

Cum gestionăm îmbătrânirea forței de muncă?

ianuarie 2016

Îmbătrânirea populației este un fenomen recunoscut la nivel global. Comisia Europeană subliniază că în următoarele decenii, proporția persoanelor în vârstă va crește rapid în toate țările UE, în timp ce proporția populației de vârstă activă va scădea în mod semnificativ. Deși creșterea speranței de viață este o realizare importantă, îmbătrânirea populației reprezintă o provocare majoră pentru economie și pentru sistemele europene de protecție socială. Tranziția demografică este considerată una dintre cele mai importante provocări cu care se confruntă UE.

Astfel, nu e nici o surpriză că multe organizații văd îmbătrânirea forței de muncă ca pe o provocare semnificativă. Planificarea strategică a forței de muncă, strategiile sănătoase de atragere și retenție a talentelor, transferul de cunoștințe, planificarea succesiunii – sunt doar câteva dintre soluțiile pe care acestea le pot avea în vedere pentru a răspunde acestei provocări.

Se vorbește mult despre importanța datelor furnizate de HR, însă cât de mult sunt ele folosite pentru a gestiona riscurile aferente pierderii unor angajați cheie din organizație, în contextul în care organizațiile trebuie să se pregătească pentru impactul unui număr mare de pensionări? Folosește HR-ul aceste date pentru a se asigura că organizația nu va duce lipsa de cunoștințe cheie în viitor?

Unele dintre lucrurile esențiale pe care HR-ul de astăzi ar trebui să le aibă în vedere pentru a se pregăti sunt: identificarea cunoștințelor cheie pe care angajații ce urmează să iasă la pensie le dețin, cum se va desfășura transferul acestor cunoștințe către alți angajați, cum vor fi identificați angajații respectivi, cum vor fi înlocuite



persoanele cheie.

Pentru a ușura acest proces și a-l aborda în mod structurat, organizațiile pot avea în vedere trei arii majore: În primul rând, este de preferat să existe un cadru definit în

legătură cu **păstrarea și transferul cunoștințelor cheie**. Pentru a se întâmpla acest lucru, HR-ul trebuie să ia în considerare aspecte precum: cunoștințele și expertiza necesare organizației pentru a fi de succes în viitor, care sunt persoanele ce au



riscul de a părăsi organizația, cum vor fi păstrate cunoștințele cheie și totodată dacă există un proces definit de transfer al cunoștințelor cheie. O atenție deosebită va fi acordată angajaților cu performanțe excepționale sau celor care au o poziție critică pentru continuitatea businessului. Identificând acești angajați, este important să se identifice cunoștințele pe care le dețin și să se găsească modalitatea optimă în care acestea pot fi împărtășite (cursuri, e-learning, învățare la locul de muncă, comunități, mentorat).

Pentru a asigura o bună planificare pentru viitor, este important ca HR-ul să se concentreze și pe **atragera talentelor**: Procesul de recrutare este bine pus la punct astfel încât să se identifice repede angajații pentru posturile vacante? Cât de bine este poziționată organizația pe piață și

cum este percepută ca angajator? HR-ul va trebui să înțeleagă foarte clar care sunt nevoile organizației și să colaboreze îndeaproape cu businessul pentru a înțelege competențele de care au nevoie pentru a asigura o creștere sustenabilă a organizației. Pentru a asigura ca organizația va avea cei mai potriviți angajați, HR-ul trebuie să-și diversifice metodele de recrutare pentru a ajunge cât mai bine la publicul țintă, ținând cont de particularitățile fiecărei generații (social networking, social media, comunități). Un alt aspect esențial îl reprezintă păstrarea legăturii cu angajații care au ieșit la pensie întrucât aceștia pot aduce multă valoare adăugată prin transferul cunoștințelor, coaching sau mentorat pentru angajați mai puțin experimentați, chiar și după pensionare.

Nu în ultimul rând, o deosebită

atenție trebuie acordată și **motivării și retenției angajaților**, pentru a reduce riscul plecării altor categorii de angajați. HR-ul va trebui să identifice de ce pleacă angajații, care sunt principalii factori motivatori, dacă pachetele de beneficii reflectă nevoile tuturor categoriilor de angajați și dacă există mecanisme de management al carierei și al dezvoltării angajaților. Cu toate că organizațiile încearcă să identifice ce este important pentru angajați prin diverse instrumente (sondaje de opinie, discuții individuale), doar o parte dintre acestea iau măsurile pentru a folosi rezultatele de reieș din acest proces. Multe organizații încearcă metodele clasice de motivare și retenție: program flexibil, rotația locurilor de muncă, proiecte temporare, programe de coaching și mentoring, însă, este esențial ca HR-ul să identifice care sunt factorii care vor motiva fiecare grup de angajați pentru a se asigura că aceste programe aduc într-adevăr valoarea adăugată așteptată.

Doar adresând întrebările potrivite, analizând informațiile cu privire la personal, și definind strategii și planuri de acțiune concrete, HR-ul poate asigura o bună planificare a forței de muncă pentru viitor și poate astfel ajuta organizațiile să gestioneze riscul îmbătrânirii forței de muncă.

Contact



Mădălina Racovițan
Partner, Head of People Services,
KPMG in Romania
mracovitan@kpmg.com



Claudia Stan
Manager, People & Change
Advisory, KPMG in Romania
cstan@kpmg.com

KPMG Romania

Victoria Business Park, DN1, So-
seaua Bucuresti-Ploiesti nr. 69-71,
Sector 1, Bucuresti 013685, Roma-
nia, P.O. Box. 19 - 191

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

© 2016 KPMG România S.R.L., o societate cu raspundere limitata de drept român, membra a rețelei de firme independente KPMG afiliate la KPMG International Cooperative („KPMG International”), o entitate elvetiana. Toate drepturile rezervate.