

## Reinventarea pieței muncii: cinci chei de actualitate pentru a atrage și reține talentele



**Identificarea modului prin care companiile își pot transforma forța de munca într-unul din punctele lor forte a fost principala arie de analiza a celei de-a cincea ediții a studiului global *EY Work Reimagined*, care și-a propus să descopere modele optime de colaborare între angajați și angajatori.**

Companiile care declara că angajații lor reprezintă un atu al afacerii proprii raportează în studiul EY rezultate semnificativ mai bune și la nivel economic: 60% dintre acestea au raportat o îmbunătățire semnificativă a productivității, față de doar 9% dintre organizațiile care nu consideră că dețin un avantaj prin forța de munca pe care au angajat-o. Similar, 58% dintre organizațiile „avantajate” de forța lor de munca declara că, în ciuda condițiilor de piață schimbătoare, rezultatele lor economice sunt peste așteptări, comparativ cu doar 10% dintre organizațiile care nu consideră că au un diferențiator la nivelul talentelor.

Cum se poate, așadar, atinge acest avantaj competitiv al unei forțe de munca diferențioare? Studiul EY a identificat și analizat cinci dimensiuni care contribuie la obținerea acestui atu organizațional: calitatea circulației forței de munca, politica de recompensare, utilizarea tehnologiei și a inteligenței artificiale, strategia de training și dezvoltare și, nu în ultimul rând, cultura organizațională.

Analizându-le în detaliu, putem să înțelegem cum angajatorii, prin intermediul funcției de resurse umane și a politicilor aferente, vor putea ajunge să dețină un avantaj competitiv prin forța de munca angajată.

### 1. Calitatea circulației forței de munca

Peisajul actual al talentelor este marcat de angajații care se deplasează în cicluri scurte de la un angajator la altul pentru a dobândi experiențe noi și, deci, a-și îmbunătăți competențele.

Luând nota de acest lucru, recomandarea studiului este ca angajatorii să se concentreze mai puțin pe durata raportată de retenție a unui angajat în companie și mai mult pe gradul de angajament din timpul și ulterior experienței de munca avute.

Concret, chiar dacă o măsură istorică constantă a sănătății organizaționale a fost retenția angajaților pe o durată de timp cât mai mare, această măsură nu reflectă în fapt starea reală de angajament din cadrul organizației și, cu

siguranța, nu creează nicio intersecție cu mișcarea paralela a talentelor din exteriorul organizației.

De aceea, abordarea suplimentară propusă ia în considerare asumarea voluntară a rolului de mesager pe care fostul angajat îl asumă în relație cu talentele aflate în afara organizației: care este probabilitatea ca acesta să-și recomande angajatorul prietenilor și familiei, care este gradul de mândrie pentru apartenența la organizație pe care îl raportează și, în general, care este nivelul de activism în promovarea companiei, indiferent de durata de timp petrecută de respectivul angajat în organizație. Vorbim despre un indicator similar cu cel de „net promoter score”, încorporând însă și perspectivele externe și pe cea a angajaților plecați din organizație.

Acest scor, calculat în ediția curentă a studiului, identifică nivelul mediu general pentru toate sectoarele analizate la 55%, cu sectorul guvernamental la cel mai mic nivel - 43%, iar sectorul tehnologiei la cel mai înalt scor - 68%. Pentru comparație, serviciile financiare raportează 61%, sectorul energiei 56%, retailul 50%, iar FMGC 49%.

Nivelurile acestea arată cu cât este mai probabil ca angajații, actuali sau foști, să se angajeze în mod activ să îi determine pe alții să se alature organizației. Este de la sine înțeles că un grad de recomandare cât mai ridicat va duce nu doar la scurtarea investițiilor în recrutare ale respectivei companii prin apariția unui aflus sanatos de candidați, cât și la o productivitate îmbunătățită ulterior angajării noilor veniți.

## 2. Politica de recompensare totală

Analizând care sunt motivele pentru intenția de a-și schimba angajatorul, obținerea de compensații mai mari este principalul motiv, raportat de 39% dintre respondenți.

Intrând în detaliile alegerii, prima opțiune de recompensare menționată de angajații intervievați constă în primirea de bonusuri și stimulente pe baza de performanță mai mari (37%), în timp ce pe locul doi, raportat de 33% dintre respondenți, se află beneficiile legate de sănătate, wellbeing și timp liber.

Pe lângă luarea la cunoștință a acestor valori, conștientizarea că angajații nu sunt un monolit și, implicit, nu pot să fie tratați unitar, mai ales în contextul multi-generațional la care asistăm, este cu siguranță mai importantă.

Astfel, chiar dacă în cazul anumitor preferințe există similitudini, angajații abordează totuși diferit problematica recompensării eforturilor și a implicării lor. Defalcarea datelor în funcție de generație arată că angajații mai tineri, cei din generația Z, își doresc mai multe zile de concediu (37%), beneficii de sănătate și wellbeing (33%) și orar de lucru flexibil (30%).

În cadrul generației X, însă, majoritatea acum în câmpul muncii, același volum de respondenți (37%) își dorește, dimpotrivă, compensații financiare constând în bonusuri și stimulente bazate pe performanță.

## 3. Tehnologia și inteligența artificială

Viteza de adoptare a inteligenței artificiale a adus în prim plan întrebări importante privind investițiile în tehnologie, în paralel cu dezvoltarea de competențe pentru utilizarea acestora și cultura organizațională, inclusiv a riscului, rezultat.

În ediția anterioară a studiului, doar 49% dintre angajați au declarat că utilizează sau intenționează să utilizeze inteligența artificială în următoarele 12 luni, în timp ce în ediția curentă 75% dintre angajați au declarat că deja o utilizează.

În paralel cu înțelegerea acestor valori este binevenită și perspectiva calitativă a impactului acestora: angajații au o evaluare netă pozitivă de 37% în ceea ce privește impactul perceput al tehnologiei asupra productivității și una

similara (36%) în ceea ce privește capacitatea acesteia de a-i ajuta sa se concentreze asupra activităților cu valoare adaugata mai mare. Nota bene: evaluarile angajatorilor pentru aceste categorii sunt de aproape doua ori mai ridicate!

Totodata, în relație cu prima dimensiune analizata de studiu – circulația forței de munca, organizațiile care au adoptat la scala relevanta inteligența artificiala au prezentatscoruri de sanatare organizaționala mai mari: 67%, față de 50%, ceea ce arata ca angajații acestora sunt mai predispuși sa își promoveze organizația. E notabil, deci, avantajul dual dat de introducerea în activitate a soluțiilor de tipul inteligenței artificiale: rezultate operaționale dublate de sanatare organizaționala.

#### **4. Strategia de training și dezvoltare**

Într-un viitor care se bazeaza din ce în ce mai mult pe noile tehnologii de lucru și pe inteligența artificiala, formarea și dezvoltarea competențelor aferente sunt esențiale pentru crearea oricarui avantaj competitiv.

Dintre angajații care utilizeaza inteligența artificiala, 58% spun ca programele de dezvoltare și formare ale organizației lor sunt peste media programelor de acest tip. Aceasta valoare își are relevanța chiar la nivel evident: utilizatorii tehnologiilor cu cea mai rapida evoluție sunt cei care trebuie sa se perfecționeze continuu pentru a ține pasul cu schimbarile și vor fi, deci, deopotriva cei mai mari susținatori sau critici ai agendei de învățare. Mulțumirea acestora este, așadar, de bun augur pentru progresul organizațional de moment.

Pe de alta parte, perioada de utilizare efectiva a competențelor existente continua sa se scurteze, iar acest lucru impune organizațiilor sa regândeasca modalitățile prin care fie reușesc sa țina în viața vechile competențe, fie dezvoltate unele complementare.

În cazul ambelor destinații, recomandarea rezultata din studiu consta în ieșirea înspre exterior: fie prin crearea unei baze de talente în alte zone geografice, utilizând oportunitatea unei prezențe globale, acolo unde este cazul, fie prin apelarea la furnizori specializați în creșterea unor competențe de nișa prin cele mai bune metode.

#### **5. Cultura organizaționala sanatoasa pentru munca „de oriunde”**

Dupa ultimii ani de experimentari și inovații în ceea ce privește flexibilitatea muncii, discuția actuala despre munca de oriunde și cultura organizaționala rezultata nu mai este despre „cum” (sa arate aceasta organizare a muncii), ci despre „de ce” - care este rezultatul dorit al acesteia.

Astfel, acum nu mai este suficient sa se permita lucrul de la distanța sau hibrid, ci este necesara crearea unei culturi coezive și pozitive, pentru o forța de munca cu așteptari din ce în ce mai diverse, „organizata” în fluxuri de viața din ce în ce mai scurte.

Vestea buna adusa de studiu este ca atât angajații, cât și angajatorii spun ca aceasta s-a îmbunatațit în cursul anului trecut, cu aproximativ 10% pe toate criteriile analizate, față de anul anterior: 80% dintre angajatori și 57% dintre angajați declara acest lucru. De asemenea, 77% dintre angajatori cred ca angajații se simt încrezatori și inspirați de liderii companiilor în care lucreaza, comparativ cu 57% dintre angajați care sunt de acord cu acest lucru.

În consecința devine natural și faptul ca 83% dintre companiile intervievate în studiu și 67% dintre angajați considera ca productivitatea lor s-a îmbunatațit anul trecut.

Pe de alta parte, este evidenta diferența de percepție dintre angajați și angajatori, de aproximativ 20%, diferența care ar trebui sa devina centrala pentru atenția analiștilor de resurse umane.

Înțelegerea celor cinci măsuri optime pentru a atrage și reține talentele în cadrul propriei organizații este primul pas pentru departamentul de resurse umane pe drumul lung al implementării acestora.

Viteza implementării este însă cea care se va dovedi crucială: în timp ce, la momentul studiului, puțin sub 30% dintre organizații considera că au obținut deja acest avantaj decisiv al forței de muncă față de competitorii direcți, restul organizațiilor se afla pe drumul către această destinație.