



Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” din Iași
Facultatea de Design Industrial și Managementul Afacerilor
Domeniul de doctorat: Inginerie și Management

REZUMATUL
TEZEI DE DOCTORAT

**Responsabilitatea Socială Corporatistă, ca
element de referință în făurirea carierei**

Coordonator științific:

Prof.univ.dr.ing. Luminița Mihaela Lupu

Doctorand:

Aporcăriței G. Diana căs. Geantimir

Cuprinsul rezumatului

Introducere	3
PARTEA I: STADIUL CUNOAȘTERII	5
1.1. Fundamentarea teoretică a Responsabilității Sociale Corporative	5
1.2. Dimensiunile și acțiunile specifice ale CSR în cadrul companiilor	5
1.3. CSR ca element de referință în managementul și făurirea carierei	6
1.4. Evoluția contractului psihologic în dinamica pieței muncii	7
PARTEA A II-A: CERCETAREA EMPIRICĂ.....	8
2.1. Scopul, obiectivele și modelul de cercetare	8
2.2. Metodologia cercetării și structura eșantionului.....	12
2.3. Interpretarea calitativă a datelor și percepția angajaților.....	15
2.4. Validarea cantitativă a ipotezelor.....	18
2.5. Limitele cercetării și perspective de viitor	19
PARTEA A III-A: CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	21
3.1. Concluzii finale	21
5.2. Contribuții personale	22
Bibliografie selectivă	25

Introducere

A deveni o organizație cu responsabilitate socială nu se reduce la respectarea strictă a cerințelor legale aplicabile sectorului de activitate, ci presupune o implicare extinsă, prin orientarea resurselor către dezvoltarea capitalului uman, sprijinirea angajaților și consolidarea relațiilor cu actorii relevanți – clienți, furnizori și parteneri. Rezultatele obținute în urma direcționării investițiilor către tehnologii sustenabile și practici manageriale care depășesc simpla conformitate juridică au evidențiat creșterea nivelului de competitivitate și influența pozitivă asupra randamentului organizațional.

Responsabilitatea socială a companiilor nu trebuie interpretată ca o soluție de înlocuire a cadrului legislativ privind drepturile sociale sau a normelor de protecție a mediului, ci mai degrabă ca o direcție complementară, ce presupune îmbogățirea și adaptarea legislației existente la cerințele acestui concept inovator. În statele unde astfel de legislație și de prevederi legale nu există, eforturile trebuie să se concentreze în dezvoltarea unui cadru legal și de reglementări care să poată defini bazele și actorii implicați în promovarea și aplicarea conceptului de responsabilitate socială corporativă, pentru ca aceste practici să se poată dezvolta.

Deși noțiunea de responsabilitate socială corporativă (CSR) a fost promovată inițial în special de corporațiile multinaționale, în esență aceasta are importanță și aduce avantaje pentru orice tip de întreprindere, din orice sector de activitate și de orice mărime, de asemenea și anumite IMM-uri deja și-au asumat acest concept, în special prin implicarea în comunitățile în care activează. Cooperativele de producție și alte sisteme participative ori ale forme ale economiei sociale integrează în mod structural interesele membrilor și ale comunităților și îndeplinesc majoritatea cerințelor de responsabilitate socială.

Pe parcursul prezentei teze am avut în vedere mai multe direcții de cercetare, astfel, în prima parte am avut în vedere *Cercetarea responsabilității sociale corporative*, unde am analizat dispozițiile legale naționale și internaționale privitoare la responsabilitatea socială corporativă, am cercetat elementele definitorii ale responsabilității sociale corporative, și am realizat un scurt studiu privind stadiul cercetărilor în domeniul CSR față de salariați și față de dezvoltarea carierei. În partea a doua a tezei *Proiectarea modelului de cercetare privind CSR*, am avut în vedere cercetarea factorilor de influență ai responsabilității sociale corporative, inițiativele CSR în domeniul resurselor umane, precum și un scurt studiu privind activitățile responsabilității sociale corporative pentru atragerea resursei umane în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii. Partea a treia

a tezei *Cercetarea privind formarea carierei*, ne conduce către identificarea și orientarea concepțiilor angajaților privitor la formarea carierei în raport cu necesităților lor și ale organizației, de asemenea tot aici am realizat o cercetare privind procesul de formare a carierei, am analizat aspirațiile studenților și importanța formării carierei precum și comportamentul sustenabil al tinerilor și percepția acestora asupra formării carierei. *Cercetarea privind influența CSR în formarea carierei și percepției angajaților asupra acesteia*, respectiv partea a patra a tezei, reprezintă partea practică unde vom proiecta modelul de cercetare privind influența responsabilității sociale corporative în formarea carierei.

Obiectivul acestei cercetări se înscrie într-o dublă dimensiune, explicativă și descriptivă. Componenta descriptivă vizează surprinderea modului în care organizațiile interpretează, implementează și evaluează inițiativele și acțiunile aferente responsabilității sociale corporative. În același timp, caracterul explicativ al investigației constă în aprofundarea înțelegerii aplicării conceptului de responsabilitate socială corporativă și a impactului pe care acesta îl exercită asupra procesului de construire a carierei angajaților. Totodată, demersul are un fundament deductiv, întrucât concluziile vor fi derivate din ipoteze generale și din teoriile consacrate care definesc CSR și influența sa asupra dezvoltării profesionale. Metodologia urmată include analiza critică a literaturii de specialitate pentru delimitarea definițiilor, principiilor și valorilor asociate responsabilității sociale, precum și elaborarea a două instrumente de cercetare – chestionare adresate atât managerilor, cât și angajaților – menite să surprindă percepțiile acestora privind CSR ca reper în evoluția carierei. Baza empirică a studiului este constituită din date primare obținute prin interviuri și din analiza documentară a surselor științifice relevante din domeniu.

PARTEA I: STADIUL CUNOAȘTERII

1.1. Fundamentarea teoretică a Responsabilității Sociale Corporative

În economia globală contemporană, performanța financiară izolată a încetat să mai reprezinte singurul indicator al succesului sau garantul supraviețuirii pe termen lung a unei organizații. Cercetarea literaturii de specialitate evidențiază o schimbare profundă de paradigmă: tranziția Responsabilității Sociale Corporative (CSR) de la statutul de inițiativă voluntară, periferică și orientată spre filantropie (sau relații publice), la cel de instrument strategic integrat în nucleul afacerii.

Analiza principalelor modele de abordare a CSR – de la perspectiva clasică a lui Friedman (orientată exclusiv spre maximizarea profitului) până la modelul integrat al lui Carroll (Piramida CSR, care include responsabilitățile economice, legale, etice și filantropice) – demonstrează că așteptările societale față de mediul de afaceri s-au modificat radical. Astăzi, companiile sunt evaluate prin prisma „amprentei” lor sociale și de mediu. Dincolo de modelele teoretice, normele internaționale (precum standardele ISO 26000, SA8000 și convențiile Organizației Internaționale a Muncii) au standardizat așteptările privind guvernanta corporativă, impunând mediului de afaceri să adopte un comportament transparent și etic. În acest context, teza subliniază că adevărata valoare a CSR-ului nu rezidă în acțiunile de fațadă, ci în asumarea responsabilității față de cel mai important stakeholder al organizației: capitalul uman.

1.2. Dimensiunile și acțiunile specifice ale CSR în cadrul companiilor

Pentru a operaționaliza conceptul de CSR, literatura de specialitate delimitează două sfere majore de acțiune: dimensiunea externă (implicarea în comunitate, protecția mediului, relația cu partenerii de afaceri) și dimensiunea internă. Prezenta lucrare se concentrează cu precădere pe **dimensiunea internă a CSR**, considerată fundamentul sănătății organizaționale.

Dimensiunea internă vizează direct managementul resurselor umane și cuprinde acțiuni precum: asigurarea securității și sănătății în muncă, respectarea drepturilor omului dincolo de prevederile minime ale Codului Muncii, garantarea egalității de șanse și tratament, facilitarea echilibrului între viața profesională și cea personală (work-life balance) și gestionarea responsabilă a adaptării la schimbare (restructurări, digitalizare).

Sinteza literaturii arată că acțiunile de CSR intern reprezintă, de fapt, intersecția strategică dintre managementul etic și departamentul de resurse umane. O companie nu poate fi considerată sustenabilă în exterior dacă în interior promovează un mediu de lucru precar, marcat de suprasolicitare, discriminare sau lipsa perspectivelor de evoluție. Prin urmare, politicile de sustenabilitate devin predictorii direcți ai calității mediului organizațional.

1.3. CSR ca element de referință în managementul și făurirea carierei

Făurirea (planificarea) carierei nu mai este privită în literatura modernă de HR ca o succesiune liniară de promovări, ci ca un proces complex de dezvoltare psiho-socio-profesională continuă. Aceasta implică o relație de interdependență între individ (care își gestionează propriul traseu și competențele) și organizație (care oferă cadrul, resursele și oportunitățile).

Legătura organică dintre CSR și dezvoltarea carierei se construiește pe fundamentul **contractului psihologic** dintre angajat și angajator. Într-o piață a muncii extrem de dinamică și competitivă, atragerea și retenția talentelor nu se mai pot realiza exclusiv prin pârghii financiare. Angajații – în special generațiile noi – caută congruență valorică. Ei doresc să se asocieze cu un „brand de angajator” etic, validând utilitatea lor socială și simțindu-se mândri de organizația din care fac parte.

Cercetarea teoretică prealabilă arată că programele de CSR acționează ca un catalizator pentru retenție și performanță. Investiția companiei în formarea profesională continuă, protejarea timpului personal al angajatului și asigurarea unui climat de echitate comunică un mesaj de stabilitate și respect. Astfel, implicarea socială a companiei reduce intenția de fluctuație a personalului (turnover) și previne epuizarea profesională (burnout), oferind angajatului cadrul de siguranță necesar pentru a-și proiecta și asuma o carieră durabilă în interiorul respectivei structuri economice.

În concluzie, stadiul cunoașterii validează premisa de la care pornește prezenta teză: responsabilitatea socială corporativă a depășit granițele conformității legale sau ale filantropiei, devenind un element de referință critic, un indicator de performanță și o condiție *sine qua non* pentru făurirea și dezvoltarea sustenabilă a carierelor în secolul XXI.

1.4. Evoluția contractului psihologic în dinamica pieței muncii

O dimensiune critică a cercetării teoretice o reprezintă tranziția de la contractul de muncă tradițional, tranzacțional (timp vs. remunerație), la un contract psihologic complex, bazat pe dezvoltare reciprocă și valori partajate. Literatura evidențiază că politicile de CSR nu acționează în vid, ci remodelează percepția angajatului asupra angajamentului pe termen lung. Generațiile actuale evaluează oportunitățile de carieră nu doar prin prisma pachetelor de beneficii, ci și prin modul în care organizația integrează diversitatea, echitatea, incluziunea și grija față de bunăstarea mentală (wellbeing). Astfel, inițiativele de CSR capătă o funcție dublă: pe de o parte, consolidează reputația externă a angajatorului, iar pe de altă parte, funcționează ca un scut împotriva uzurii profesionale (burnout), facilitând un climat organizațional în care angajații sunt motivați să își dezvolte competențele și să adere la obiectivele strategice ale companiei pe termen lung.

PARTEA A II-A: CERCETAREA EMPIRICĂ

2.1. Scopul, obiectivele și modelul de cercetare

Scopul fundamental al cercetării este analiza impactului pe care acțiunile de Responsabilitate Socială Corporativă (CSR) îl exercită asupra mecanismelor de făurire și dezvoltare a carierei angajaților, prin validarea unui model de influență care leagă practicile de sustenabilitate de retenția și performanța resursei umane.

A. Obiective și întrebări de cercetare: Aceste obiective vizează explorarea percepțiilor angajaților și identificarea tendințelor dominante în ceea ce privește dimensiunile CSR și impactul lor direct asupra mediului de muncă.

Obiectivul 1. *Identificarea percepției angajaților asupra dimensiunilor interne ale CSR și a rolului acestora în climatul organizațional.*

Întrebare de cercetare 1. În ce măsură angajații consideră că managementul resurselor umane, sănătatea și securitatea în muncă reprezintă piloni esențiali ai responsabilității sociale?

Întrebare de cercetare 2. Cum este percepută adaptarea la schimbare și leadership-ul responsabil ca factori de stabilitate în perioade de incertitudine?

Obiectivul 2. *Evaluarea gradului de recunoaștere a acțiunilor externe de CSR (mediu, comunitate, etică).*

Întrebare de cercetare 3. Care este nivelul de importanță acordat de angajați implicării companiei în dezvoltarea durabilă și protecția mediului?

Întrebare de cercetare 4. În ce măsură etica și transparența decizională sunt validate de angajați ca fiind componente active ale strategiei de afaceri?

Obiectivul 3. *Analiza influenței inițiativelor CSR asupra deciziilor de carieră (recrutare, retenție, comunicare).*

Întrebare de cercetare 5. Cum influențează existența programelor de CSR atractivitatea companiei pentru noii candidați și decizia de a rămâne în organizație a angajaților actuali?

Întrebare de cercetare 6. Care este rolul comunicării organizaționale și al dialogului social în transmiterea valorilor CSR către angajați?

B. Obiective și ipoteze de cercetare: Aceste obiective urmăresc demonstrarea statistică a relațiilor de cauzalitate și corelație dintre variabilele modelului.

Obiectivul 4. *Determinarea relației dintre conștientizarea CSR și percepția oportunităților profesionale.*

Ipoteza 1. Există o corelație semnificativă între gradul de conștientizare a CSR de către angajați și percepția acestora asupra oportunităților de dezvoltare a carierei.

Ipoteza 4. Există diferențe semnificative în nivelul percepției CSR în funcție de caracteristicile companiei (mărime, domeniu de activitate).

Obiectivul 5. *Analiza impactului strategic al CSR asupra culturii organizaționale și loialității angajaților.*

Ipoteza 2. Acțiunile CSR (dezvoltare durabilă, governanță, leadership, etică, strategie de afaceri) au un efect pozitiv asupra culturii organizaționale percepute de angajați.

Ipoteza 3. Percepția pozitivă asupra CSR influențează semnificativ loialitatea angajaților și intenția acestora de a-și dezvolta cariera în cadrul companiei.

Obiectivul 6. *Evaluarea mecanismelor specifice (formare, echilibru) prin care CSR generează satisfacție și retenție.*

Ipoteza 5. Formarea profesională continuă și egalitatea de șanse mediatizează relația dintre CSR și satisfacția în carieră.

Ipoteza 6. Echilibrul între viața profesională și cea personală, sprijinit de practicile CSR, este asociat pozitiv cu retenția și satisfacția angajaților.

Obiectivul 7. *Validarea modelului global de influență a CSR asupra performanței și sustenabilității carierei.*

Ipoteza 7. Nivelul global de implementare CSR prezice pozitiv performanța organizațională percepută și sustenabilitatea carierei angajaților.

Tabel nr. 4.1. Sinteză ipoteze

Ipoteză	Test utilizat	Rezultate	Status
H1	Corelație Pearson	$r=.41, p<.001$	ACCEPTATĂ
H2	Regresie liniară	$\beta=.36, p<.001$	ACCEPTATĂ
H3	Regresie ierarhică	$\beta=.29, p<.001$	ACCEPTATĂ
H4	ANOVA	$F=4.12, p<.01$ (domeniu)	PARȚIAL ACCEPTATĂ
H5	Mediere (PROCESS)	efecte indirecte semnificative	ACCEPTATĂ
H6	Corelație + regresie	$r=.38, \beta=.35, p<.001$	ACCEPTATĂ
H7	Regresie multiplă	$\beta=.33/.27, p<.001$	ACCEPTATĂ

Trecerea de la analiza literaturii de specialitate la investigația empirică necesită un instrument capabil să operaționalizeze conceptele complexe ale Responsabilității Sociale Corporative (CSR) și să le transpună în indicatori măsurabili. În acest scop, a fost proiectat și dezvoltat un model conceptual original de cercetare, al cărui obiectiv central este de a ilustra arhitectura relațiilor de cauzalitate și de a testa statistic influența inițiativelor de sustenabilitate asupra managementului carierelor.

Arhitectura modelului propus este structurată pe trei paliere interconectate, integrând următoarele categorii de variabile:

- **Variabilele independente (Predictorii):** Sunt reprezentate de dimensiunile și acțiunile fundamentale ale CSR (etica organizațională, guvernanta corporativă, dezvoltarea durabilă și strategia de afaceri asumată social).
- **Variabilele dependente (Rezultatele):** Materializate prin indicatorii de succes în managementul resurselor umane, respectiv: percepția asupra culturii organizaționale, loialitatea (retenția) personalului, performanța generală și sustenabilitatea carierei pe termen lung.
- **Variabilele mediatore (Mecanismele de transmisie):** Modelul pornește de la premisa că impactul intențiilor de CSR asupra angajatului nu se produce în vid, ci este filtrat. Prin urmare, au fost introduse ca mediatori practicile directe de HR: asigurarea echilibrului între viața profesională și cea personală (work-life balance), garantarea egalității de șanse și accesul la formarea profesională continuă.

Acest construct teoretico-empiric oferă cadrul logic necesar pentru formularea și testarea ipotezelor (H1-H7). Prin validarea acestui model, cercetarea își propune să demonstreze că eforturile macro-organizaționale de CSR se transformă în avantaje competitive (retenție și satisfacție) exclusiv atunci când sunt operaționalizate corect la nivelul individului. Structura logică și fluxul de influență dintre aceste dimensiuni sunt reprezentate schematic în figura de mai jos.

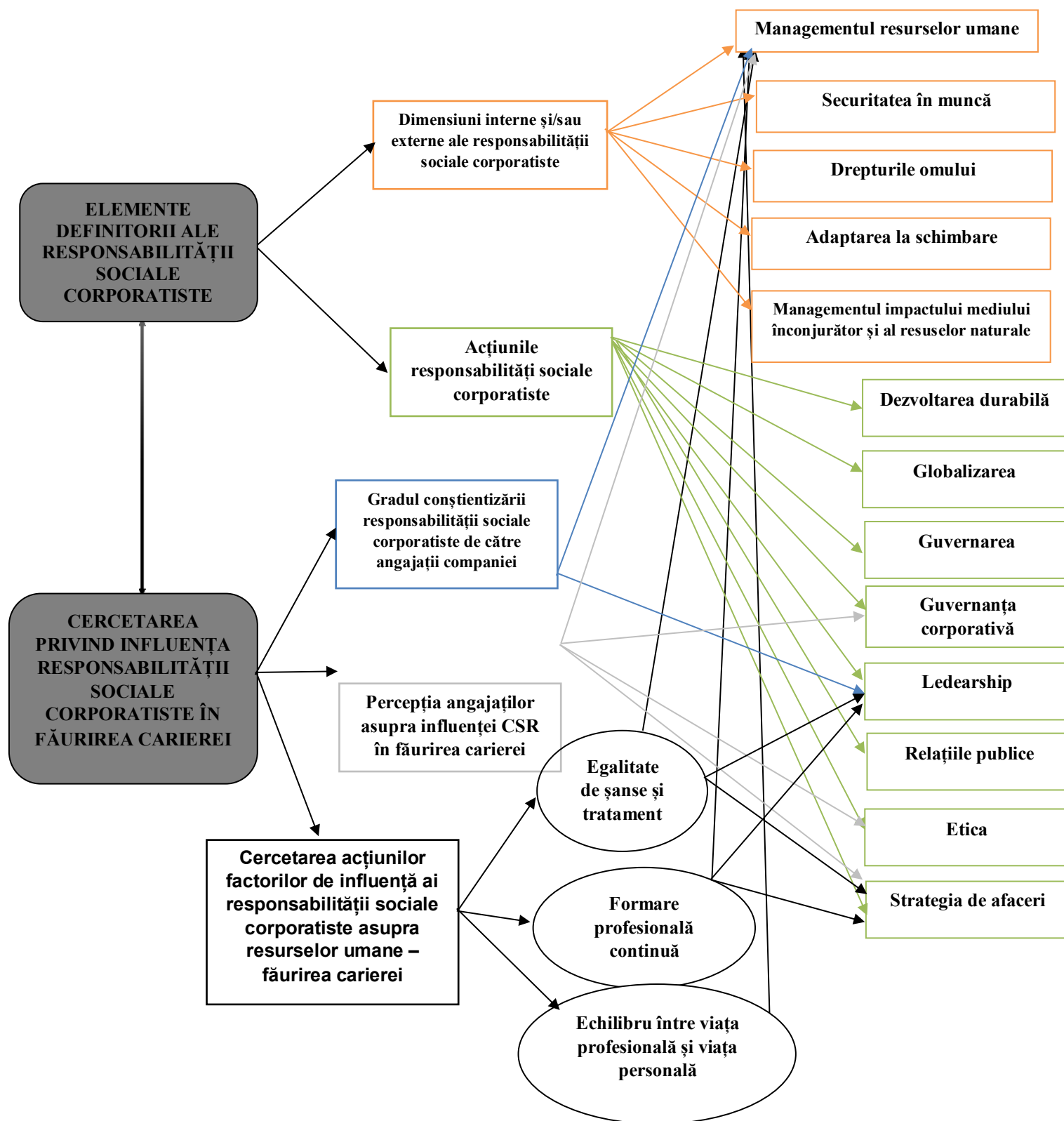


FIGURA NR. 4. 1 - Modelul cadru de cercetare a influenței CSR în făurirea carierei

SURSA: prelucrare proprie

2.2. Metodologia cercetării și structura eșantionului

Din punct de vedere metodologic, a fost utilizată metoda teoretică ipotetico-deductivă pentru interpretarea și explicarea rezultatelor, îmbinând metode de interpretare cantitativă și calitativă. Această mixtură oferă un grad ridicat de validitate și credibilitate rezultatelor. Colectarea datelor s-a realizat prin intermediul unui instrument de cercetare structurat (chestionar online diseminat via Google Forms), care a permis investigarea relațiilor cauzale dintre variabile. Informațiile au fost ulterior procesate folosind pachetul statistic SPSS.

Cercetarea s-a bazat pe un eșantion valid de 500 de respondenți, format din persoane angajate cu vârste cuprinse între 18 și 55 de ani, domiciliat în România. Din perspectiva caracteristicilor socio-demografice, profilul eșantionului se prezintă astfel:

- **Nivel de educație:** Respondenții dețin un nivel ridicat de calificare, 46% având studii universitare de licență, 27% studii masterale, 10% studii doctorale și doar 17% studii liceale.
- **Vârstă și Gen:** Jumătate din eșantion (50%) se încadrează în segmentul de vârstă 26-35 ani, urmați de segmentul 36-45 ani (32%). Din punct de vedere al genului, s-a înregistrat o pondere de 58% respondenți de gen masculin și 42% de gen feminin.
- **Profil organizațional:** Cei mai mulți dintre respondenți activează/își desfășoară activitatea în companii din domeniul comerțului/retail (127) și IT/telecomunicații (108), fiind urmați de cei din educație (67), și instituțiile bancare/financiare (46). Majoritatea (52%) își desfășoară activitatea în companii multinaționale, în timp ce 38% activează în cadrul IMM-urilor.
- Un aspect deosebit de relevant pentru validitatea cercetării este faptul că 86% dintre respondenți au confirmat prezența inițiativelor de CSR în cadrul organizațiilor lor.

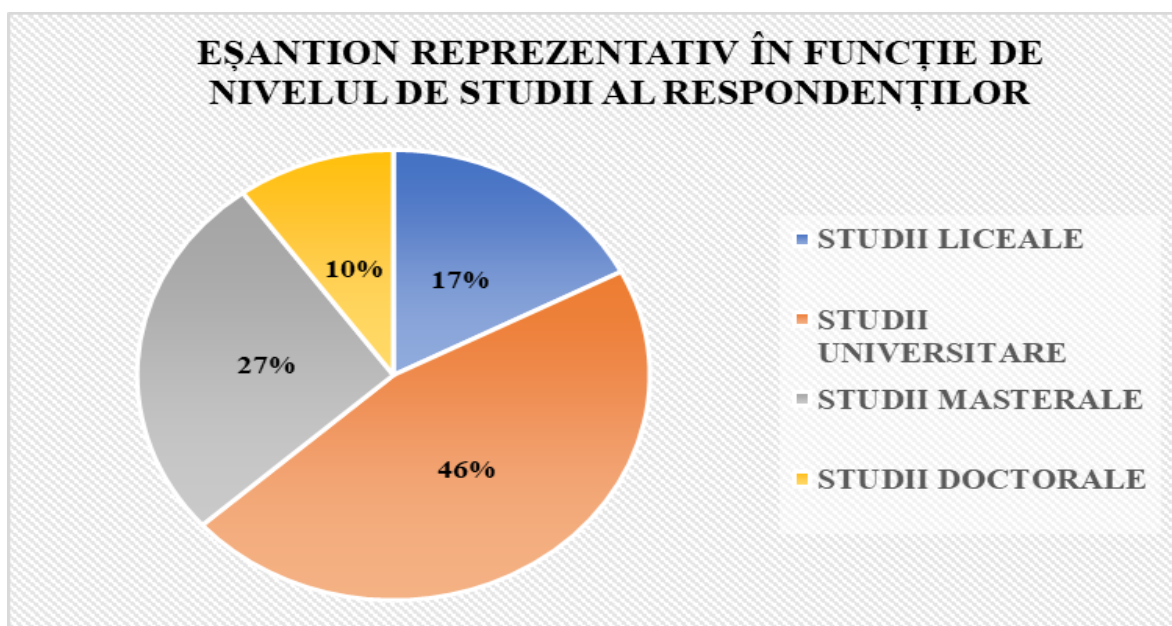


FIGURA NR. 4. 2 - EȘANTION REPREZENTATIV ÎN FUNCȚIE DE NIVELUL DE STUDII AL RESPONDENȚILOR

SURSA: prelucrare proprie

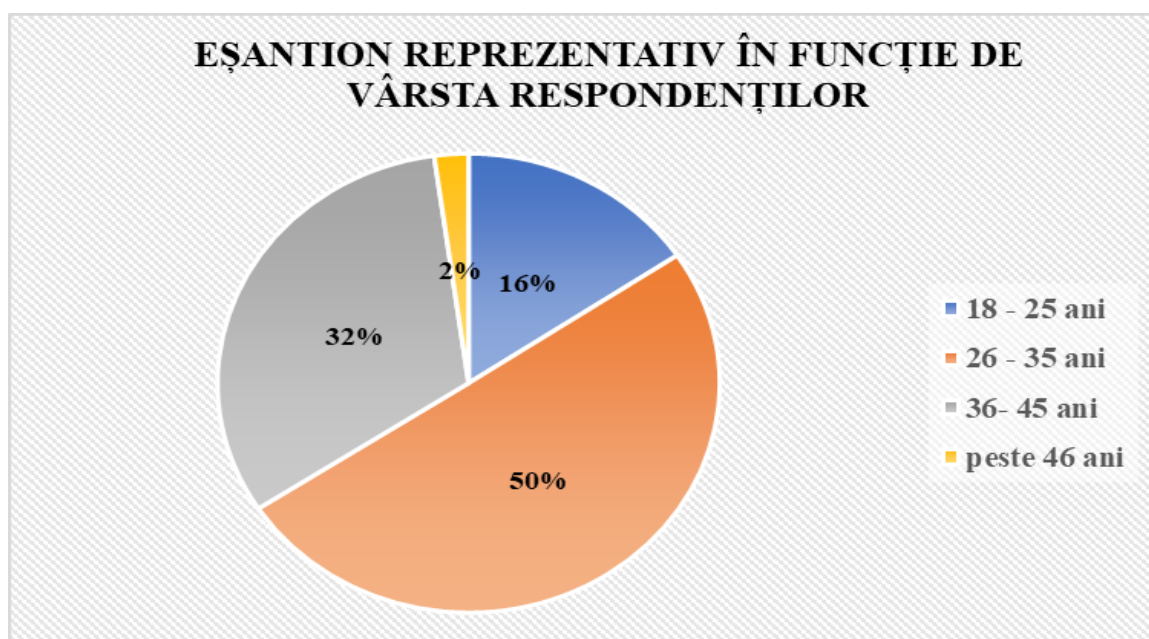
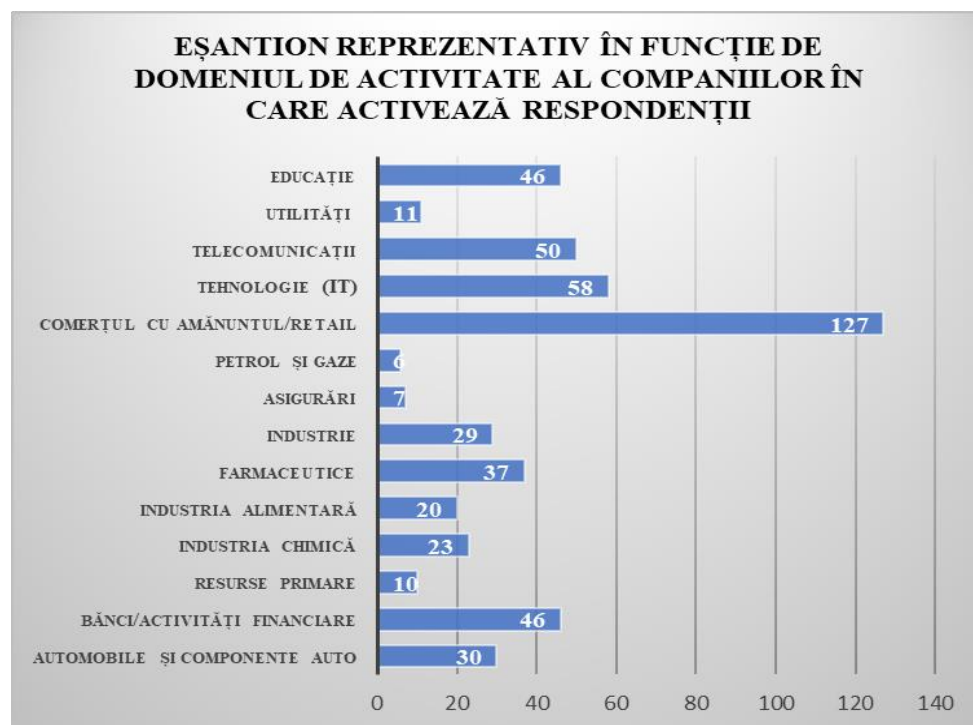


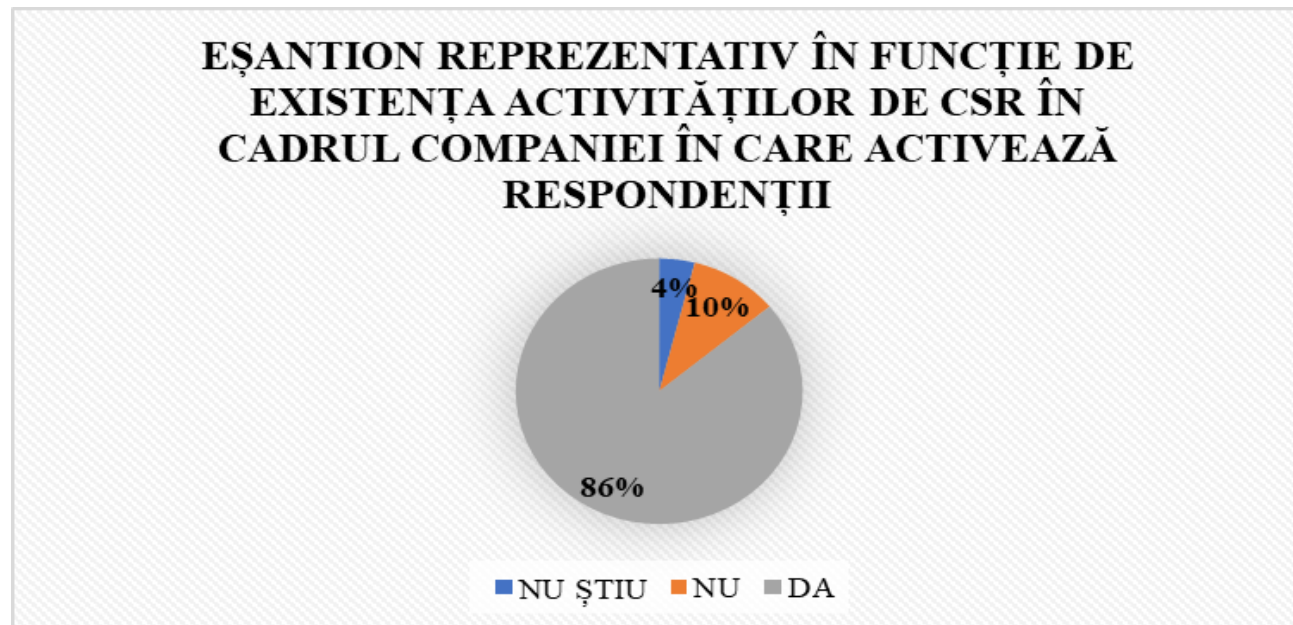
FIGURA NR. 4. 3 - EȘANTION REPREZENTATIV ÎN FUNCȚIE DE VÂRSTA RESPONDENȚILOR

SURSA: prelucrare proprie



**FIGURA NR. 4. 4 - EȘANTION REPREZENTATIV ÎN FUNCȚIE DE DOMENIUL DE ACTIVITATE AL COMPANIILOR
ÎN CARE ACTIVEAZĂ RESPONDENȚII**

SURSA: prelucrare proprie



**FIGURA NR. 4. 5 - EȘANTION REPREZENTATIV ÎN FUNCȚIE DE EXISTENȚA ACTIVITĂȚILOR DE
RESPONSABILITATE SOCIALĂ CORPORATISTĂ ÎN CADRUL COMPANIEI ÎN CARE ACTIVEAZĂ RESPONDENȚII**

SURSA: prelucrare proprie

2.3. Interpretarea calitativă a datelor și percepția angajaților

Analiza calitativă a răspunsurilor obținute a avut ca scop decriptarea mecanismelor prin care angajații interiorizează inițiativele de CSR și modul în care aceste percepții le remodelează atitudinea față de muncă, angajator și propriul traseu profesional. Dincolo de validarea statistică a ipotezelor, explorarea calitativă a scos la iveală nuanțe critice privind asimetria dintre politicile corporative declarate și realitatea de la locul de muncă, structurate pe trei dimensiuni fundamentale:

A. Tranziția așteptărilor de la CSR-ul extern la sustenabilitatea internă

Rezultatele demonstrează o maturizare semnificativă a modului în care angajații percep responsabilitatea socială. Respondenții nu mai asociază CSR-ul exclusiv cu acțiunile de filantropie, voluntariat sau protecția mediului (dimensiunea externă), ci îl evaluează prioritar prin prisma modului în care compania își tratează propriul capital uman. Managementul etic al resurselor umane, asigurarea securității la locul de muncă, transparența decizională și adaptarea responsabilă la schimbare (ex. digitalizare, restructurări) sunt recunoscute aproape în unanimitate drept piloni centrali ai unui angajator sustenabil. Respondenții au evidențiat că un mediu de lucru caracterizat prin oportunități egale, incluziune și lipsa discriminării reprezintă precondiția oricărei strategii de retenție pe termen lung.

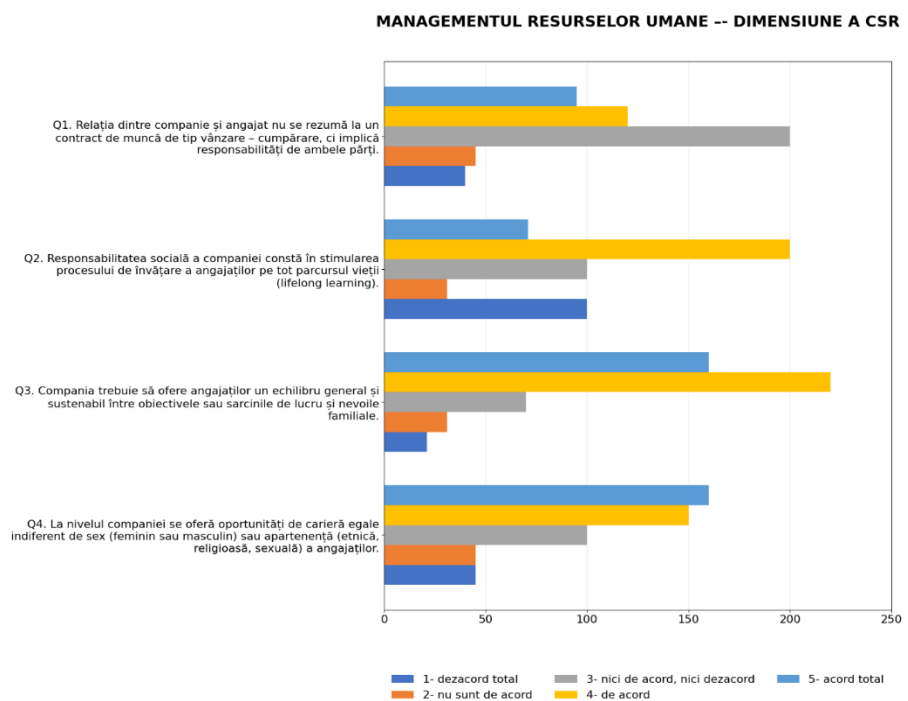


FIGURA NR. 4.8 – MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE – DIMENSIUNE A CSR

SURSA: prelucrare proprie

B. Formarea profesională continuă ca instrument de loializare și consolidare a contractului psihologic

Percepția angajaților asupra dezvoltării carierei confirmă trecerea de la un contract de muncă pur tranzacțional la un contract psihologic bazat pe reciprocitate. Datele extrase arată că eforturile companiei în direcția educației sunt percepute ca un indicator direct al aprecierii:

- Un procent de **80%** dintre respondenți sunt de acord că programele de pregătire continuă, reconversie sau upskilling contribuie direct la dezvoltarea carierei lor și generează un sentiment de obligație morală pozitivă (loialitate) față de companie.
- Mai mult, **90%** dintre respondenți afirmă că se simt mult mai motivați să rămână pe termen lung într-o companie ai cărei manageri creează, comunică și implementează o strategie asumată, personalizată, pentru dezvoltarea carierei lor. În percepția angajaților, lipsa investiției în formare este echivalentă cu plafonarea profesională, devenind principalul factor declanșator al intenției de părăsire a organizației (turnover intent).

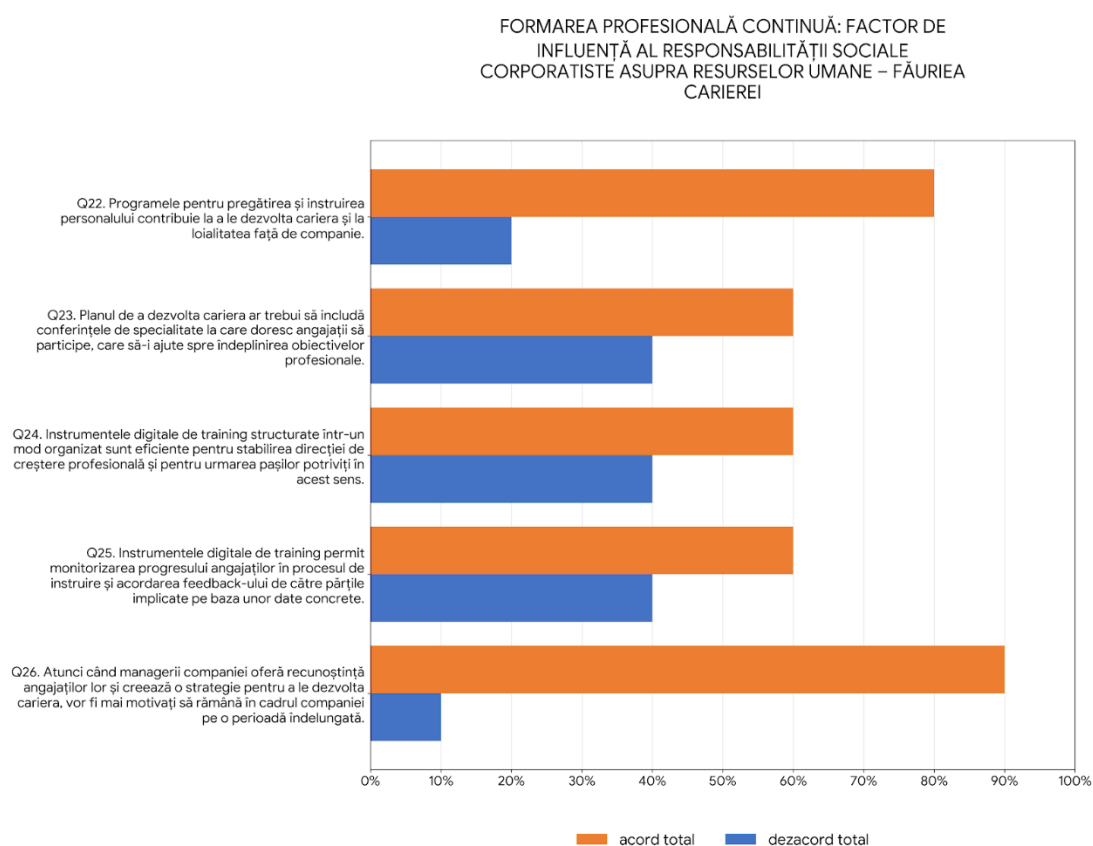


FIGURA NR. 4.25 – FORMAREA PROFESIONALĂ CONTINUĂ: FACTOR DE INFLUENȚĂ AL RESPONSABILITĂȚII SOCIALE CORPORATISTE ASUPRA RESURSELOR UMANE – FĂURIREA CARIEREI

SURSA: prelucrare proprie

C. Paradoxul echilibrului Work-Life și blocajul la nivelul managementului de linie

Cea mai importantă descoperire calitativă a cercetării o reprezintă identificarea unui decalaj major (asimetrie) între politicile de CSR elaborate la nivel de top management și implementarea lor efectivă. Această asimetrie este cel mai vizibilă în zona echilibrului dintre viața profesională și cea personală (work-life balance):

- Pe de o parte, **90%** dintre respondenți consideră absolut necesară existența unui program flexibil (telecomandă, program hibrid, compensarea orelor suplimentare cu timp liber) pentru a-și putea susține performanța pe termen lung și a evita epuizarea (burnout-ul).
- Pe de altă parte, un procent alarmant de **60%** dintre aceiași angajați semnalează o realitate disfuncțională: managerii direcți nu monitorizează, nu încurajează și, adesea, stigmatizează tacit utilizarea concediilor de odihnă sau a beneficiilor de refacere.

Această percepție relevă faptul că politicile de protejare a timpului personal rămân adesea la stadiul de documente de conformitate (declarative) și sunt blocate la nivelul managementului de mijloc (middle management), unde presiunea pentru rezultate imediate anulează inițiativele de sustenabilitate umană. Concluzia calitativă a acestui segment este clară: angajații resimt o lipsă de autenticitate a eforturilor de CSR atunci când managerul lor direct nu le respectă dreptul la deconectare, acest factor erodând masiv încrederea în organizație și sabotând reținerea talentelor.

ECHILIBRUL ÎNTRE VIAȚA PROFESIONALĂ ȘI VIAȚA PERSONALĂ:
FACTOR DE INFLUENȚĂ AL RESPONSABILITĂȚII SOCIALE
CORPORATISTE ASUPRA RESURSELOR UMANE – FĂURIREA CARIEREI

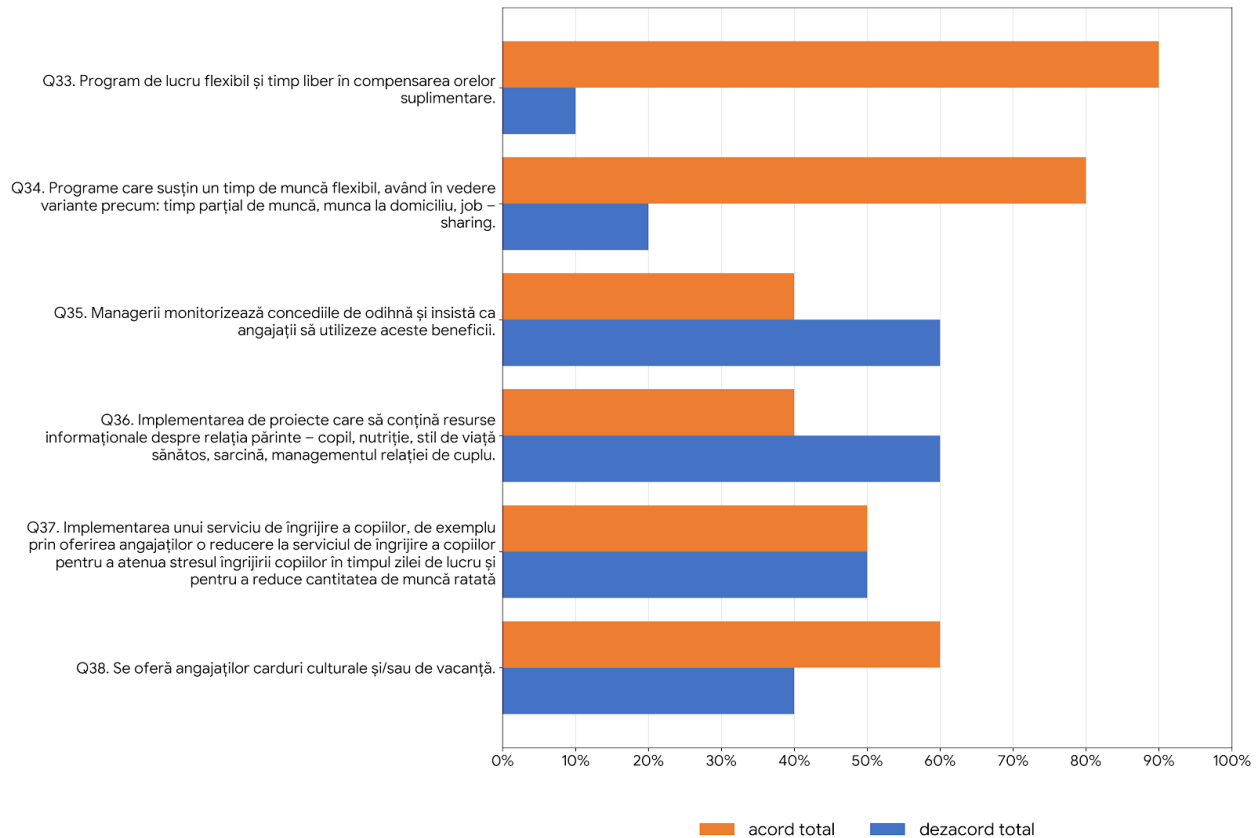


FIGURA NR. 4. 6 - ECHILIBRUL ÎNTRE VIAȚA PROFESIONALĂ ȘI VIAȚA PERSONALĂ: FACTOR DE INFLUENȚĂ AL RESPONSABILITĂȚII SOCIALE CORPORATISTE ASUPRA RESURSELOR UMANE – FĂURIREA CARIEREI
SURSA: prelucrare proprie

2.4. Validarea cantitativă a ipotezelor

Nucleul cercetării l-a constituit testarea celor șapte ipoteze prin metode statistice inferențiale, rezultatele confirmând validitatea modelului propus:

- H1: Relația dintre conștientizarea CSR și oportunitățile de carieră.** Analiza corelațională a relevat o asociere pozitivă și puternic semnificativă statistic între gradul de conștientizare a CSR și percepția oportunităților ($r = .41$, $p < .001$). Vizibilitatea eforturilor de CSR funcționează ca un semnal al stabilității, oferind angajaților cadrul de încredere necesar pentru a-și proiecta o carieră durabilă (Ipoteză acceptată).

- **H2: Efectul acțiunilor CSR asupra culturii organizaționale.** Regresia liniară a demonstrat un efect pozitiv semnificativ ($\beta = .36, p < .001$), acțiunile de CSR explicând 13% din variația culturii organizaționale. Aceasta confirmă că CSR-ul transformă cultura dintr-una pur tranzacțională într-una incluzivă (Ipoteză acceptată).
- **H3: Impactul asupra loialității.** Rezultatele analizei de regresie ierarhică au indicat o influență directă ($\beta = .29, p < .001$) a percepției CSR asupra loialității în carieră. Retenția personalului este profund influențată de congruența valorică dintre individ și angajator, reducând rata de fluctuație (Ipoteză acceptată).
- **H4: Influența caracteristicilor companiei.** Analiza ANOVA a produs o descoperire de mare impact: nu s-au observat diferențe semnificative în percepția CSR în funcție de *mărimea* companiei, invalidând astfel scuza lipsei de resurse pentru IMM-uri. S-au înregistrat însă diferențe semnificative în funcție de *domeniul de activitate* ($F = 4.12, p < .01$), ceea ce subliniază necesitatea contextualizării strategiilor de sustenabilitate pe specificul industriei (Ipoteză parțial acceptată).
- **H5: Efectul de mediere.** Utilizând analiza de mediere (PROCESS Model 4), s-a demonstrat că relația dintre politicile macro de CSR și satisfacția în carieră este mediată puternic de formarea profesională și garantarea egalității de șanse. Intenția etică a organizației generează rezultate doar când este dublată de practici reale de HR (Ipoteză acceptată).
- **H6: Echilibrul viață-muncă.** Corelația și regresia au demonstrat capacitatea de predicție a echilibrului work-life asupra retenției ($r = .38, \beta = .35, p < .001$). Protejarea timpului personal previne burnout-ul și consolidează intenția de a rămâne în companie (Ipoteză acceptată).
- **H7: Sustenabilitatea generală.** Nivelul global de implementare CSR prezice cu succes performanța organizațională ($\beta = .33, p < .001$) și sustenabilitatea carierei ($\beta = .27, p < .01$), dovedind că un ecosistem de afaceri etic asigură avantaj competitiv pe termen lung (Ipoteză acceptată).

2.5. Limitele cercetării și perspective de viitor

Deși modelul propus este robust, cercetarea prezintă anumite limite metodologice inerente. Utilizarea instrumentelor online de tip Google Forms pentru colectarea datelor a

introdus posibilitatea unei auto-selecții a participanților, putând afecta reprezentativitatea perfectă a eșantionului prin supra-reprezentarea anumitor categorii. De asemenea, natura transversală (cross-sectional) a studiului a limitat posibilitatea de a surprinde dinamica în timp a responsabilității sociale asupra carierei. Ca direcție viitoare de cercetare, se recomandă abordarea longitudinală a fenomenului pentru a evidenția și mai precis evoluția relațiilor de determinare pe parcursul etapelor de maturizare profesională a angajaților.

PARTEA A III-A: CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

3.1. Concluzii finale

Teza de doctorat cu titlul RESPONSABILITATEA SOCIALĂ CORPORATISTĂ, CA ELEMENT DE REFERINȚĂ ÎN FĂURIREA CARIEREI vizează analiza relațiilor de determinare și influență dintre dimensiunile care caracterizează acțiunile de responsabilitate socială corporativă (CSR) ale organizației și fiecare dintre etapele procesului de dezvoltare, retenție și făurire a carierei resurselor umane, analiza cantitativă și calitativă a modelului de cercetare elaborat, precum și crearea unui cadru analitic care să permită evaluarea impactului strategiilor de sustenabilitate asupra performanței angajaților.

În vederea atingerii acestor obiective am pornit de la următoarele premise:

- există o relație de determinare între percepția și gradul de conștientizare a politicilor de CSR și modul în care angajații evaluează oportunitățile de dezvoltare a carierei la nivelul organizației, așa cum s-a demonstrat în Capitolul IV;
- în cadrul unei organizații, dimensiunile interne și externe ale CSR (guvernanță corporativă, etică, securitate în muncă, dezvoltare durabilă) exercită o influență directă asupra loialității și deciziei de retenție a personalului;
- interpretarea cantitativă și calitativă a relațiilor analizate în cadrul capitolelor dedicate cercetării empirice poate ajuta managerii să identifice punctele tari și punctele slabe ale strategiilor de resurse umane și să adopte decizii în consecință pentru reducerea fluctuației de personal.

Așadar, în elaborarea tezei am pornit de la ceea ce literatura de specialitate statuează, și anume de la faptul că există o relație de interdependență între comportamentul etic/sustenabil al organizației și motivația capitalului uman. Urmărind această relație logică, am ajuns la concluzia că acțiunile de responsabilitate socială nu sunt simple inițiative de imagine, ci procese care se corelează direct cu etapele managementului carierei. În consecință, identificăm o relație de determinare între dimensiunile care caracterizează CSR-ul și procesele de achiziție de competențe, formare continuă și satisfacție profesională la nivelul organizației.

Analiza acestei relații, și în special demonstrarea medierii ei, este unul din punctele de originalitate ale tezei. Prin analiza cantitativă și calitativă a datelor colectate de la 500 de respondenți, am validat statistic (utilizând SPSS) modul în care dimensiunile CSR influențează direct etapele de dezvoltare a carierei. Au fost analizate efectele acestor influențe la nivelul

organizației (ex. influența echilibrului work-life asupra retenției, corelația dintre formarea profesională și loialitate) și au fost propuse o serie de recomandări care să permită decidenților să îmbunătățească integrarea CSR în politicile de personal.

În acest context, modelul elaborat se constituie ca un instrument de lucru la nivelul organizațiilor, care permite managerilor să evalueze și să analizeze influența fiecăreia dintre dimensiunile responsabilității sociale asupra percepției și performanței angajaților și să dispună măsuri de dezvoltare organizațională în consecință. Elementul de noutate al modelului constă în faptul că aduce împreună acțiunile macro ale companiei (globalizare, guvernanta, impact de mediu) și etapele intime ale procesului de făurire a carierei individuale, demonstrând matematic că intenția etică a organizației generează loialitate doar atunci când este dublată de practici reale de HR. De asemenea, instrumentul permite managerilor să evalueze starea unei organizații, fiind o punte de conexiune între capacitățile de sustenabilitate ale firmei și necesitățile vitale ale angajatului modern în conturarea unei cariere durabile.

3.2. Contribuții personale

Teza de doctorat cu titlul RESPONSABILITATEA SOCIALĂ CORPORATISTĂ, CA ELEMENT DE REFERINȚĂ ÎN FĂURIREA CARIEREI abordează perspectiva influenței politicilor de responsabilitate socială și sustenabilitate asupra procesului organizațional și individual de făurire a carierei.

În cadrul tezei am urmărit atingerea a cinci obiective principale:

O1. Studiul bibliografic al responsabilității sociale corporative și al proceselor de dezvoltare și management al carierei. Acest obiectiv a fost atins, rezultatele fiind următoarele:

Structurarea în manieră originală a materialului de la nivelul primelor capitole a urmărit atingerea primului dintre obiectivele propuse, și a adus următoarele contribuții:

- Clarificarea și sinteza celor mai importante concepte, reglementări legislative naționale și internaționale, standarde și norme (ex. SA8000, ISO26000, Convențiile ILO) care guvernează dimensiunea socială a afacerilor;
- Sistematizarea principalelor modele teoretice de abordare a CSR (modelul Friedmann, Carroll, Schwartz, WBCSD etc.);

- Clarificarea proceselor, etapelor și modelelor de planificare a carierei (ex. modelul auto-orientat) la nivel individual și organizațional;
- Identificarea teoretică a relației dintre angajamentul etic al organizației și atragerea sau păstrarea resurselor umane de top.

La nivelul acestui capitol, contribuția proprie este dată de corelarea și sinteza exhaustivă a două arii teoretice distincte, construind fundamentul necesar transpunerii conceptelor de sustenabilitate în metrici specifice resurselor umane.

O2. Proiectarea metodologiei și a modelului de cercetare privind influența responsabilității sociale în formarea carierei. Acest obiectiv a fost atins, rezultatele fiind următoarele:

- Operaționalizarea conceptelor prin elaborarea unui model propriu de cercetare structurat pe variabile independente, dependente și mediatore, vizând atât dimensiunile/acțiunile CSR (Q1-Q44) cât și indicatorii făuririi carierei (Q1-Q38 din instrumentul de evaluare);
- Formularea ipotezelor de cercetare (H1-H7) care să permită testarea relațiilor de cauzalitate dintre acțiunile companiei și comportamentul angajatului;
- Construirea unui instrument de cercetare mixt, integrat, capabil să capteze percepțiile aprofundate ale respondenților.

La nivelul acestui obiectiv, elementul de originalitate este dat de nivelul foarte analitic la care a fost construit modelul și instrumentul de evaluare, adaptat la particularitățile percepției pe piața muncii din România.

O3. Analiza cantitativă și calitativă a relației de determinare dintre acțiunile de CSR și deciziile de carieră ale angajaților. Acest obiectiv a fost atins, rezultatele fiind următoarele:

În cadrul acestui capitol, cercetările efectuate s-au concretizat în colectarea și procesarea datelor de la un eșantion reprezentativ de 500 de respondenți. Contribuțiile personale includ:

- Demonstrarea validității modelului prin testarea statistică avansată în programul SPSS (utilizând corelații Pearson, analize ANOVA, regresii liniare, multiple și ierarhice);
- Interpretarea calitativă detaliată a rezultatelor, identificând dinamici precum viziunea tranzacțională a angajaților asupra contractului de muncă sau impactul major al eticii asupra mândriei organizaționale;

- Confirmarea statistică a faptului că investițiile în CSR explică pozitiv variația culturii organizaționale, predicția retenției și loialitatea pe termen lung a personalului.

O4. Identificarea mecanismelor de mediere și a deficiențelor de implementare practică. Acest obiectiv a fost atins, aducând următoarele contribuții:

- Demonstrarea empirică a faptului că relația dintre eforturile globale de CSR ale companiei și satisfacția în carieră a angajatului nu este directă, ci este puternic mediată de practicile concrete de resurse umane (formarea profesională continuă și respectarea egalității de șanse);
- Demontarea anumitor stereotipuri de business (validând statistic faptul că mărimea companiei nu dictează calitatea percepției CSR, în timp ce contextul domeniului de activitate este determinant).

Contribuția proprie la acest nivel constă în extragerea semnificațiilor strategice din spatele cifrelor statistice, oferind o perspectivă obiectivă asupra vulnerabilităților din contractul psihologic angajat-angajator.

O5. Elaborarea unui sistem de concluzii și soluții practice adresate managementului pentru dezvoltarea carierei prin politicile de sustenabilitate. Acest obiectiv a fost atins, rezultatele acestui demers fiind:

- Realizarea unei analize SWOT comprehensive privind dezvoltarea CSR în România, expunând oportunitățile și barierele legislative sau de percepție socială;
- Formularea unor concluzii operaționale și soluții practice care vizează acțiunea directă la nivelul managementului (ex. corelarea beneficiilor de work-life balance cu procedurile efective de evaluare, creșterea coeziunii prin transparentizarea acțiunilor sociale).

Acest capitol reprezintă valoarea aplicativă a cercetării, fiind un instrument oferit decidenților pentru a trece de la un „CSR de imagine” la un CSR integrat profund în strategia de dezvoltare a talentelor, consolidând astfel avantajul competitiv al companiei pe piața muncii.

Bibliografie selectivă

- Almohtaseb, A., Alabaddi, Z., & Gangoor, V. (2025). Relationship of CSR, innovation, human resource practices, and competitive advantage: A test of two mediation models. *Business: Theory and Practice*, 26(1), 117–132.
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Abbas, Y. A. (2024). Corporate social responsibility and employee retention: An impact assessment of innovative leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(1/2), 152-171.
- Buiga A., (2011). *Statistică inferențială – Aplicații în SPSS*. Cluj-Napoca: Editura Todesco.
- Carroll A. B., (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.
- Comisia Europeană, (2011). *Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social, și Comitetul Regiunilor, O nouă strategie a UE (2011-2014) pentru responsabilitatea socială a întreprinderilor*, Bruxelles.
- Ding, W., & Rafiq, M. (2025). Sustaining talent: The role of personal norms in the relationship between green practices and employee retention. *Sustainability*, 17(10), 4471.
- Febriani, M. E., Tandelilin, E., & Darmasetiawan, N. K. (2026). Corporate Social Responsibility, employer brand, employee benefits, and career development on Generation Z's intention to apply job: The mediating role of corporate reputation. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 7(3), 2654–2665.
- Freeman R. E., (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Ivanov, A. (2025). Corporate Social Responsibility employer branding and employee attraction and retention: review of literature and research agenda. *BRICS Journal of Economics*, 6(1), 53–71.
- Negovan V., (2010). *Psihologia carierei*. București: Editura Universitară.
- Obeng, H. A., & Atan, T. (2024). Understanding turnover intentions: The interplay of organizational politics, employee resilience, and person-job fit in ghana's healthcare sector. *Sustainability*, 16(22), 9980.
- Parlamentul European, (2014). *Directiva 2014/95/UE a Parlamentului European și a Consiliului de modificare a Directivei 2013/34/UE în ceea ce privește prezentarea de informații nefinanciare și de informații privind diversitatea*.

Pânișoară G., Pânișoară I., (2005). *Managementul resurselor umane, Ghid practic*, Ediția a II-a. Iași: Editura Polirom.

Sacchi A., Ghislieri C., Castellano A., & Molino M. (2025). Organizational culture and leadership for sustainability from a work and organizational psychology perspective. *Frontiers in Psychology*, 15, 123456.

Sheeba, T. T., Harikumar, P. N., & Ramakrishnan, V. (2026). Empowering women in retail: Building sustainable work cultures through employee well-being initiatives. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 8(1).

Zaiț D., Zaiț A., (2009). Anticiparea cercetării: alegerea metodologică. *Cross-cultural Management Journal*, Vol. XI, Issue 2 (20), 1-10.

Zhao, X., & Wu, C. (2025). Does firm size still matter? The sectoral embeddedness of corporate social responsibility and its impact on employee perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 34(2), 543–559.