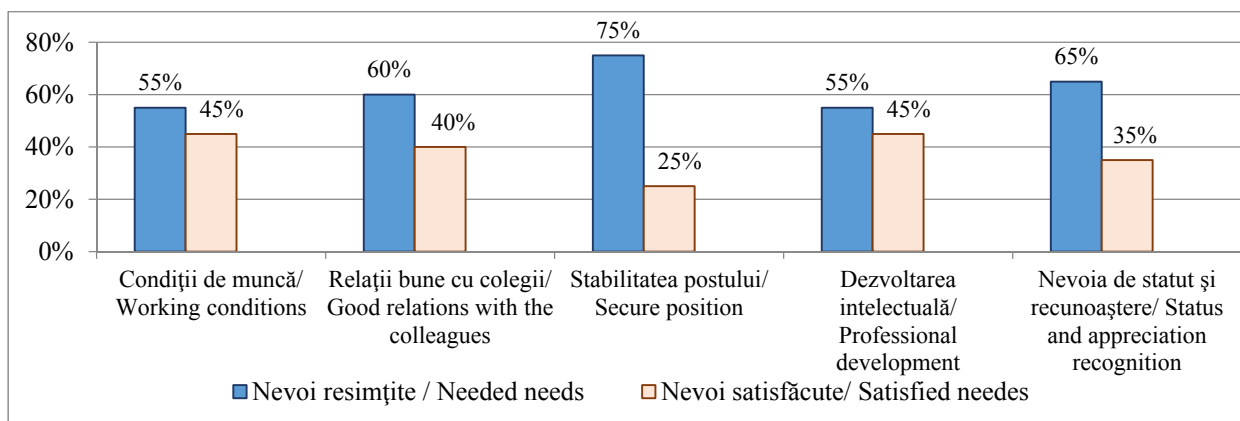


Figura 2. Nevoile resimțite și satisfăcute de către angajații întreprinderilor din RDN /

Figure 2. Employees' needs in enterprises Northern Region

Sursa: elaborată de autor / Source: elaborated by the author

O proporție asemănătoare se observă și la nevoia de statut și recunoaștere din partea celorlalți: 65% dintre respondenți o consideră importantă, în mare măsură, în timp ce numai 35% o consideră satisfăcută de către organizație.

Considerăm că nevoile ce țin de muncă prezintă o importanță deosebită în motivarea și reținerea angajaților în cadrul întreprinderilor.

A similar proportion is also seen when touching upon status and appreciation recognition need, where 65% of respondents consider it important, while only 35% of the surveyed believe that it is satisfied.

We believe that the needs connected to work are of great importance in employees' motivation to continue their activity for a certain enterprise.

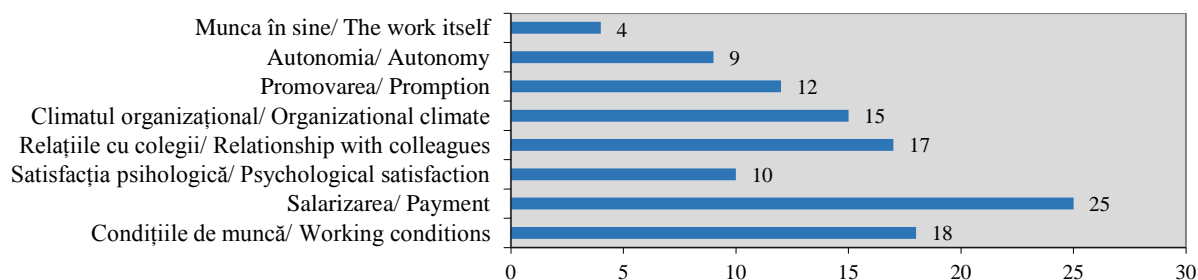


Figura 3. Aprecierea nevoilor ce țin de muncă (în %) / Figure 3. Assessment of work related needs (in %)

Sursa: elaborată de autor / Source: elaborated by the author

Aceste rezultate demonstrează că, în cadrul întreprinderii, *muncitorii din departamentul de producție* sunt mult mai interesați de recompensele financiare și de condițiile de muncă, decât de munca pe care o prestează și posibilitatea de promovare. Din acest motiv, managementul organizației ar trebui să acorde o atenție sporită nevoilor angajaților raportate la salariu și condiții de muncă.

Rezultatele obținute se mai pot explica și prin faptul că cei mai mulți dintre respondenți desfășoară o muncă de rutină, care nu necesită abilități de creativitate.

Personalul cu funcții de conducere ierarhizează în mod diferit factorii motivaționali, pentru ei fiind mai importantă munca în sine, promovarea. Sistemul de salarizare este unul din motivele principale pentru care optează majoritatea angajaților.

Rezultatele obținute pot fi vizualizate în figura de mai sus: numai 7% dintre respondenți sunt foarte satisfăcuți de salariul pe care-l primesc; 35% dintre respondenți sunt satisfăcuți de salariul pe care-l primesc. Considerăm că o companie de succes ar trebui să aplice diferite moduri de stimulare financiară a angajaților, precum:

- oferirea de bonusuri angajaților despre care consideră că își fac bine lucrul;
- oferirea cadourilor persoanelor care împlinesc zece ani de activitate și mai mult în cadrul companiei;
- crearea fondurilor care să se folosească pentru premierea angajaților.

Al doilea factor motivațional, după importanță, îl constituie condițiile de muncă ale angajaților, *figura 4*.

The same results demonstrate that within the enterprise the *workers in the production department* are more interested in financial rewards and working conditions than in the work they are doing and the possibility of promotion. For this reason, the management of the organization should pay more attention to the employees' needs related to salary and working conditions.

The obtained results are also explained by the fact that most respondents have a routine job that does not require any creativity skills.

Staff with leadership positions, however, hierarchizes the motivational factors in a different way, the work itself and the promotion are the most important for them. The payroll system is one of the main reasons for the greatest majority of employees.

Only 7% of respondents are very satisfied with the salary; 35% of respondents are satisfied with the salary they receive. In this context, we believe that a successful company should use different ways of stimulating its employees' motivation. Some possible recommendations for the companies are:

- providing bonuses to the good employees;
- giving gifts to people who work for ten years and more within the company;
- creating funds to use to reward employees.

The second factor of motivation is the employees' working conditions, which is shown in *figure 4*.

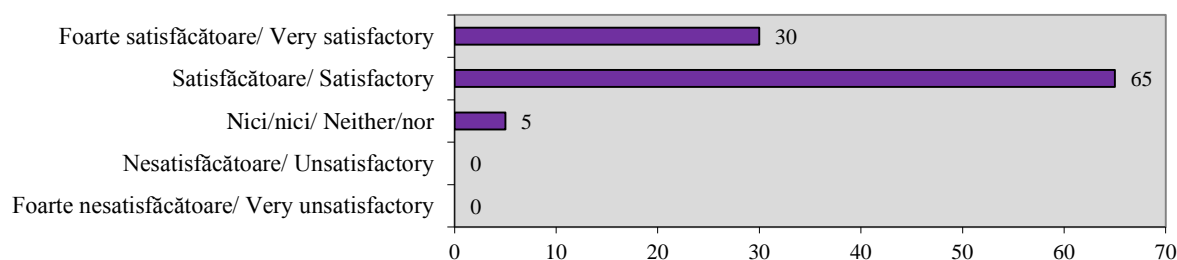


Figura 4. Aprecierea condițiilor de muncă (în %) / Figure 4. Evaluation of the working conditions (in %)

Sursa: elaborată de autor / Source: elaborated by the author

Apreciind condițiile de muncă, 30% dintre respondenții angajați cu funcții de conducere, în special, optează pentru determinativul „foarte satisfăcătoare”, 65%, în special muncitori, sunt de acord cu calificativul „satisfăcătoare” și numai 5% dintre angajați (cei cu calificări coborâte) apreciază condițiile de muncă ca fiind nici satisfăcătoare, nici nesatisfăcătoare.

Aceste rezultate arată că întreprinderile din Regiunea Nord reușesc să asigure condiții de muncă satisfăcătoare, astfel, încât să nu existe disconfort pentru angajați și să nu fie afectat procesul de producție.

Un alt factor motivațional îl constituie determinarea relațiilor dintre angajații întreprinderii. Observăm că 65% dintre subiecți apreciază relațiile cu colectivul ca fiind bune și 8% – ca fiind foarte bune, în timp ce 27% dintre subiecții investigați consideră că acestea sunt doar la nivel satisfăcător.

Calificativul foarte bune pentru aprecierea relațiilor cu colectivul de muncă (8%) reprezintă răspunsul superiorilor, cu funcții de conducere. Acest răspuns scoate în evidență relațiile bune existente între ei și subalternii lor (care nu fac reproșuri din teama de a-și pierde locul de muncă).

Climatul organizațional, care urmărește, de fapt, stilul de conducere din cadrul organizației, constituie un alt factor motivațional.

Posibila explicație pentru rezultatele obținute ar putea consta în teama angajaților de a-și exprima adevăratele sentimente față de climatul organizațional. O altă posibilă explicație ar putea fi dorința subiecților de a crea o impresie bună persoanei din exterior, care a realizat ancheta, reacție des întâlnită în asemenea cazuri.

Majoritatea participanților la sondaj au format-o: specialiștii – 48%; lucrătorii – 27%, managerii – 25%.

În urma prelucrării cantitative a rezultatelor obținute și a interpretării lor calitative, s-a cristalizat un șir de probleme întâlnite la întreprinderile din Regiunea Nord a Republicii Moldova:

1. Nu sunt mulțumiți de salariul primit;
2. Nu au posibilitatea să-și valorifice aptitudinile;
3. Nu le sunt recunoscute meritele;
4. În procesul de muncă, lipsește flexibilitatea.

În acest sens, managerii de resurse umane, în cadrul întreprinderilor, trebuie să întreprindă acțiuni pentru a preveni pierderea angajaților buni. Considerăm că nu este cazul să așteptăm ca angajații să demisioneze, apoi să întreprindem măsuri. Printre acestea, putem menționa: cunoașterea angajaților, valorificarea potențialului, evaluarea corectă, implicarea, recunoașterea meritelor acestora, toate aceste activități le găsim în *marketingul resurselor umane*.

Luând în considerare rezultatele sondajului, propunem agenților economici să intensifice cercetarea nevoilor angajaților prin diferite metode (observație,

Assessing the working conditions, 30% of respondents (mostly that have leading positions in the company) are satisfied with the working conditions. 65%, especially workers, evaluate the conditions as satisfactory, and only 5% of employees (those with low qualifications) rate working conditions as unsatisfactory or very unsatisfactory.

These results demonstrate that the companies in the Northern part of Moldova manage to provide satisfactory working conditions, so, the employees feel satisfied and the production process is not affected.

Another motivational factor is the relations between the employees of the enterprise. We note the greatest majority of surveyed (65%) appreciate good relations with the team members. Only 8% of the employees are sure that they have very good relationships with other employees, while 27% of respondents consider them to be satisfactory.

Appreciation of very good relationships with other employees is the answer of employees who occupy leading positions in the companies. This answer emphasises the good relationship between them and their subordinates (who avoid argues being afraid if dismissal).

The organizational climate that actually pursues the leadership style of the organization is another motivational factor. Another possible explanation might be the desire of the surveyed to create a good impression on the person who carries out the investigation. This reaction is quite common in such cases.

If we will have a look at the percentage of the surveyed employees, it is possible to see that 48% are specialists, 27% are simple workers and 25% are managers.

Following the quantitative processing of the obtained results and their qualitative interpretation, there are a series of problems that the companies from the northern part of Moldova face:

1. The employees are not satisfied with the salary;
2. The employees are unable to use their skills;
3. The merits are not recognized;
4. There is a lack of flexibility in the working process.

Thus, it is human resource managers' job to take action to prevent that good employees leave the company to prevent losing good employees. We believe that this is not the case to wait for employees to quit and then take action. We are sure that more attention should be paid to employee's knowledge, potential, correct assessment, involvement, recognition of merits. All these are elements of *human resources marketing*.

Taking into account the results of the survey, we recommend the economic agents to intensify the research of the employees' needs through different me-

anchete, comunicare etc.), în vederea îmbunătățirii condițiilor de muncă, motivării acestora.

Concluzie. Considerăm că, într-o economie de piață competitivă, nu sunt suficiente numai acțiunile de management pentru motivarea și reținerea celor mai buni angajați în cadrul întreprinderii, pentru a motiva și reține angajații, este nevoie de studierea necesităților lor, de segmentarea acestora după anumite criterii în scopul satisfacerii nevoilor lor.

Astfel, de la constatarea unei anumite forme de motivație până la a avea un angajat pasionat de ceea ce face, e cale lungă. În ultimii ani, se observă interesul sporit al companiilor cunoscute pe piață pentru crearea unui mediu relaxant și amical de lucru, așa încât angajații să fie dornici să vină la muncă. Companiile, care investesc în astfel de facilități, beneficiază de o creștere a productivității muncii, scădere a indiferenței, prin atragere, reținere și motivare a angajaților.

thods (observation, surveys, etc.) in order to improve their working conditions, and to motivate them.

Conclusions. We believe that in a competitive market economy, motivation of the employees is not enough, along with permading them to continue to work for the company. It is worth studying the employees' needs, as well as to classify them according to various criteria in order to satisfy them.

Thus, it might take a lot of efforts not only to motivate an employee, but to make him become passionate about his work. In recent years, a lot of companies try to create a relaxing and friendly working environment, so that employees are willing to come to work. In such a way, the labour productivity and motivation increase, and the indifference decrease.

Bibliografie/Bibliography:

1. BERRY, Leonard, PARASURAMAN, A. *Marketing services*. New York: The Free Press. 1991. 228 p.
2. CETINĂ, Iuliana, *Marketingul serviciilor: fundamente și domenii de specializare*. București: Editura Uranus, 2009, p.320.
3. GEORGE, William, R. *Internal marketing and organizational behavior: A Partnership in developing customer-conscious employees at every level*. Journal of Business Reserch. Vol.20, Issue 1, 1990, p.63-70.
4. GOYAL, Anita, *Innovations in Services Marketing and Management: Strategie for Emerging Economies*. USA: Business Science Reference, 2014, p.380.
5. GRAHAM, J. Hooley, SAUNDERS, John, A., PIERCY, Nigel, F. *Marketing Strategy and Competitive positioning*. 3rd ed. Prentice Hall, 2003, p.496.
6. GRONROOS, Christian, *A Service Quality Model and its Marketing Implications*. European Journal of Marketing. Vol.18. Issue: 4, pp. 36-44.
7. KOTLER, Philip, ș.a. *Principiile marketingului – ediția europeană*. București: Editura Teora, 1998. 1094 p.
8. LIGER, Philip. *Marketing RH*. 3^{ème} édition. Paris: Dunod. 2013. 184 p.
9. PITARIU, Dumitru. *Managementul Resurselor Umane. Măsurarea performanțelor*. București: Editura ALL. 1994. 235 p.
10. WINSTON, W.J. *Professional Practice in Health Care Marketing*. New York. The Haworth Press. 1985, p.224.