



STUDIUL “De ce muncim?”

2024 | FSPAC, CSLDI



FSPAC
Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării

csldi.fspac.online

INTRODUCERE

Studiul "De ce muncim?" investighează proiecțiile studenților (viitori angajați) și a angajaților de pe piața muncii din Cluj-Napoca (indivizi angajați la corporații în domenii precum ITC, finanțe & bănci, servicii, producție industrială) într-un efort de a înțelege factorii care influențează relația angajatului cu organizația, identitatea profesională, satisfacția și angajamentul acestuia față de locul de muncă.

Studiul utilizează o metodologie mixtă – studiu cantitativ (sondaj de opinie studenți N=1200, sondaj de opinie angajați, N=800) și studiu calitativ – focus grup studenți (1), focus grup angajași (1), interviuri CEO's(12). Studiul a fost realizat în perioada iunie 2023 – aprilie 2024.

Prin intermediul datelor colectate cercetarea identifică factorii care influențează alegerea unui loc de muncă, elementele unui mediu organizațional "sănătos", relația cu liderul și așteptări privind stilul de leadership practicat, așteptările lor legate de oportunități de dezvoltare profesională și personală, precum și preocupările lor legate de siguranța locului de muncă și echilibrul între viața profesională și cea personală.

Rezultatele studiului evidențiază complexitatea relației angajat-organizație, o imagine dinamică a identității profesionale, rolul esențial pe care liderii îl au în arhitectura organizațiilor moderne importanța unui mediu organizațional centrat pe angajat, a flexibilității și a unei structuri sociale pozitive în atragerea și retenția angajaților, subliniind nevoia companiilor de a se adapta și de a răspunde la cerințele și aspirațiile angajaților pentru a-și menține competitivitatea pe piața forței de muncă.

De ce muncim?

Studiu 2024, FSPAC, CSLDI

Studiu cantitativ – studenți vs angajați

Metodologie¹

Metodologie mixtă – cantitativ (sondaj) + calitativ (focus grup)

Studenți: sondaj opinie N=1200 studenți, UBB, UAIC Iași, ASE București, UB București; calitativ - focus grup (15 studenți)

Angajați: sondaj opinie N=800 angajați din cadrul companiilor private din Cluj-Napoca; focus grup 23 angajați

Perioada de colectare a datelor: iunie 2023 (studenți), noiembrie 2023 (angajați)

Tipul organizației: Corporație/Multinațională (96%) din care 40% sectorul bănci finanțe, 36% IT, 8% inginerie, 5% resurse umane

Date demografice:

Vârsta

Vârsta (ani)	Procent din total	Observații
18-24	7,97%	81.75% dintre respondenți au o vârstă cuprinsă între 25 și 45 de ani
25-30	22,75%	
31-35	22,37%	
36-40	18,77%	
41-45	17,87%	
46-50	6,56%	
51-55	1,80%	
Peste 55 ani	1,54%	

Vechime (ani)	Procent din total	Observații
0-2 ani	6,17%	45% dintre respondenți au până la 10 ani de experiență, 38% au între 11 și 20 de ani de experiență și aproape 16% peste 20 de ani – respondenți au o experiență bogată pe piața muncii
2-5 ani	14,40%	
6-10 ani	24,16%	
11-15 ani	20,82%	
16-20 ani	17,99%	
Peste 20 ani	15,94%	

¹Datele au fost colectate cu sprijinul direct al organizațiilor studențești OSUBB, STUDPAC, CSUBB.

Educație

42% - studii licență

53% - studii masterat

4% - liceu

Scop

Această analiză urmărește identificarea și înțelegerea percepțiilor și așteptărilor respondenților (studenți pe de-o parte – proiecții de viitor - angajați pe de altă parte – percepții din prezent) cu privire la relația cu angajatorul/organizația pe următoarele dimensiuni

- factori determinanți pentru alegerea locului de muncă
- cultură organizațională (valori)
- mediu organizațional
- stil de leadership
- mobilitate pe piața muncii
- motivație și satisfacție

Scopul studiului este creionarea unei imagini generale cu privire la modul în care ambele categorii de respondenți își proiectează și percep "viața profesională" – mai specific, relația cu angajatorul, caracteristicile importante în alegerea unui loc de muncă, elemente dezirabile la nivelul mediului organizațional, relația cu liderul, expectanțe privind cariera. Având două categorii de respondenți (studenți vs angajați) analiza include și o perspectivă comparativă a gradului de congruență pe temele studiate între proiecțiile studenților – ca viitori angajați – și așteptările actuale ale angajaților.



Educație și pregătire personală

Prima dimensiune vizează percepțiile respondenților cu privire la nivelul de cunoștințe și abilități transversale pe câteva dimensiuni relevante indiferent de poziția ocupată în cadrul organizației sau sectorul în care lucrează: limbi străine, cunoștințe și abilități financiare, abilități și competențe transversale (gândire critică, capacitate de analiză și sinteză, competențe digitale)

Autoevaluare cunoștințe și abilități¹

- la nivel de cunoștințe și abilități am fost interesați de percepția respondenților cu privire la câteva zone cu relevanță și aplicabilitate generală, care sunt atractive indiferent de domeniu, precum și abilități tehnice/ specifice.

	Angajați	Studenti	
Cunoștințe & abilități	Valoare medie/ scoruri extreme (scală 1-10)		Observații
Capacitate de analiză și sinteză	Scor mediu: 8.71 87% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire 0.39% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	Scor 8,25 72,5% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire 0% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	Cel mai ridicat scor Aproape 9 din 10 angajați consideră că au o capacitate de analiză și sinteză foarte bine dezvoltată (7 din 10 în rândul studenților - o diferență de aprox. 15% în favoarea angajaților)
Gândire critică	Scor mediu: 8.48 81.75% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire 0.77% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	Scor mediu: 7,97 66% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire 2,5% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	Scor mediu ridicat 4 din 5 angajați consideră că pot gândi critic, numărul studenților care consideră același lucru este mai redus cu aproape 20% (2 din 3 studenți)
Competențe digitale	Scor mediu : 8.25 80% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire 0.39% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	Scor: 7,66 60% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire 3,2% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	Respondenții consideră că au un nivel ridicat de competență în utilizarea instrumentelor digitale 4 din 5 angajați consideră că posedă competențe digitale (la un nivel ridicat) – doar 3 din 5 studenți se autoevaluează similar
Limbi străine	Scor mediu: 8.1 72.5% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire 1.93% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	Scor: 7,40 51% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire 5,7% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	Angajații (autoevaluare) au cunoștințe mai bune privind utilizarea unei limbi străine, atât ca scor mediu cât și la nivel de cunoaștere - 3 din 4 angajați consideră că cunosc o limbă străină bine sau foarte bine vs 2 din 4 studenți
Educație financiară	Scor mediu: 7.30 67% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire 2.83% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	Scor mediu: 6.10 25% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire 12,5% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	2 din 3 angajați consideră că dețin cunoștințe financiare adecvate vs 1 din 4 studenți Per total cel mai redus procent dintre dimensiunile evaluate se înregistrează aici (educație financiară)
Cunoștințe și abilități (medie generală)	Media generală: 8.17	Media generală: 7.48	Pe toate dimensiunile analizate angajații se autoevaluează mai bine comparativ cu studenții Cele mai apropiate valori – gândire critică, analiză și sinteză Cele mai mari diferențe – limbi străine

¹Q2: Cum evaluezi nivelul tău actual de cunoștințe și abilități? (1-foarte scăzut, 10-foarte ridicat). Scorul reprezintă valoarea medie a tuturor răspunsurilor/ procentele indică proporția celor care au acordat un scor între 7 și 10, adică ridicat sau foarte ridicat, cu privire la cunoștințele, abilitățile, competențele evaluate/1-3 – scăzut foarte scăzut

Percepția respondenților (atât angajați, cât și studenți) cu privire la propriile cunoștințe și abilități este, una pozitivă.

Analiza pe cele 5 dimensiuni precum și distincția între cunoștințe și abilități transversale vs specializate oferă o imagine interesantă:

- Aproape 9 din 10 respondenți consideră că au o capacitate ridicată de analiză și sinteză, 8.5 din 10 consideră că pot gândi critic într-o măsură mare sau foarte mare. Aceste scoruri sunt dublate de procentul foarte mic al celor care consideră că nivelul de dezvoltare/stăpânire a celor două categorii de abilități este sub 1%. Se menține aceeași percepție observată în rândul studenților cu privire la cele două categorii de abilități însă scorurile sunt și mai ridicate în cazul angajaților. Scorurile ridicate în cazul angajaților confirmă indirect percepția studenților privind importanța acestor abilități la locul de muncă
- Un tipar care iese în evidență este intensitatea sau gradul de încredere privind auto-evaluarea – pe toate dimensiunile analizate angajații au evaluat propriile cunoștințe și abilități la un nivel mai ridicat comparativ cu autoevaluarea studenților
- De asemenea se remarcă păstrarea ierarhiei între cele două categorii de respondenți – competențele transversale au cel mai ridicat scor (capacitate de analiză și sinteză, gândire critică) în timp ce abilitățile și cunoștințele tehnice sau de specialitate – cunoașterea unei limbi străine și educația financiară prezintă proporția cea mai redusă de respondenți cu un grad ridicat de pregătire
- Un alt tipar care se observă între cele două categorii de respondenți este creșterea diferenței între angajați și studenți pe măsură ce proporția celor cu un nivel ridicat de pregătire scade – mai precis, dacă la primele două categorii de competențe (analiză și sinteză, gândire critică) diferențele sunt de 15%, pe măsură ce coborâm în ierarhie acestea cresc: 20% pentru competențe digitale, 22 % pentru limbi străine și 42% în cazul educației financiare. Nu avem date empirice care să explice direct această creștere a diferențelor, dincolo de natura respondenților – o potențială explicație ar putea fi acumularea de experiență odată cu intrarea pe piața muncii – învățare la locul de muncă (dacă această ipoteză este corectă, oferă o perspectivă asupra decalajelor între educația formală în instituții și acumularea de cunoștințe, abilități și competențe la locul de muncă – această ipoteză este susținută și de datele calitative obținute în studiul asupra studenților care indică o valorizare puternică a activităților extra-curriculare de către studenți – practic același tip de acumulare de cunoaștere - *learning by doing*.
- În privința cunoștințelor și abilităților "tehnice" respondenții consideră că sunt cel mai bine pregătiți în sfera competențelor digitale – 8 din 10 respondenți consideră că au un nivel ridicat de pregătire, de asemenea tot 7 din 10 consideră că stăpânesc o limbă străină și 7 din 10 consideră că au o educație financiară. Se observă același tipar la nivelul percepțiilor între angajați și studenți – angajați se autoevaluează ca fiind mai bine pregătiți (explicabil datorită experienței acumulate); de asemenea se păstrează ordinea valorilor, educația financiară obținând și în rândul angajaților cel mai redus scor
- Comparând scorurile fiecărei dimensiuni cu scorul mediu, singura categorie care obține un scor sub medie (8.17) este nivelul de educației financiare (7.30) – în cazul studenților două categorii se plasează sub media generală – educația financiară (6.10) și cunoașterea unei limbi străine (7.40)

Actualul loc de muncă – criterii de selecție

A doua secțiune a studiului s-a axat pe identificarea elementelor pe care respondenții le consideră importante, le valorizează și le utilizează ca și criterii atunci când caută un loc de muncă. Răspunsurile ne oferă o imagine atât asupra așteptărilor privind locul de muncă precum și a modului în care aleg un job. Trebuie menționat că acești factori sunt dinamici și sunt influențați de experiența acumulată de respondenți (80% dintre angajați au peste 10 ani experiență), precum și de contextul macro-economic.

Un ultim element de interes este relația dintre așteptări/proiecții și realitate – faza 1 a studiului, în care respondenții au fost studenți oferă o perspectivă asupra așteptărilor, în timp ce răspunsurile angajaților ne indică imaginea din prezent, realitatea – am evaluat gradul de convergență între cele două categorii de respondenți.

Tipul organizației și domeniul

- Marea majoritate a angajaților lucrează pentru organizații multinaționale/corporații (96%), distribuiți în două sectoare – bănci & finanțe (40%) și IT (36%), restul fiind distribuiți în inginerie (8%) și resurse umane (5%)
- În cazul respondenților studenți aproape o treime dintre aceștia (28.3%) își doreau să lucreze pentru o corporație comparativ cu 20% care doreau propriul business sau 20% care își doreau un loc de muncă în sectorul public (ap locală sau centrală)
- 60% dintre respondenți declară că lucrează în același domeniu în care și-au finalizat studiile de specialitate

Demografie

- Respondenții sunt relativ tineri (specific angajați) - 81.75% dintre aceștia au o vârstă cuprinsă între 25 și 45 de ani – cu o experiență bogată - 45% dintre aceștia au acumulat până la 10 ani de experiență, 38% între 11 și 20 de ani de experiență și aproape 16% peste 20 de ani de experiență profesională
- Nivelul de educație este ridicat – peste jumătate dețin o diplomă de masterat (53%) și 95% au terminat o facultate

Factori în selecția actualului loc de muncă (preferințe)

- În realizarea ierarhiei am utilizat două criterii – primul a fost scorul mediu absolut care indică media tuturor răspunsurilor pe scala 1-10, al doilea criteriu fiind intensitatea (procentul respondenților care au ales criteriul ca fiind foarte important)

Poz.	Angajați	Studenți
1	<u>Siguranța locului de muncă</u> Scor mediu: 9 87% consideră că e un criteriu important/foarte important	<u>Work life balance</u> Scor mediu: 9.28 89% consideră că e un criteriu important/foarte important
2	<u>Tipul de muncă desfășurată</u> Scor mediu: 8.81 85% consideră că e un criteriu important/foarte important	<u>Oportunități de dezvoltare/avansare în carieră</u> Scor mediu: 9.24 90% consideră că e un criteriu important/foarte important
3	<u>Oportunități de dezvoltare/avansare în carieră</u> Scor mediu: 8.56 79.5% consideră că e un criteriu important/foarte important	<u>Tipul de muncă desfășurată</u> Scor mediu: 9.1 90% consideră că e un criteriu important/foarte important
4	<u>Work life balance</u> Scor mediu: 8.58 78.6% consideră că e un criteriu important/foarte important	<u>Siguranța locului de muncă</u> Scor mediu: 9.08 86% consideră că e un criteriu important/foarte important
5	<u>Salariu</u> Scor mediu: 8.44 76.5% consideră că e un criteriu important/foarte important	<u>Salariu</u> Scor mediu: 8.64 83% consideră că e un criteriu important/foarte important
6	<u>Beneficii adiționale salariului (asigurare medicală, tichete, acces la mașină de serviciu etc)</u> Scor mediu: 7.93 66.8% consideră că e un criteriu important/foarte important	<u>Beneficii adiționale salariului (asigurare medicală, tichete, acces la mașină de serviciu etc)</u> Scor mediu: 8.33 76% consideră că e un criteriu important/foarte important
7	<u>Work from home/work remote</u> Scor mediu: 7.82 67% consideră că e un criteriu important/foarte important	<u>Valorile organizației</u> Scor mediu: 8.27 72.5% consideră că e un criteriu important/foarte important
8	<u>Valorile organizației</u> Scor mediu: 7.74 66.5% consideră că e un criteriu important/foarte important	<u>Work from home/work remote</u> Scor mediu: 7.59 62% consideră că e un criteriu important/foarte important
9	<u>Să lucrez cu tehnologie cutting edge</u> Scor mediu: 6.94 49% consideră că e un criteriu important/foarte important	<u>Să lucrez cu tehnologie cutting edge</u> Scor mediu: 7.37 59% consideră că e un criteriu important/foarte important

- Cei mai importanți patru factori privind alegerea locului de muncă sunt aceeași atât pentru angajați cât și pentru studenți, anume: siguranța locului de muncă, work life balance, tipul de muncă desfășurată și oportunitățile de dezvoltare/avansare în carieră
- Apare o inversare la nivelul celui mai important criteriu în cele două categorii de respondenți: în cazul angajaților siguranța locului de muncă ocupă prima poziție ca importanță, în timp ce pentru studenți existența unui work-life balance este esențială.

- tipul de muncă desfășurată și oportunitățile de dezvoltare profesională și avansare în carieră, diferențe există doar privind ordinea acestora – angajații valorizează cel mai puternic siguranța locului de muncă, urmată de tipul de muncă desfășurat și existența oportunităților de dezvoltare în carieră și pe locul 4 existența unui echilibru între viața profesională și cea personală. În cazul studenților sunt inversate siguranța locului de muncă cu work-life balance: astfel studenții valorizează cel mai mult echilibrul dintre viața profesională și cea personală, urmat de oportunitățile de dezvoltare și tipul de muncă desfășurate, și pe locul 4 siguranța locului de muncă. E interesantă această tranziție de la așteptări/proiecții (în cazul studenților) la realitate (angajați) – pentru studenți echilibrul între cele două dimensiuni ale vieții - profesional-personal – primează în fața potențialelor riscuri – comparativ, actualii angajați (care probabil au un program mai încărcat și responsabilități de viață mai ample) pun pe primul loc siguranța jobului
- În ambele categorii de respondenți salariul, deși important este la mijlocul clasamentului (locul 5) – această poziționare a factorilor financiari își păstrează poziția – salariu și beneficiile au aceeași poziție (5 și 6) în ierarhie atât pentru actualii angajați cât și pentru cei care urmează să intre pe piața muncii
- Există convergență și cu privire la cei mai puțin importanți factori – aceștia sunt valorile organizației, posibilitatea de a lucra remote/work from home și utilizarea tehnologiilor cutting edge, cel mai puțin important factor pentru ambele categorii de respondenți
- Criterii mai puțin importante sunt: posibilitatea de a lucra remote/work from home, valorile organizației și utilizarea unor tehnologii cutting edge. Această ierarhie, se păstrează în rândul ambelor categorii de respondenți





Răspunsuri deschise

Respondenții au avut posibilitatea de a menționa și alte criterii importante în alegerea locului de muncă dincolo de cele predefinite. Am obținut 113 răspunsuri deschise, analiza lor adaugă o serie de informații relevante pentru înțelegerea modului în care angajații evaluează atractivitatea unui loc de muncă.

Sinteză – criterii pentru alegerea actualului loc de muncă (113 răspunsuri deschise)

1. Mediul de lucru plăcut/relația cu colegii/relația cu managerul (38/ 33%)

- Cel mai important factor este mediul de lucru înțeles într-un sens larg – relația pozitivă cu managerul, colegii echipa, un mediu care valorizează oamenii, o atmosferă plăcută (non-toxică)

2. Prestigiu companie/Brand (12/10%) + word of mouth pozitiv (3/2.5%) – 13%

- Companie sigură, jucător puternic pe piață, prestigiul și atractivitatea brandului (proxy pentru siguranță și/sau statut – "lucrez pentru Google")

3. Oportunități de învățare/Dezvoltare carieră/Proiecte (12/10%)

- Posibilitatea de a te dezvolta profesional, participare la training-uri pe domeniul în care lucrezi, sentimentul că mereu înveți ceva nou

4. Accesibilitate – locație, acces facil și rapid (12/10%)

- În context local (companiile care au participat la studiu sunt din Cluj) locația e un factor important – înțeleasă ca accesibilitate, timp petrecut spre locul de muncă, acces facil și rapid (proxy pentru problema traficului din oraș)

5. Necesitatea de a avea un job (proxy pt siguranță venit) (6/5%)

- Respondenți care își doresc în primul rând un venit stabil – fie după o perioadă îndelungată fără job (6-12 luni) fie schimbarea jobului datorită salariului, mediului toxic

6. Experiența pozitivă de la interviu (5/4%)

- Persoana care realizează interviurile – în special referință către managerul cu care angajatul urmează să lucreze – și experiența de la interviu)relația inter-umană care inspiră încredere, întrebările și modul de desfășurare – convergență între proiecția mentală și realitate)

7. Altele: flexibilitate program/work from home, tipul de muncă desfășurată/poziția, leadershipul practicat, e în Cluj.



EXPERIENȚA JOBULUI - Cultură organizațională, leadership

Ultima secțiune a studiului evaluează modul în care respondenții percep "viața la locul de muncă". Suntem interesați să aflăm ce tip de mediu organizațional preferă, ce așteptări au de la relația cu superiorul, dacă au preferințe privind stilul de conducere practicat, care sunt valorile organizaționale cu care se identifică. Aceste informații ne ajută să

înțelegem modul în care respondenții văd relația cu organizația – un element important în ecuația performanței organizaționale – în măsura în care aceste așteptări sunt îndeplinite, ele generează un grad ridicat de satisfacție, sunt un predictor bun pentru comportamente productive, afiliere organizațională și performanță ridicată.

Mediul organizațional & leadership

Gândindu-te la actualul loc de muncă, cât de important e pentru tine....		
Mediu organizațional		
Descriptori	Angajați	Studenti
Organizația să prioritizeze bunăstarea angajaților și sănătatea mintală	Scor mediu 9.25 89.7% consideră acest criteriu important sau foarte important	Scor mediu 9,27 90% consideră acest criteriu important sau foarte important
Organizația să pună accent pe învățare continuă și dezvoltare profesională	Scor mediu 9.18 91% consideră acest criteriu important sau foarte important	Scor mediu 9,16 90% consideră acest criteriu important sau foarte important
Organizația să pună accent pe sustenabilitate și impact minim asupra mediului	Scor mediu 7.78 64.6% consideră acest criteriu important sau foarte important	Scor mediu 7,67 63% consideră acest criteriu important sau foarte important
Mediul în care lucrez să fie divers, inclusiv și gender neutral	Scor mediu: 6.77 55.78% dintre respondenți consideră acest criteriu important sau foarte important (17% deloc important/f puțin important)	Scor mediu 7,92 68% dintre respondenți consideră acest criteriu important sau foarte important (11.6% consideră acest criteriu deloc sau f puțin important)
Leadership		
Descriptori	Angajați	Studenti
Liderul echipei te sprijină și este accesibil(ă) atunci când întâmpini provocări (leadership axat pe oameni)	Scor mediu 9.28 92.8% consideră acest criteriu important sau foarte important	Scor Mediu: 9,36 95% consideră acest criteriu important sau foarte important
Liderul echipei promovează un mediu de lucru colaborativ și incluziv (leadership participativ)	Scor mediu 9.18 89.7% consideră acest criteriu important sau foarte important	Scor 9,23 93% consideră acest criteriu important sau foarte important
Liderul echipei delegă sarcinile și oferă autoritate membrilor echipei să ia decizii (leadership care delegă/autonomie)	Scor mediu 9.18 87.6% consideră acest criteriu important sau foarte important	Scor 8,95 88% consideră acest criteriu important sau foarte important
Liderul echipei ia deciziile și oferă o direcție și îndrumări clare cu privire la sarcini și obiective (leadership axat pe obiective)	Scor mediu 8.67 82% consideră acest criteriu important sau foarte important	Scor 9,20 90% consideră acest criteriu important sau foarte important

- Din perspectiva culturii organizaționale și a mediului de lucru respondenții preferă o organizație care prioritizează nevoile angajatului, în care se simt integrați și valorizați, au un mediu de lucru plăcut bazat pe relații inter umane puternice, pozitive cu managerul și ceilalți colegi, în care își pot construi o carieră pe termen lung și există oportunități dezvoltare profesională (învățare)
- Din perspectiva leadershipului, cum era de așteptat, o cultură ca și cea descrisă mai sus, presupune un stil de leadership în principal orientat spre oameni, lideri care sprijină angajații, sunt empatici, oferă oportunități de implicare și participare angajaților, comunică permanent care le sunt așteptările precum și chestiunile tehnice legate de realizarea sarcinilor, oferă încredere și mențin un grad ridicat de transparență în tot ceea ce fac.
- Respondenții preferă puternic colaborarea în locul competiției și așteaptă să li se comunice clar ce au de făcut și să aibă suficientă autonomie pentru a decide cum își realizează sarcinile.





Răspunsuri deschise¹

Respondenții au avut posibilitatea de a menționa și alte elemente pe care le consideră importante cu privire la mediul de lucru, leadershipul practicat, experiența personală în organizație. La această întrebare am obținut 46 de răspunsuri deschise. Analiza lor ne permite să înțelegem mai profund așteptările angajaților cu privire la "viața în organizație" – aceste răspunsuri sunt importante deoarece conturează o imagine ideală și permit înțelegerea acelor elemente care sunt valorizate de angajați, dar care pot fi necunoscute pentru organizație:

Sinteză – așteptări ale angajaților privind mediul de lucru²

- 1. Mediu de lucru plăcut (14/30%)** – un mediu de lucru plăcut, atmosferă destinsă, relație bună cu colegii, managerul direct, non-toxic și non-violent, nivel redus de stres
- 2. Relația superior-subordonat** - tratamentul angajaților de către conducere (4/12%) – angajații își doresc să fie tratați uman, echitabil, să li se respecte drepturile, organizația și superiorii să îi trateze "ca oameni" nu doar ca pe resurse, vor să se simtă valorizați
- 3. Comunicare & transparență (7/14%)** – angajații își doresc o comunicare dublu sens (top down/bottom up), clară cu privire la sarcini, responsabilități, își doresc un grad ridicat de transparență privind activitatea celor care ocupă poziții de conducere, își doresc ca opinia lor să fie valorizată, oportunități de a oferi feedback, input (contribuție personală la activitatea organizației)
- 4. Valorile organizației (cultură organizațională) (7/14%)** – angajații preferă utilizarea unui merit based system, valorizarea competenței (evaluarea performanței, promovare, sisteme de sancțiune/recompensare în funcție de rezultate), recompensarea performanței, profesionalism, echitate/tratament echitabil (evaluări obiective și cu impact), respectarea angajamentelor (fairness), onestitate, integritate, sustenabilitate – organizația să exprime aceste valori prin ceea ce face, inclusiv recrutare, selecție, promovare/avansare a acelor angajați care reprezintă aceste valori prin propriul comportament
- 5. Oportunități de dezvoltare a carierei/avansare, învățare continuă (7/14%)** – angajații preferă un loc de muncă unde se pot dezvolta, organizația valorizează oamenii și investește în programe de învățare/dezvoltare, au posibilitatea de a-și proiecta cariera pe termen mediu și lung
- 6. Altele: locația** – distanța față de domiciliu, timp petrecut spre și dinspre job, siguranța locului de muncă, program flexibil/remote work

¹Q: Dacă există alți factori care sunt importanți pentru tine privind actualul loc de muncă (și nu se regăsesc în lista de mai sus)

²Prima cifră din paranteză reprezintă numărul de răspunsuri iar procentul – proporția din totalul celor care au oferit un răspuns la întrebarea deschisă

Sinteză profil lider (răspunsuri deschise)

1. **Lider orientat spre angajați** – ia în considerare nevoile angajaților, îi tratează ca și egali ei/lei, depune același nivel de efort cu aceștia, creează un mediu de lucru plăcut, colaborativ, mediu care valorizează angajatul, dă dovadă de empatie, career track – 41%
2. **Comunicare, transparență, mediu bazat pe încredere, sinceritate** – 23% - un lider care are încredere în angajați, comunică eficient dar mai ales transparent, este sincer în ceea ce comunică cu angajații.
3. **Leadership participativ** – oferă autonomie angajaților în realizarea sarcinilor, cere și oferă feedback, e interesat de inputul angajaților, recunoaște meritele angajaților și recompensează rezultatele deosebite – 19%
4. **Tratament echitabil**, corectitudine în evaluarea angajaților, accent pe work life balance – 9%

Mobilitate, satisfacție, salarizare

Am grupat separat câteva elemente de interes privind experiența respondenților la locul de muncă, care deși nu se încadrează direct în dimensiunile anterioare, sunt conectate cu acestea și completează imaginea privind "viața organizațională"

Acestea sunt:

- mobilitatea – disponibilitatea de a schimba locul de muncă, disponibilitatea de a schimba locația/domiciliul
- satisfacția
- nivelul de salarizare

Mobilitate – disponibilitatea de relocare (în alt oraș) dacă jobul ar presupune asta

Angajați	Studenti
Scor mediu 4.4 30% ar fi dispuși să se relocheze dacă jobul ar presupune asta (47% nu ar fi dispuși să facă asta)	Scor mediu 6.3 52% ar fi dispuși să se relocheze dacă (obținerea) jobului ar presupune asta (20% nu ar fi dispuși să facă asta)
Relocare voită – schimbarea locului de muncă actual (doar angajați)⁵	
Doar 20% (unul din 5 angajați) dintre angajați se gândesc serios la schimbarea locului de muncă actual	
67% dintre angajați declară că nu iau în calcul deloc această opțiune (corelare cu nivelul de satisfacție)	

- relocarea nu este un element agreat de ambele categorii de respondenți – o rezistență mai mare în acest sens la nivelul celor care sunt deja angajați
- dincolo de rezistența naturală (relocarea presupune costuri personale – relații interpersonale, schimbarea domiciliului, acomodarea la un mediu urban nou etc) putem citi și o atractivitate crescută a actualei locații (orașul Cluj-Napoca) care apare ca și criteriu în răspunsurile deschise (la ambele categorii de respondenți)
- ¹Q: În ce măsură te gândești să schimbi actualul loc de muncă în următoarele 12 luni?

Satisfacție la locul de muncă¹

Scor mediu: 7.78

- **66.5%** din angajați declară că au un nivel ridicat/foarte ridicat de satisfacție
- **doar 1.93%** dintre angajați sunt profund nesatisfăcuți
- urmărind acest indicator putem concluziona că indiferent de cum arată "viața organizațională" a angajatului, 2 din 3 angajați au un grad mare de satisfacție cu privire la experiența lor la locul de muncă (demontează mitul "sclavului corporatist")

Salariu

Salariu reprezintă un factor motivator puternic din mai multe perspective – un nivel adecvat de salarizare permite angajatului să își orienteze energia spre motivații intrinseci precum dezvoltare continuă, învățare, aportul personal la obiectivele macro ale organizației etc.

La nivelul angajaților chestionați:

- **40%** dintre aceștia obțin un venit net lunar de **peste 7000 Ron** (peste 1.5X salariu mediu la nivel național)
- **73%** dintre respondenți obțin un venit lunar de cel puțin 4.500 RON (aprox. salariul mediu la nivel național)
- **Doar 3.5%** dintre respondenți declară că au un venit lunar între 2500 și 3500 de RON

Comparație așteptări salariale studenți

- **84% dintre respondenți studenți** au așteptări salariale egale sau sub salariul mediu pe economie
- **27% au așteptări salariale între 2500 și 3000 RON, 30% așteaptă să obțină un salariu între 3001 și 3500 RON**, respectiv 26% așteaptă un salariu cuprins între 3501 și 4000 RON
- Doar 2,5% dintre respondenți au așteptări salariale peste salariul mediu

Concluzie salarizare: așteptările salariale ale studenților sunt realiste, ușor sub ceea ce declară angajații că obțin ca și venituri lunare – 2.5% dintre studenți așteaptă să câștige peste 5000 RON când se angajează comparativ cu 40% dintre angajați (participanți la studiu care declară că au acest venit) – trebuie ținut cont că respondenți au o experiență în muncă crescută – 55% între 10 și 20 de ani, doar 6% dintre respondenți au o vechime între 0 și 2 ani.

¹Q: care este nivelul tău de satisfacție la actualul loc de muncă





Concluzii (studiu cantitativ)

Studiul de față relevă o imagine interesantă cu privire la percepțiile și așteptările studenților și angajaților pe câteva teme importante din "viața organizațională". Iată care sunt tiparele mari observate în urma analizei datelor:

Autoevaluare cunoștințe și abilități

La nivel de cunoștințe, abilități și competențe observăm câteva tipare majore: (1) ordinea acestora nu diferă între studenți și angajați – capacitatea de analiză și sinteză și gândirea critică sunt, în opinia respondenților, cele două categorii de competențe (transversale) pe care le stăpânesc cel mai bine, în timp ce cunoașterea unei limbi străine și educația financiară sunt cele două zone unde respondenții consideră că sunt cel mai slab pregătiți. În plus, scorurile angajaților sunt

în media mai mari cu aproximativ un 0.75 puncte (scală 1-10) în timp ce procentual diferența crește pe măsură ce coborâm în ierarhie – 42% diferența la nivel de educație financiară.

O potențială explicație pentru această diferență între respondenții angajați și studenți ar putea fi experiența acumulată pe piața muncii - learning by doing – un indicator (indirect) pentru diferența existentă pe diverse zone – competențe transversale vs competențe specifice – între educația formală și cea acumulată prin experiență (learning by doing)

Actualul loc de muncă – criterii de selecție

- Cele mai importante criterii utilizate de respondenți (angajați) pentru alegerea locului de muncă sunt (în ordinea importanței): (1) siguranța locului de muncă, (2) tipul de muncă desfășurată, (3) oportunitățile de dezvoltare profesională și avansare în carieră și (4) work life balance – astfel un loc de muncă atractiv pentru angajați e în primul rând unul care oferă siguranță, presupune o muncă atractivă, oferă posibilitatea dezvoltării unei cariere pe termen mediu și lung (confirmată indirect prin vechimea de peste 10 ani a mai mult de jumătate dintre respondenți (55%)) și permite susținerea unui echilibru sănătos între viața profesională și cea personală. Comparativ cu respondenții studenți, criteriile rămân aceleași și pentru aceștia dar cu work-life balance ocupând primul loc ca importanță și siguranța locului de muncă coborând pe poziția 4 (studenții au o dinamică mai mare datorită momentului temporal – sunt la începutul carierei profesionale/intrării pe piața muncii)
- Beneficiile financiare – salariul, beneficii adiționale au o importanță medie atunci când angajații își caută un loc de muncă, în timp ce valorile organizației și ocuparea unei poziții care presupune utilizarea de tehnologii cutting edge sunt cele mai puțin influente în alegerea jobului. Această ordine se păstrează (cu diferențe minime) și în cazul studenților – observăm că la nivel de criterii, există o variație minimală între statutul social de student (fără experiență) și angajat cu o experiență de minim 2 ani (peste 80% dintre respondenți) – singura schimbare notabilă fiind inversarea work life balance ca prim criteriu (studenți) cu siguranța jobului, la angajați
- În cazul respondenților angajați am avut și posibilitatea indicării altor criterii considerate importante dincolo de cele menționate în listă – răspunsurile completează imaginea

cu privire la cum arată un loc de muncă atractiv – angajații valorizează un mediu de lucru plăcut, să aibă relații bune cu managerul și echipa, să facă parte dintr-o companie cunoscută cu un brand puternic, și (surprinzător) să fie accesibil în relație cu domiciliu (timp petrecut pe drum)

Experiența jobului - cultura organizațională și leadership

- Există o congruență clară între tipologia liderului ideal și mediul de lucru- liderul ideal este orientat spre oameni, colaborativ, comunicativ și deschis spre angajați, care creează un mediu în care valori precum transparența, egalitatea (lipsa ierarhiei) și echitatea sunt valori dominante, care înțelege importanța echilibrului între responsabilitățile profesionale și viața personală și care oferă posibilitatea angajaților să învețe și să se dezvolte continuu

Disponibilitate, venituri, satisfacție

- Disponibilitatea de a schimba locul de muncă este scăzută, doar 1/3 respondenți au o disponibilitate în acest sens dacă jobul ar cere așa ceva (50% în cazul studenților) -element care poate fi explicat atât din perspectiva satisfacției profesionale la actualul loc de muncă – 2 din 3 angajați declară că sunt satisfăcuți/foarte satisfăcuți de jobul actual – cât și din perspectiva dorinței de a nu părăsi și implicit schimba viața urbană din Cluj-Napoca. Coroborat cu caracteristicile demografice ale respondenților (vechime relativ ridicată, populație adultă tânără) o presupunere e faptul că respondenții sunt reprezentanți ai unei clase de mijloc care câștigă suficient de mult (peste 40% dintre aceștia obțin peste 1.5% salariu mediu brut lunar) și apreciază stilul de viață (vibrant, dinamic, servicii peste media națională) specific unui oraș precum Cluj – este contrazis astfel mitul angajatului "sclav la corporație".

- "Work life balance înseamnă și capacitatea angajatului de a spune nu, depinde și de tine să te decuplezi
- "Am plecat în pandemie pentru că nu aveam work life balance – poți să pleci de la un loc de muncă dacă știi să înveți și vrei"
- "E important factorul social media – ți se spune găsește jobul care îți place, toată lumea are impresia că e ușor și că se poate face asta"
- "Siguranța vine și din responsabilitățile pe care le ai – rate, familie – e important să nu fii nevoit să dai apartamentul înapoi la bancă"
- "Noi suntem deja capabili să rezolvăm partea cu work life balance"
- "Remarcăm și noi la angajații tineri că după program nu mai sunt disponibili, și nu au răbdare"

- Legat de salariu și beneficii, un factor care explică poziționarea lor după jumătatea ierarhiei (loc. 6-7) e nivelul peste medie a veniturilor participanților, coroborat cu vechimea *salarizare peste medie) (la studiul cantitativ dar și la focus grup – persoane cu experiență relativ ridicată). De asemenea percepția majorității este că salariul și beneficiile fac parte din factorii de igienă – sunt o problemă dacă nu sunt satisfăcuți, odată satisfăcuți sunt motivatori slabi.

- "Toate firmele sunt în mare la același nivel - această variabilă – salariu și beneficii – se anulează"
- "Salariile sunt în aceeași marjă, nu ne plângem de ele pentru că știm că nu o ducem rău"
- "Peste un anumit prag salarial (după ce acoperi plaja de nevoi) altceva îl motivează pe angajat, nu banii"
- "Eu în momentul de față iau X dacă merg altundeva și primesc 20% mă întreb – vreau să reînvăț X lucruri, vreau să schimb programul – costul oportunității e un element"

- Cu privire la tipul de muncă se confirmă tranziția (post pandemie) spre muncă hibridă în locul muncii de acasă (în totalitate) și variabilitatea importanței acestui element în funcție de doi factori – specificul demografic al respondentului – în special cei cu copii își doresc acest tip de muncă – sau cei care au job-uri multiple – și vârsta (cei doi factori se corelează, indică un anumit statut social în care existența posibilității de muncă hibridă oferă avantaje – mai multă autonomie în gestionarea relației profesional-personal). Direcția imprimată de companii este spre munca față în față atunci când se poate.

- "În pandemie (respondent cu 15 ani de experiență) am avut nevoie de work from home și să intru pe work life balance – după un an am revenit, simțeam că aveam nevoie de munca dar altfel, față în față și cu tehnologii noi"
- "Mi se pare că remote work e variabilă ca importanță în funcție de ce faci - natura muncii poate influența în ce măsură remote work funcționează pentru tine sau nu"
- "Noi intrăm pe un proiect unde trebuie să fim 3 din 5 zile la birou și acolo oamenii au fost de acord să vină la birou pentru bani"

Mediu organizațional & Leadership

Ultima dimensiune explorată în cadrul focus grup-ului a fost cea legată de mediul organizațional și caracteristicile liderului și tipul de leadership practicat. Am încercat să aflăm ce explică accentul pus pe focalizarea pe nevoile angajatului și calitatea vieții organizaționale – un mediu descris de relații sociale pozitive, sprijin pentru angajați din partea liderilor, conceptul de sănătate mintală. De asemenea ce rol joacă liderii/managerii în relație cu mediul organizațional, care este rolul și contribuția acestora.

Răspunsurile oferite de participanți sunt complementare cu rezultatele cercetării cantitative:

- Angajații valorizează un mediu organizațional deschis, non-formal (în special în privința interacțiunilor sociale), în care angajatul se poate exprima liber, este înțeles și tratat individual (cu nevoi specifice), are flexibilitate și autonomie în realizarea muncii și este condus de un lider axat pe oameni, care oferă sprijin, este participativ/delegativ în zona de sarcini
- Ceea ce se observă dincolo de variația răspunsurilor cu privire la caracteristicile mediului organizațional, a leadership-ului preferat (axat pe oameni, participativ) este defapt importanța liderilor/managerilor direct (cu care angajatul interacționează cel mai des) în crearea meunui mediu organizațional sănătos, menținerea angajamentului și a performanței. Se observă implicații directe asupra turn-over rate, nivel de satisfacție a angajaților, afiliere organizațională. Din perspectiva companiilor, corpul de management/leadership joacă un rol fundamental în performanța organizației

- "Prefer un stil (de leadership) în care sunt lăsat să imi fac treaba, odată ce știu despre ce e vorba"
- "People leave managers not jobs"
- "La compania la care am lucrat plecau oamenii buni tocmai datorita celor doi factori – mediu de lucru toxic și un lider slab"
- "Când vorbim de mediu de lucru oamenii se raportează la cercul direct" (importanța echipei de lucru în formarea percepției)
- "Proiectele se fac cu oameni – e nevoie de o relație puternică între lider și echipă, combinație între lider și mediu performant"
- "Liderii care nu delegă indică o lipsă de încredere în echipa și nevoie de control"
- "Dacă ești într-o echipă cu un lider bun restul se rezolvă de la sine"
- "Liderul trebuie să se adapteze la situație"

- Răspunsurile indică un portret al liderului care este în permanență conectat cu echipa, oferă sprijin și are un stil participativ în luarea deciziilor și este capabil să citească corect contextual și să se adapteze. Componenta de inteligență emoțională și relaționare umană cu angajați este accentuată
- Participanții confirmă nivelul ridicat de satisfacție, generat ca o combinație între munca realizată (care este satisfăcătoare – adică suficient de provocatoare, non-monotonă și siguranța job-ului, plus un salariu peste medie.

Concluzii. Focus grup angajați.

Competențe și Abilități

Gândirea critică și capacitatea de analiză și sinteză au fost identificate ca fiind două abilități esențiale în contextul profesional. Participanții au confirmat importanța acestora, cu atenție sporită din partea pozițiilor ierarhice superioare. A fost subliniată, de asemenea, nevoia de a avea o perspectivă sistemică și capacitatea de a înțelege ansamblul problemelor, sugestivă pentru dezvoltarea unei gândiri critice. Mai mult, experiența în muncă a fost asociată cu o mai mare conștientizare și apreciere a acestor abilități, sugerând o evoluție progresivă a importanței lor în timpul carierei profesionale.

Răspunsurile participanților au reflectat și o tendință de supra-evaluare a propriilor competențe, în special atunci când acestea sunt percepute ca fiind valorizate în mediul profesional. De asemenea, s-a observat o comparație frecventă cu ceilalți colegi, servind ca un punct de referință pentru evaluarea propriei performanțe.

În ceea ce privește educația financiară, s-a remarcat o discrepanță între percepția participanților și realitatea practică, sugestivă pentru o posibilă supra-evaluare a nivelului de pregătire în acest domeniu. Competențele digitale și cunoașterea unei limbi străine sunt opțiuni "default" din perspectiva companiilor (așteptarea este că angajatul le deține).

Criterii de selecție – loc de muncă

Siguranța locului de muncă și echilibrul între viața profesională și cea personală au fost identificate ca fiind prioritare în procesul de selecție pentru un loc de muncă. Contextul economic global, împreună cu experiența personală a participanților, au influențat percepția acestor criterii. Cele două sunt urmate de tipul de muncă realizat și posibilitatea de creștere/învățare – atât din perspectiva dezvoltării unor abilități tehnice dar și din perspectiva complexității și provocării de la job (factor pozitiv de motivare – în contrast cu un job rutinier) – cele 4 indică o preferință pentru joburi provocatoare, sigure (la companii mari) bine plătite cu un grad ridicat de flexibilitate.

De asemenea, salariul și beneficiile au fost considerate importante, dar mai ales ca factori de "igienă", fiind mai puțin motivaționali în cazul în care sunt satisfăcute.

Mediul Organizațional și Leadership

Participanții au subliniat importanța unui mediu organizațional deschis și flexibil, în care angajații sunt tratați individual și au posibilitatea de a-și exprima liber ideile. De asemenea, au apreciat un leadership participativ și sprijinitor, care să promoveze relații pozitive între membrii echipei. Liderii au fost percepuți ca fiind esențiali în crearea și menținerea unui mediu de lucru sănătos și motivant, având un impact direct asupra satisfacției și performanței angajaților.



FAZA 3

Studiu calitativ: 12 interviuri manageri de top/CEO's

Ultima parte a studiului a urmărit explorarea perspective liderilor companiilor participante la cercetarea cantitativă și la focus grup. Scopul a fost testarea percepțiilor angajaților și identificarea perspectivei celor care conduc compania asupra modului în care se raportează angajații la companie și job. Ultima fază ne permite o imagine complete asupra fenomenului studiat.

Interviurile au fost realizate în perioada februarie - martie 2024

12 interviuri cu manageri de top sau lideri de companii din Cluj-Napoca.

Profil companie: corporație/ multinațională zona economiei cunoașterii (ITC, industrial manufacturing, finance)

Analiză interviuri

Pregătire angajați. Portretul angajatului ideal.

Prima dimensiune investigată cu cei intervievați a fost cea a cunoștințelor, abilităților și competențelor. Am fost interesați să avem perspectiva liderilor de top cu privire la autoevaluarea respondenților pe o serie de abilități și competențe. De asemenea am încercat să aflăm ce înseamnă un "angajat ideal" din perspectiva celor care conduc o companie de dimensiuni mari – acest portret ne permite să identificăm ce anume caută angajatorul în prezent și în ce măsură această percepție este similară cu ceea a viitorilor angajați/angajate.

În privința rezultatelor studiului (pe componenta de abilități) se remarcă următoarele:

- Deși supra-evaluate de către respondenți (angajați și studenți) percepția acestora cu privire la importanța gândirii critice și a capacităților de analiză și sinteză este corectă – cele două, în special gândirea critică joacă un rol fundamental, poziția ocupată influențează impactul lor.
- Cu cât poziția este mai înaltă (poziția decizională/managerială/leadership) cu atât cele două, în special gândirea critică devine tot mai relevantă
- Aceste caracteristici iau forme diverse în așteptările managerilor, se traduc prin capacitatea angajatului de a înțelege o situație dincolo de limitele definite de – fișa postului, produsul cu care lucrează, nevoile clientului etc.
- Cei intervievați consideră că această capacitate de a vedea lucrurile sistemic este tot mai importantă și o conectează cu deschiderea spre învățare și atitudinea pro-activă.

- "E important să știi de unde apuci un task total nou la care nu ai niciun fel de ancoră sau experiență anterioară..." Încercăm să selectăm oameni care sunt pro-activi, vor să rezolve problemele singuri și nu se sperie de situații noi – sunt oamenii care așteaptă mură în gură ce să facă, încercăm să reducem acești oameni, să descurajăm astfel de comportamente"
- "În echipa de management dar nu numai, îmi plac oamenii care mă provoacă – care întreabă de ce e așa? Care au dorința de a învăța, a înțelege, care au un cuvânt de spus și sunt motivați – nu vreau yes people sau oameni care spun "nu mi s-a spus" (specific pentru un mindset de evitare a responsabilității)"
- "Nu vrem oameni de tipul "știu lucru ăsta fac doar ce e în fișa de post sau totul trebuie să fie în fișa de post"

- De asemenea se confirmă existența competențelor digitale și a cunoașterii unei limbi străine – limba engleză este considerată "obligatorie" sau nu mai reprezintă un avantaj – se presupune că angajatul are un nivel mediu (cel puțin). În funcție de clienții cu care lucrează, alte limbi devin un avantaj competitiv la angajare (germană, spaniolă)
- Nivelul relativ redus de educație financiară este confirmat de cei intervievați. Componenta financiară este văzută într-un mod subiectiv, personal, cu focus pe impactul imediat, individual – angajatul evaluează acest element aproape exclusiv la nivel de salariu, apar astfel situații paradoxale în care angajații nu înțeleg corect beneficiile adiționale sau implicațiile anumitor pachete de beneficii din care trebuie să aleagă.

- Cei intervievați admit că înțelegerea angajaților atât la nivel de beneficii financiare dar și a cadrului mai amplu – gestionarea resurselor financiare – este una restrânsă. Un aspect interesant e faptul că mai multe companii oferă servicii de consiliere sau evenimente specifice care vin să întâmpine această situație însă interesul și participarea sunt scăzute, un element catalizator (creștere a interesului) fiind schimbările fiscale recente (2023) și impactul direct asupra veniturilor.

- "Le explicăm mereu ce înseamnă pachetul de salariu +beneficii și să aibă o perspectivă globală – ei au tendința să se uite la diferența marginală – acolo primesc 200 de lei în plus"
- "avem o serie de servicii suport – sprijin legal, psihologic, inclusiv pe zona financiară. Nu am cifrele exacte dar în afară de orele de terapie, există un interes redus pentru componenta financiară"
- "educația financiară este o lacună – observăm o diferență între cei cu experiență care înțeleg implicațiile unei schimbări legale și juniorii /internii care nu înțeleg acest lucru"
- "Un alt exemplu sunt la pachetele pe care le oferim: au tendința să se intereseze doar de elementele de care se lovesc - dacă merg în concediu pot deconta factura și nu îmi afectează salariul?"
- "Nu cred că au o educație financiar-antreprenorială – adică nu sunt capabili să gestioneze (eficient) propriul buget. Apreciez firmele care lucrează cu noi și care le dau banii angajaților la nivel de salariu brut – tocmai pentru a-i face să vadă tabloul complet, inclusiv care este contribuția lor la bunul comun (stat)"
- "Da, așa este (vis a vis de educația financiară) cheltuie toți banii pe care îi câștigă – consumă mereu tot, nu sunt familiari cu instrumentele financiare și nici nu li se pare că ar trebui să le cunoască. Am încercat să facem evenimente educaționale (pe această temă) însă interesul e redus"

- Soft skills: comunicarea e esențială – să fie capabili să comunice eficient în contexte diferite – în funcție de poziția ocupată (manager, sales person relația cu clienții, lider-angajat) să comunice clar ce își dorește sau ce nevoi are
- Abilitățile și competențele tehnice specifice postului pentru care aplică pot fi considerate criterii de "eligibilitate", în general cei care le aplică le dețin iar companiile au filtre specifice în acest sens în cadrul procesului de recrutare și selecție
- **Portretul angajatului ideal** - un mix între
 - (1) învățare continuă/curiozitate/deschidere spre nou
 - (2) atitudine proactivă/ autonomie și capacitate de a rezolva problemele
 - (3) convergență cu valorile organizației
- cel mai des apare ideea de învățare continuă – indiferent de natura companiei, respondenții indică această caracteristică ca fiind fundamentală, mai ales pentru viitor datorită dinamicii crescute și imposibilității de a prezice cu acuratețe cum vor evolua lucrurile

- "să fie curios și să îți dorească să învețe continuu"
 - "îmi plac angajații care mă provoacă, care au dorința de a învăța și au un cuvânt de spus"
 - "să se lupte cu o situație complicată și să îi dea de capăt singur; autonomie și studiu individual"
 - "e importantă flexibilitatea – să accepte să lucreze în proiecte variate"
 - "disponibilitatea de a se auto-provoaca, de a rămâne curios, de a învăța – această disponibilitatea de a gândi diferit e invers proporțională cu vârsta"
 - "Deschidere să învețe care e corelată cu nevoia de adaptabilitate și disponibilitatea de a învăța constant"
- Compatibilitate cu valorile și cultura organizației sunt elemente care creează un liant între individ și companie, convergența în ceea ce privește înțelesul a ce dorim să facem împreună, asta oferă posibilitatea managerilor să "construiască", există o bază valorică care permite dezvoltarea angajatului pe de-o parte, în timp ce compania se bucură de un nivel ridicat de engagement și astfel valoarea adăugată a angajatului trece dincolo de "randamentul statistic", angajatul e o resursă pe termen lung.

- "Mentalitatea pe care o are și alinierea cu valorile companiei – atitudine, nivel de implicare, set de valori cât mai compatibil este fundația pe care se poate construi"
- "E importantă dorința (angajatului) de a veni la noi în firmă (dincolo de criteriile tehnice minime necesare) – ne-am dat seama de asta prin angajarea unor oameni care declarau ulterior că voiau demult să vină – atitudinea lor ulterioară era mai bună față de restul – dacă ai idei bune chiar dacă ai venit ieri poți să le exprimi să contribui"

Criterii evaluare companii

În ceea ce privește mediul organizațional, respondenții confirmă importanța siguranței locului de muncă.

- Siguranța locului de muncă este un element important în general dar contextual capătă o importanță mai ridicată (plasare ca cel mai important criteriu din perspectiva angajaților în studiul calitativ) datorită evoluțiilor economice din ultimele 18 luni.
- "Veți avea rezultate diferite în funcție de când faceți cercetarea – dacă realizați studiul în 2019 probabil rezultatele erau diferite"
 - "sondajele interne ne arată că un criteriu important e brandul și mărimea companiei ca indicator indirect privind siguranță – da siguranța locului de muncă e importantă"
 - "Avem mulți angajați care pleacă și se reîntorc: majoritatea se întorc pentru cultura organizației, le place mai mult la noi. Dar sunt dintre ei care zic că e mai sigur la noi și de asta vin"
 - "Siguranța locului de muncă – da, este importantă dar e un new entry în acest top, acu 2-3 ani nu exista temerea asta – acest lucru se vede și în turnover rate - acu 2-3 ani aveam 10-15% acum suntem la 4% din care un procent semnificativ e concediu de maternitate"
 - "Siguranța locului de muncă clar e un element important, ai o familie, credit – automat apare o orientare puternică spre asta, apare procesul de responsabilizare"

- Un alt element testat a fost conceptul de "work life balance" – indicator important mai ales pentru studenți dar și pentru respondenții angajați (poziția 4 în ierarhie). Conceptul este dificil de evaluat în principal datorită ambiguității sale - semnificația practică variază în funcție de respondent. Există un element comun care descrie conceptul de work-life balance, confirmat de respondenți: delimitarea cât mai clară între sfera/viața profesională și cea personală. Acest element crește în importanță în special la personale mai tinere.

- "Pentru mine acest concept presupune mai degrabă flexibilitate, să mergi la sală sau în vacanță când vrei tu, nu neapărat să lucrezi mai puțin. Pentru cei din IT apare fenomenul de burnout. Asta înseamnă că au joburi multiple la care lucrează în același timp. Nu e sigur care din angajatori plătește burnoutul."
- "Poți să ai grijă și de viața personală (familie) și de muncă, eu asta înțeleg. E important ca oamenii să aibă timpul lor – de exemplu pînă la zona de servicii când vorbim de proiecte pe termen lung e important să existe echilibrul ca să nu fie burned out"
- "Eu nu îi încurajez să lucreze mai mult de 8 ore, dacă am angajați care îmi răspund în afara programului și exagerează le spun să își planifice sănătos munca. Importanța lui variază în funcție de persoană"
- "confirm importanța work-life balance, se vede foarte tare diferența între generații – "la generațiile noi se vede un pushback, o rezistență din partea angajaților atunci când încerci să le ceri ceva, chiar și plătiți poate fac sarcina uneori dar nu prea des, viața personală e separată de cea profesională, când am terminat taskul/programul, gata, vrei să scapi"
- "Nu îl simt (work-life balance, el este evident – dacă acu 10 ani la 17:30 aveam jumătate din oameni în companie acum mai am 2 la 17 30 când se termină programul oficial – paradigma oamenilor s-a schimbat, asta e ceea ce îmi doresc – timpul de job e timpul de job timpul liber e timp liber. Munca peste program înseamnă demotivare și scădere și mai mare a productivității"
- "Work life balance – depinde de nivelul de senioritate și venituri – cel mai important e salariu – dacă e satisfăcută componenta de venituri atunci work life balance e important – coroborat cu poziția (junior vs senior așteptările sunt diferite)"
- "Work life balance e noul subiect fierbinte, deși pentru fiecare înseamnă ceva diferit, nu există o înțelegere unitară – am avut angajați care au refuzat pachete de beneficii pentru că aveau impresia că lucrează în weekend sau ore de noapte - ideea de extra work nu e atractivă). Pentru angajați e important să știe când încep și când termină – vor să seteze limite clare care să nu fie după încălcare – o ipoteză e că dacă ai venit disponibil timpul devine mai important"
- "Există o ideologie populară acum a "well beingului" care a prins la angajați – se exprimă în separarea vieții profesionale de cea personală – eu personal nu cred în asta dar este populară"

- Corelat elementul de work life balance, sănătatea mintală și bunăstarea angajaților un criteriu valorizat de către angajați și cu o creștere în importanță. Un factor care a amplificat nevoia de mediu organizațional "sănătos" care să nu creeze presiune "psihică" asupra angajaților este pandemia. Efectul pandemic are ramificații multiple, atât în zona mentalului colectiv (exprimat prin sănătate mintală, mediu non-toxic) dar și în relația organizație angajat – opțiunea de muncă hibridă sau remote este prezentă în toate companiile sub o formă sau altă, deși tendința este de a readuce angajații înapoi fizic la muncă, cel puțin 3 zile pe săptămână. Strategiile de adaptare ale companiilor pentru provocările pandemiei s-au păstrat în cea mai mare parte, cele mai des întâlnite fiind servicii suport sau beneficii care vin în întâmpinarea angajatului prin servicii de consiliere psihologică, workshop-uri sau evenimente cu invitați experți din domeniu, care se dovedesc populare în rândul angajaților. De asemenea flexibilitatea privind modul de lucru (hibrid) este un element păstrat.

- "Fiecare companie trebuie să prioritizeze acest lucru. Mai ales în contextul reducerii conexiunilor sociale în și după pandemie. Ei au un fel de linie psihologică la care pot apela"
- "Pandemia a potențat componenta de teamă – avem oameni care vin de la medicina muncii cu statutul apt condiționat – am aplicat un program hibrid 3 zile birou 2 de acasă. Legat de sănătatea mintală avem un program global care oferă angajaților 5 ședințe la psiholog plătite de companie, numărul celor care apelează la aceste servicii crește constant"
- "Companiile au înțeles că resursa umană e importantă – grija față de angajați e mai mare, iar pandemia a schimbat mult această relație – avem o platformă de suport (ca și beneficiu) pentru angajat – unde primesc consiliere psihologică – începând cu pandemia"
- "(sănătatea mintală) e mai importantă în prezent, a crescut după pandemie – avem mulți oameni care trăiesc mult timp singuri și au nevoie de suport"
- "Compania oferă o serie de servicii suport pentru angajați printre care și sesiuni de terapie psihologică – sunt cele mai utilizate, efectul este unul pozitiv"

- Alte două criterii importante atât pentru angajați cât și pentru studenți în selectarea locului de muncă sunt oportunitățile de dezvoltare profesională și tipul de muncă desfășurată. Ambele se confirmă ca fiind prioritare și din perspectiva liderilor de companii. Există o nuanță interesantă cu privire la dezvoltarea carierei și avansarea – mai mulți respondenți au observat că o parte din angajați preferă să rămână într-o poziție tehnică de senior în detrimentul unei avansări pe linie managerială, acest comportament fiind atribuit unui apetit redus pentru risc și asumare de responsabilitate crescută.

- "avem un număr semnificativ de oameni tehnici cu experiență care nu vor să migreze, avanseze spre management, suntem nevoiți să folosim tot felul de strategii și incentives pentru a promova intern"
- "încercăm să oferim o perspectivă de avansare pe termen lung coroborată cu partea de dezvoltare profesională - adică poți acumula competențe noi care deschid accesul la joburi mai diverse și mai importante. Totuși avem joburi faine, poziții interesante și cei eligibili din companie nu aplică, mă frustrează foarte tare – motivele au legătură cu comoditatea – indisponibilitatea de adaptare la ceva nou"

- În general oportunitățile de dezvoltare a carierei coroborate cu tipul de muncă desfășurată (să fie atractivă, non-rutinieră, din prisma angajatului) sunt elemente cărora companiile le acordă o atenție sporită, și sunt criterii importante la recrutare și selecție

- "Prin tipul de muncă desfășurată înțeleg - meaningful work – da, am observat că are un impact și invers atunci când nu văd sens în ceea ce fac se deconectează"
- "Proiectul pe care lucrezi e critic – există implicații la nivel de motivație și attrition rate"
- "Tipul de muncă desfășurat e un element important pentru motivație – era important cum e percepută munca sa de cei din jur, angajatul spunea lucrez pentru Samsung sau un alt brand mare deși Samsung era doar un client, lucra pentru noi"
- "Tipul de muncă e un criteriu important. Ține de natura umană"

- Cu privire la oportunitățile de dezvoltare profesională, companiile sprijină angajații și au o paletă largă de instrumente pe care le utilizează – instruirii, workshop-uri cu experți, invitați cu reputație/expertiză într-un anumit domeniu. Din perspectiva respondenților existența acestor oportunități nu e dublată în egală măsură de participare – mai degrabă aceste oportunități se încadrează în sfera factorilor de igienă – produc efecte negative dacă nu există. Există un apetit crescut pentru evenimente cu tematică "psihologică".

- "Dacă nu e forțat de împrejurări să învețe ceva nou, (angajatul) nu o face – am avut bugete uriașe pentru traininguri și le-am redus pentru că nu mergeau oamenii"
- "Oamenii proactivi sunt automat interesați de asta, în special cei de pe zona de IT – avem politici care să îi crească profesional – cel mai important factor e managerul, dacă avem un manager bun acesta va aduce beneficii la nivelul echipei"
- "Confirm (importanța oportunităților de dezvoltare profesională), noi foloseam asta chiar ca politică de HR – le arătam aceste perspective de avansare și dezvoltare chiar la angajare"
- "O temă care apare constant în discuțiile cu angajații sau direct de la angajare, cred că e o poziționare în care vor să știe că există această posibilitate dar pro-activitatea spre asta e mai scăzută"

- Salariu, beneficiile și utilizarea tehnologiei cutting edge au un impact mai scăzut, explicația este dată de context – pe de-o parte companiile incluse în studiu activează în sfera economiei cunoașterii (knowledge economy) iar salariile oferite comparativ cu alte sectoare economice (manufactură, bunuri de consum, comerț) sunt mai ridicate. Din perspectiva angajaților, cercetarea cantitativă indică un nivel ridicat de satisfacție generală față de locul de muncă și un nivel al veniturilor de 1.5X salariul mediu (aprox. 1500 euro) – suntem în situația în care salariul nu mai este o problemă, astfel că focusul angajaților merge spre alte criterii. Totuși el devine un factor important pentru cei care părăsesc compania – fiind cel mai des invocat motiv pentru plecare. Cât privește beneficiile cele mai apreciate sunt: asigurarea medicală și orice fel de servicii în zona de suport psihologic/terapie

- "Principalul motiv invocat de cei care pleacă, atunci când facem exit interviews, este salariu – ceilalți îmi oferă un salariu mai bun"
- "Probabil e ceva specific pentru orașe mari ca și Cluj care au problema asta (a salariului rezolvată)"
- "(cu referire la salariu și alte beneficii) nu mai sunt așa importante – la nivelul pieței din Cluj nu se mai pune problema că ai un salariu mic, baza salarială e ridicată indiferent de companie – când ieși/scoți din salariu e o problemă. Foarte puțini vin să ceară ei în plus"
- "Le explicăm mereu ce înseamnă pachetul de salariu _ beneficii și să aibă o perspectivă globală – ei au tendința să se uite la diferența marginală – acolo primesc 200 de lei în plus"
- "mulți ajung relativ repede peste salariul mediu și nu îi mai interesează 2-300 de euro în plus la salariu, îi interesează să facă lucruri interesante. Pentru oamenii buni e mai important să aibă o echipă bună și să creeze ceva de care să fie mândri. Salariu e important simbolic - când vorbesc la bere doi oameni acolo îți dai seama ce e important și acolo compară salariul nu beneficiile"



Mediul organizațional și leadership

Cercetarea cantitativă indică (1) bunăstarea angajaților și sănătatea mintală ca fiind cel mai important descriptor al mediului organizațional, urmat de (2) oportunitățile de avansare și dezvoltare profesională, (3) accent pus pe sustenabilitate și un (4) mediu organizațional inclusiv, divers și gender neutral.

Interviurile cu liderii confirmă aceste constatări și oferă o imagine detaliată vis a vis de inter-relaționarea acestor elemente

- Bunăstarea angajaților, sprijin și mediu organizațional sănătos este corelat cu modul în care angajații definesc "jobul" sau "identitatea profesională" – mediul de lucru trebuie să fie un spațiu în care angajatul se simte tratat corect, primește sprijin atunci când are nevoie, și e un element care îi transmite că este valorizat – apare o re poziționare a angajatului în relație cu organizația – da, el este acolo să contribuie la obiectivele organizației, dar această relație "tranzacțională" nu mai este definită doar de către salariu, elemente din mediul organizațional fac parte din acest puzzle – angajatul trebuie să se simtă bine la locul de muncă și să simtă că este apreciat. Acest lucru se reflectă în eforturile pe care companiile le depun pentru a crea un astfel de mediu.

- "Angajații sunt interesați ca companiile să prioritizeze bunăstarea mintală a angajaților, noi îi mutăm pe angajați de la clienții problematici, nervoși dacă nu se descurcă, tocmai ca să evităm situațiile problematice. De asemenea (oamenii) sunt interesați de companiile care investesc în angajați. Din perspectiva companiei ai riscul că investești și ei pleacă oricum. Pe de altă parte încerci să creezi un mediu cară să îi încurajeze să rămână pe termen lung, timp în care să contribuie pozitiv și atunci compania își scoate resursele investite – de exemplu noi am plătit programe de MBA pentru angajați."
- "(cu referire la mediul organizațional sănătos) E tot mai important timpul petrecut în organizație și modul în care angajatul se simte. Avem un departament întreg care se uită la tot pachetul de programe pentru angajați – well being on the go sessions – programe care nu au nicio legătură cu jobul – grădinărit, gătit, pilotare avion etc."
- "Avem o serie de servicii suport destinate exclusiv angajaților – consiliere psihologică (un anumit număr de ședințe gratuite), sprijin pe zona financiară, legală, plus tot felul de evenimente cu diverși speakeri prin care încercăm să venim în întâmpinarea nevoilor"
- "e mai important în prezent dar a crescut după pandemie – avem mulți oameni care trăiesc mult timp singuri și au nevoie de suport"
- "Nu îl simt, el este evident – dacă acu 10 ani la 17:30 aveam jumătate din oameni în companie acum mai am 2 la 17 30 când se termină programul oficial – paradigma oamenilor s-a schimbat, asta e ceea ce își doresc – timpul de job e timpul de job timpul liber e timp liber."
- "La generațiile noi se vede un pushback atunci când încerci să le ceri ceva, chiar și plătiți poate vin uneori dar nu prea des, viața personală e separată de cea profesională, când am terminat taskul/programul gata"
- "aveam un pachet de beneficii carte presupuneau suport de la psihologic, yoga etc – doar 10%accesau dar dacă nu aveai era o problemă"
- "Simt acest element – dorința angajaților de a se simți confortabil în organizație – uneori cred că e ușor exagerată, indiferent cât oferim pare că nu e destul. Nu simt o diferență de vârstă în relație cu aceste nevoi – dar au rămas puțini cei care pot lucra în orice condiții, no matter what și care au o forță internă puternică de a performa"

- Aceste răspunsuri se corelează cu elementul de work life balance – imaginea conturată cu privire la mediul organizațional sănătos arată astfel: din perspectiva angajatului mediul organizațional trebuie să fie confortabil, să ofere sprijin atât în relație cu sarcinile/munca cât pentru nevoile individuale iar viața profesională să fie delimitată clar de sfera personală. Din perspectiva companiilor, observăm o legitimare a acestor nevoi - pachetele de beneficii care vin să completeze remunerația, eforturile constante pe care le depun pentru a răspunde cât mai bine acestor nevoi diverse, transmit în subsidiar mesajul că angajatul are o poziție privilegiată în această relație – merită, i se cuvin. Dincolo de filosofia internă a corporațiilor și valorile organizaționale (care pun accent într-adevăr pe importanța resursei umane) o sursă de presiune este competiția – asistăm la un fenomen de "arms race" în care compania nu își permite să rămână în urmă comparativ cu piața pe această zonă.
- Cu privire la sustenabilitate, tabloul este mai clar – există un interes general în creștere pentru această temă (schimbări climatice, impact asupra mediului, energie verde, procese și acțiuni carbon neutral etc), accentul este mai puternic în rândul tinerilor, expectanțele sunt în special la nivel de companie – ce face compania în acest sens – pentru a fi sustenabilă – mai mult decât ce pot face eu. Această zonă este de obicei dublată de alte activități sau acțiuni cu impact social pozitiv (CSR) pentru care de asemenea există un interes tot mai mare din partea angajaților. Din perspectiva companiilor această componentă este inevitabilă, presiunea fiind nu doar la nivel de valori colective sau sociale ci și la nivel de reglementare. Toate companiile reprezentate în studiu au reglementări și acțiuni/măsuri clare în această zonă.

- " Partea de mediu este prioritizată mai ales de cei mai tineri care intră acum în organizație.
- "Sustenabilitatea înseamnă și un business semnificativ pt anumite companii. Partea de sustainability reporting – ESG (environment, social, and governance) sunt firme de consultanță care sunt implicate în măsurarea și raportarea pe sustenabilitate și sunt achiziționate de către corporații sau contractate pentru a se ocupa exclusiv de această componentă."
- "De 18 luni am pus panouri solare, reciclăm, lucrăm green, toate acestea sunt apreciate puternic de angajați, am observat asta"
- "Am investit mult în zona asta și am văzut că în astfel de campanii lumea vine masiv Există un element de interpretare care e important în imaginea companiei = lumea dă un anumit sens acestor activități, un sens personal"
- "(cu referire la CSR și sustenabilitate) ne întreabă tot mai des tinerii ce facem pe zona asta sau ne spun am văzut pe social media că faceți asta și e foarte tare – din fericire noi avem proiecte mari pe zona asta, inițiative proprii dar și posibilitatea de a sprijini financiar proiectele de csr venite de la angajați – impactul pozitiv e major"
- "E o conștientizare a lor vis a vis de această problemă, e clar că generația nouă e mult mai preocupată de perspectivă, de chestiunile climatice, percep semnele, sunt sensibili la știri de acest tip"
- "va deveni din ce în ce mai important, mai ales că cei din jur (competiția) merg puternic în această direcție. Angajații sunt preocupați de ce face compania în acest sens"
- "confirm, există un interes crescut pentru acest subiect (sustenabilitate), mai puțină lume înțelege de ce, și nici nu e așa important, dacă compania ia măsuri în zona asta"
- " e similar cu valorile organizației – dacă e ceva concret și asumat atunci produce impact (pozitiv), altfel acțiunile realizate doar pentru marketing produc un impact mic"

- Un alt descriptor important pentru mediul organizațional este partea de organizare a muncii – în ce măsură există posibilitatea de a lucra de acasă parțial sau total. Toate companiile participante oferă într-o măsură această posibilitate, un efect clar al perioadei pandemice – o adaptare necesară pentru supraviețuire în perioada pandemică care a rămas după depășirea "crizei" și care a modificat fundamental relația organizație-angajat. Un impact negativ este distanța care se creează între angajat și organizație, reflectată într-o afiliere mai slabă la valorile organizației care poate avea ramificații majore pe termen lung. Pe de altă parte companiile "au simțit" acest risc iar trendul este al reducerii acestui tip de relație (work from home) și o reintroducere a obligativității muncii clasice "la birou" cel puțin parțial sau chiar total pentru cei noi veniți, tocmai pentru a crea o bază de afiliere la organizației.

- "La joint venture le-am cerut să vină minim 3 zile la birou și iată că se poate deși e apreciat work from home sau munca hibridă de către angajați"
- "Cred că sunt două categorii – cei cu experiență da au nevoie de asta, pe cei noi, e important să vină fizic la muncă, nu ai cum să îi integrezi dacă nu vin la început la birou"
- " E foarte interesantă, atractivă pentru vârsta de mijloc (30-45) – nu e interesantă pentru tineri sau pentru cei mai în vârstă – aceștia (30-45) sunt care takers și pentru ei e util să aibă această opțiune de work from home sau remote"
- "e un dat, mulți așteaptă să aibă această opțiune chiar dacă nu sunt interesați direct"
- " Angajații iau această opțiune ca un dat, nu se pune problema că nu se poate – colegii (firma) din Dublin a cerut angajaților să vină cel puțin 3 zile – reacția inițială – e o tragedie! – dar momentan nu am văzut efecte negative. Avem 800 de birouri și 1700 de oameni vom crește la 2000 - nu am cum să îi aduc pe toți la birou, dar îi aducem la momentele care contează (avem specific astfel de situații – induction sau ședințe la începutul unui proiect etc) în rest îi lăsăm să se organizeze singuri. Ne asigurăm că există un timp de interacțiune face to face care e important – e cel puțin o dată pe lună"
- " Da, (work from home) e un factor important în continuare – "dacă ne chemi la lucru din 2022 eu îmi dau demisia" asta era premisa acu 18 luni –lucrurile s-au schimbat de atunci - internii și oamenii la început de drum trebuie să vină 5 zile pe săptămână la birou – e important pentru coeziune, afiliere. Partea pozitivă la work from home e că oamenii au flexibilitate și rămân în organizație, partea negativă e că nu mai există learning on the job pentru că sunt singuri, nu pot învăța cum se fac lucrurile de la alții"

- Un element care a creat polarizare în cercetarea cantitativă a fost descriptorul legat de incluziune, diversitate și neutralitate de gen. Intervievații spun că nu au observat probleme sau tensiuni în acest sens, de asemenea subliniază ambiguitatea și granițele în continuă expansiune ale acestor concepte – fie că vorbim de diversitate sau incluziune. Companiile pun accent crescut pe cele două. Neutralitatea de gen nu este percepută de către cei intervievați ca subiect tabu sau sensibil (cel puțin în prezent) – o confirmare a importanței relative scăzute în relație cu celelalte elemente ale mediului organizațional – e posibil să asistăm la un fenomen de majoritate tăcută și minoritate vocală (majoritatea oamenilor sunt indiferenți sau se poziționează neutru față de subiecte și la extreme apar minorități mult mai active, vocale care se exprimă mai des). Companiile acordă o importanță deosebită elementului de gender diversity – în special reprezentarea femeilor la toate nivelurile ierarhice, equal pay – precum și inițiative care să sprijine incluziunea a cât mai multor categorii de persoane.

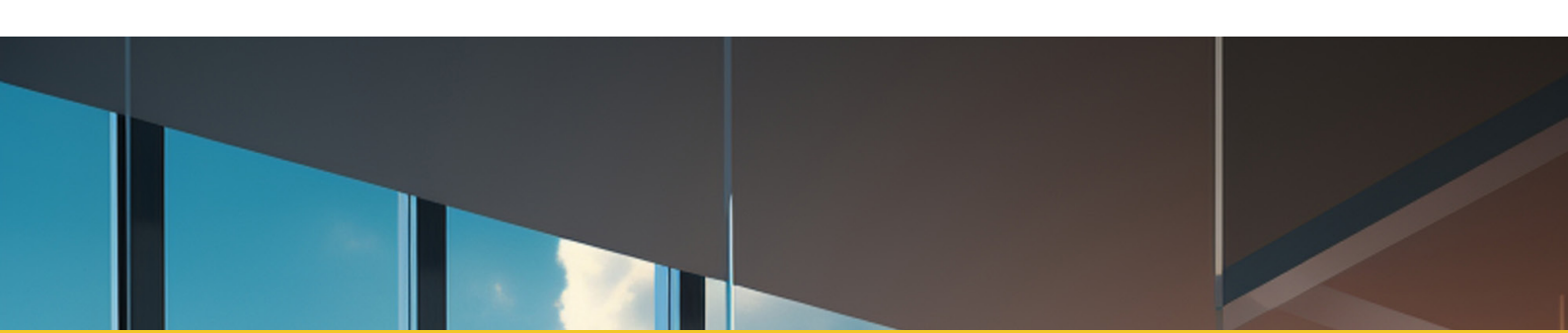
- "Apropo de gender neutral – avem traininguri specifice de la unconscious bias, training pe cultural diversity, training pentru persoane cu dizabilități sau boli – ce înseamnă să trăiești cu anumite boli (lupus, cancer) – am introdus practici specifice cu un diversity playbook – am fost frontier runners aici"
- "Gender diversity – avem 42% femei în firmă față de industrie suntem mult în față, e un focus foarte mare pentru noi. Avem gender, accesability (persoane cu dizabilități), lgbtq+ - e oamenii se simt mai bine atunci când nu trebuie să își dea cu părerea despre asta"
- "Opiniile sunt amestecate – mulți au o atitudine intolerantă față de toleranță. Vine dintr-o neînțelegere a fenomenului – e ceva nou, așa se întâmplă mereu cu lucruri noi"
- "există o frustrare la nivel de management pentru că toate acestea vin ca un "push" de la nivelul UE – stăm bine și la reprezentare femei, și la pay gap, stăm foarte bine – nu ar trebui să fie un trade-off între meritocrație și reprezentare. Pe zona de gender nu am simțit nimic"
- "cred că e o modă în această zonă, noi nu am avut incidente în zona asta dar am auzit de astfel de situații în Germania. Avem inițiative în zona asta în special remunerație egală pentru muncă similară - femei/bărbați nu am văzut să fie vreo problemă, nu era un subiect tabu. În România cred că cel mai mare risc e la femei însărcinate – deși legea le oferă protecție sunt șanse mai mari să nu fie respectată întru totul de către companii pentru că presupune costuri"

Leadership

Ultima dimensiune explorată a fost cea de leadership. Dincolo de rezultatele studiului cantitativ, care indică un mix între un lider axat pe oameni (dezvoltă relații sociale pozitive, oferă sprijin angajaților, îi tratează individualizat – individual consideration – arată empatie) și un leadership participativ (co-optează angajații în procesele decizionale, oferă autonomie, delegă), răspunsurile celor intervievați indică două idei importante:

1. Leadershipul directiv sau autoritar nu mai reprezintă o opțiune eficientă indiferent de situație, în mare măsură datorită respingerii de către angajați (și mai puternic de către studenți) a ierarhiilor formale și a unui context organizațional cu distanță crescută față de putere – această redefinire a rolului jucat de lider în funcționarea echipei și a exercitării autorității poate fi exprimată astfel - autoritatea liderului este acceptată în măsura în care persoana care ocupă poziția tratează angajații/indivizii echitabil de pe o poziție de egal (conceptul de egal între egali)
2. Rolul liderului sau al managerului direct este fundamental pentru funcționarea organizației în general, dar în special în menținerea unui nivel ridicat de angajament, motivare și implicit de performanță a resursei umane. Un element cheie este capacitatea liderului de a relaționa cu angajații, a le oferi sprijin și ai înțelege la nivel personal – fără această componentă, în contextul organizațional actual (probleme complexe, grad ridicat de incertitudine, redefinire a relației personal-profesional) performanța angajaților scade semnificativ, iar pe termen lung e imposibilă funcționarea echipei.
3. Managerul direct (liderul), indiferent de poziția în ierarhia organizațională are un rol vast – este un role model pentru valorile organizației dar și pentru valorile specifice ale echipei (cercul intern), este un coach și bun motivator, este "prieten" și manifestă empatie, este reprezentantul echipei în relație cu "forurile superioare", este "problem solver" și oferă în același timp autonomie și flexibilitate angajaților încât aceștia să se exprime prin munca lor, să aibă un sentiment de contribuție la "produsul final" – companiile ar trebui să nu subestimeze importanța acestui corp profesional pentru menținerea performanței

- "Leadership-ul axat pe oameni e apreciat de toți, se conectează cu sensibilitatea crescută pe care o observăm, da simt asta că e tot mai important. Nevoia de atenție e importantă pentru angajați, un lider trebuie să acorde atenție specifică angajaților"
- Pentru seniori clar e mai important un lider care deleagă sau participativ, pentru juniori mai degrabă directivi. E foarte important să există mereu consultare cu angajații pe orice – spre exemplu am modificat pachetul de beneficii în zona asigurării medicale, am oferit un pachet mai comprehensiv dar nu am consultat angajații - automat am avut un backlash deși obiectiv vorbind au primit pachet mult mai bun, dar nu i-am întrebat"
- "Prima calitate a oricărui lider sau manager este să știe să asculte și să ofere sprijin celor cu care lucrează, să-i înțeleagă. E o presiune mare în acest sens. Nu mai poți funcționa pe termen lung fără asta"
- "(cu referire la liderul axat pe oameni) Da, vine în congruență cu modul în care ei se raportează la companie – eu îmi pun problema de ce pleacă din companie – oamenii pleacă din companii din cauza șefilor și din cauza modului în care liderul se manifestă. Practic e o expresie a preferinței oamenilor cu privire la ce tip de lideri preferă . Modul colaborativ pare să fie cel în ascensiune, leadership directiv/autoritar e tot mai nișat, în puține zone mai funcționează"
- "Leadership axat pe oameni: absolut, cele mai mari eforturi merg spre echipa de leadership si extended leadership team – investim în ei pentru că sunt extrem de importanți dar și foarte buni în ceea ce fac. De asemenea, mediu de lucru colaborativ e important, peste 95% dintre angajații care se întorc spun că vin pentru cultură/mediu. Leadership participativ oferă posibilitatea angajaților să se exprime prin muncă – un alt element important pentru ei"
- "Nu există un lider de succes universal – în perioadă de recesiune poate că trebuie să fii mai autoritar sau decisiv, în perioadă de creștere sunt mai flexibil, apropiat – e important ca liderul să înțeleagă contextul și să ia deciziile bune pentru grup chiar dacă implică sacrificii"
- "Ca liderul să trateze individualizat angajații, să îi înțeleagă și sprijine - eu cred că e un must, nu se poate altfel, dacă angajatul simte că este valorizat performează – e musai să fii aproape de oameni altfel nu poți să îi ții acolo implicați.
- De la un anumit nivel aplicăm conceptul de servant leadership – în schimb la juniorii din primii ani (1-2) aplicăm directive leadership"
- "Liderul trebuie să aibă deschidere, disponibilitate când i se solicită ajutorul. Cei din poziții de entry level trebuie să învețe să solicite ajutorul, nu prea știu să o facă. Dar și liderul trebuie să cultive această relație. De asemenea e important elementul de empowerment – liderul devine un coach/mentor, role model pentru angajați"



Concluzii interviuri

Cunoștințe, abilități, competențe. Portretul angajatului ideal.

- Liderii de companii confirmă importanța gândirii critice și a capacităților de analiză și sinteză în mediul de lucru contemporan. Chiar dacă aceste abilități sunt adesea supraevaluate de către respondenți, liderii de top recunosc rolul fundamental pe care îl joacă aceste competențe, în special în pozițiile decizionale și de leadership. Capacitatea de a înțelege contexte complexe și de a gândi sistemic este considerată tot mai importantă, fiind asociată cu atitudinea proactivă și deschiderea spre învățare, un element pe care îl caută tot mai puternic companiile în rândul angajaților.
- În al doilea rând, competențele digitale și cunoașterea unei limbi străine, în special limba engleză, au devenit standarde în industrie. Pe de altă parte, nivelul relativ scăzut de educație financiară este o preocupare persistentă. Angajatorii observă o lacună în înțelegerea beneficiilor financiare și a gestionării resurselor financiare de către angajați, ceea ce poate duce la subutilizarea sau subaprecierea acestor beneficii și în final a unor decizii eronate. De asemenea se observă o focalizare îngustă pe efecte sau elemente cu impact imediat (creștere a salariului net, diferențe financiare marginale) – lipsește o imagine de perspectivă, amplă, în zona gestionării finanțelor.
- People and soft skills-ul, în special abilitățile de comunicare și capacitatea de a rezolva problemele autonom, sunt considerate esențiale în profilul angajatului ideal. Angajatorii caută o combinație între învățare continuă și atitudine proactivă, alături de o convergență cu valorile și cultura organizației. Aceste elemente creează un cadru propice atât pentru dezvoltarea angajatului, asigură un angajament sau afiliere mai mare față de companie. Și reduce riscul de plecare – toate cele trei se traduc în performanță crescută



Criterii evaluare companii

Un aspect semnificativ este siguranța locului de muncă, care este considerată crucială, mai ales în contextul schimbărilor economice recente. Acesta este un criteriu esențial pentru angajați, fiind inclus chiar în topul preferințelor, iar anumite companii îl promovează prin brandul și dimensiunea lor. De asemenea, un număr semnificativ de angajați se întorc la fostele locuri de muncă datorită siguranței pe care o oferă acestea sau datorită mediului de lucru "sănătos".

Un alt aspect important este echilibrul între viața profesională și cea personală, cunoscut sub numele de "work-life balance". Acesta este dificil de evaluat din cauza ambiguității sale, dar se pare că angajații acordă o atenție deosebită delimitării clare între cele două sfere ale vieții lor. – profesională și personală. Setarea unor limite clare și neîncălcarea lor de către organizație au devenit o normă în companiile moderne. Angajații se așteaptă să aibă cât mai multă autonomie în a-și crea un "echilibru sănătos" între cele două.



Sănătatea mintală și bunăstarea angajaților au devenit priorități crescute, mai ales ca urmare a pandemiei. Companiile au fost nevoite să adapteze mediul lor organizațional pentru a răspunde acestor nevoi, oferind servicii de consiliere psihologică și alte beneficii care să susțină sănătatea mintală a angajaților. Toți participanții au indicat deschiderea către sprijin psihologic și cererea tot mai mare nu doar de servicii suport ci și de evenimente de această natură.

Oportunitățile de dezvoltare profesională și tipul de muncă desfășurat sunt, de asemenea, aspecte valorizate de angajați. Cu toate acestea, unii lideri observă că unii angajați preferă să rămână în poziții tehnice de senior, evitând avansarea către poziții de management din cauza riscului și responsabilității crescute – o poziție de leadership presupune o presiune psihologică și un risc de conflict (cu cei care lucrezi) mai mare – pe care nu toți și-l doresc, în ciuda beneficiilor asociate cu o astfel de poziție.

Salariul și beneficiile rămân factori importanți, dar, în general, satisfacția angajaților față de veniturile lor este ridicată, iar salariul devine un motiv frecvent invocat de către cei care părăsesc compania

Ofactor de igienă

Angajații caută un echilibru între siguranța locului de muncă, oportunitățile de dezvoltare profesională, bunăstarea mentală și satisfacția financiară într-un mediu organizațional care să le ofere un "work-life balance" adecvat și să le permită să se simtă valorizați și motivați în cadrul companiei.



Concluzii interviuri

Mediu organizațional

- În primul rând, bunăstarea angajaților și sănătatea mintală sunt considerate prioritare în mediul organizațional, în timp ce oportunitățile de avansare și dezvoltare profesională, precum și promovarea unui mediu inclusiv și divers, sunt, de asemenea, elemente-cheie. Angajații doresc să se simtă valorizați și sprijiniți, iar companiile depun eforturi considerabile pentru a crea un mediu de lucru propice și pentru a răspunde nevoilor angajaților.
- În ceea ce privește sustenabilitatea, există o creștere a interesului, în special din partea tinerilor, și a presiunii pentru companii de a adopta practici responsabile din punct de vedere social și ecologic. Acest aspect este din ce în ce mai relevant și pentru imaginea publică a companiilor, fiind dublat de inițiative CSR (Corporate Social Responsibility) și de reglementări legislative.
- Organizarea muncii a suferit modificări semnificative în contextul pandemiei, cu accent pe munca de acasă și pe flexibilitatea în programul de lucru. Cu toate acestea, există preocupări cu privire la distanța între angajați și organizație și la afilierea lor la valorile companiei. Munca hibridă este prevalentă în cazul tuturor companiilor dar tendința este spre a crește participarea fizică a angajaților la muncă, și a combate distanțarea și dezafilierea.
- În ceea ce privește incluziunea, diversitatea și neutralitatea de gen, companiile acordă o atenție tot mai mare acestor aspecte, în special reprezentării femeilor la toate nivelurile ierarhice și eliminării disparităților salariale de gen. Totuși, există diferențe de percepție și grad de acceptare a acestor inițiative în rândul angajaților. Rezultatele analizei cantitative sunt confirmate de studiul calitativ, componenta de DEI (diversity, equity, inclusion) nu e considerată prioritară în relație cu celelalte elemente iar companiile au inițiative multiple și depun eforturi considerabile pentru a satisface acest element



Concluzii generale studiu "De ce muncim?"

Prin intermediul acestei cercetări am urmărit să identificăm percepțiile principalilor stakeholder de pe piața muncii – studenți (în rolul de viitori angajați), angajați și lider/top manageri de companii – cu privire la criteriile utilizate pentru alegerea unui loc de muncă, cum arată (în mentalul angajaților) un loc de muncă bun (ce valorizează), cum arată portretul angajatului ideal (din perspectiva angajatorului) și care sunt zonele de convergență între cele trei categorii.

Pentru a construi o imagine cât mai detaliată am utilizat o metodologie mixtă:

- Cercetare cantitativă pentru a identifica așteptările a două categorii de respondenți – studenți (proiecții de viitor) și angajați (așteptări actuale)
- Cercetare calitativă – focus grup – am realizat două focus grup-uri cu cele două categorii de respondenți pentru a testa rezultatele studiului cantitativ și a studia percepțiile respondenților în profunzime
- Cercetare calitativă – interviuri cu lideri/CEO de companii – a treia componentă a urmărit perspectiva angajatorului/companiei și așteptările față de angajat

Fiecare din cele trei etape ale cercetării au identificat o serie de tipare majore cu privire la tema studiului pe care le sintetizăm în continuare:

Pregătire angajați – abilități, competențe, atitudini. Portret angajat ideal

1. Gândirea critică, capacitatea de analiză și sinteză și soft skills (comunicare, abilități sociale) sunt cele care fac un angajat atractiv. Cunoașterea unei limbi străine, abilitățile digitale și competențele tehnice sunt considerate "obligatorii" la angajare (criterii de excludere). Educația financiară lipsește dar este necesară.

Se observă o convergență puternică între toate cele trei categorii de participanți - studenți, angajați și lideri - cu privire la ce e important (chiar dacă justificat diferit) pentru atractivitatea unui angajat – gândirea critică, capacitatea de analiză și sinteză precum și competențele tehnice sunt percepute ca fiind "mandatory" indiferent de poziție, cu o creștere a importanței primelor două pentru poziții manageriale/leadership.

Atât angajații cât și studenții confirmă importanța acestui set de abilități, consideră că dețin aceste abilități (bias subiectiv confirmat) și consideră că sunt abilități la care experiența la locul de muncă contribuie pozitiv

Concluzii generale studiu "De ce muncim?"

- Liderii/managerii puntează importanța "unui angajat capabil să gândească independent" prin așteptările pe care le au: își doresc angajați dispuși să învețe constant, să depună efort pentru a se dezvolta (în special la nivel de modele de și flexibilitate în gândire) să aibă o atitudine pro-activă și autonomie crescută – e greu de spus dacă cele două nasc astfel de comportamente sau comportamentul pro-activ și o anumită curiozitate sau deschidere spre dezvoltare generează abilitățile, cel mai probabil cele două categorii formează un cerc de interdependență pozitivă (self reinforcing virtuous circle) care stă la baza angajatului ideal (în domeniul profesional studiat).

2. Portretul angajatului ideal este un mix între (1) învățare continuă/curiozitate/deschidere spre nou + (2) atitudine proactivă/ autonomie și capacitate de a rezolva problemele + (3) convergență cu valorile organizației.

- Cel mai des apare ideea de învățare continuă – indiferent de natura companiei, respondenții indică această caracteristică ca fiind fundamentală, datorită dinamicii crescute de pe piață, un angajat performant (și dezirabil) este cel capabil să își remodeleze constant tiparele de gândire și comportamentul.
- Angajatorii se așteaptă ca viitorii angajați să aibă cunoștințe a cel puțin o limbă străină (engleza considerată din oficiu/default), să dețină competențe digitale pentru poziția pe care aplică și să aibă cunoștințe tehnice specifice postului – în general acestea sunt criterii utilizate în filtrarea celor care aplică pentru un job.

3. Alegerea unei companii/a unui loc de muncă - siguranța locului de muncă, tipul jobului – provocator cu oportunități de creștere, oportunități de avansare – și work-life balance sunt dimensiunile principale după care angajatul evaluează atractivitatea unui loc de muncă. Salariul și beneficiile sunt factori igienici – cresc în importanță pe măsură ce sunt percepute ca fiind insuficiente sau necompetitive comparativ cu un punct de referință (în general "industry peers"). Munca hibridă sau remote este o așteptare la nivel de opțiune însă tendința este spre revenire la "munca la birou".

4. O nouă identitate profesională. Sunt patru elemente fundamentale care pictează tabloul percepțiilor cu privire la criteriilor după care un angajat alege un loc de muncă.

- Primele elemente se referă la conținutul "job-ului" și ideea de identitate a jobului, așa cum o percepe angajatul – în prezent "imagea jobului ideal" arată astfel: un job la o companie majoră (oferă siguranță și contribuie la propriul portofoliu în caz de mobilitate), munca realizată este interesantă și oferă oportunități de creștere și dezvoltare (carieră + dezvoltare profesională) și permite stabilirea unui echilibru sănătos între responsabilitățile profesionale și viața personală (work life balance). La acestea se adaugă un pachet salariu+beneficii satisfăcător (factori igienici) și posibilitatea muncii hibride.

Concluzii generale studiu "De ce muncim?"

- Pentru cei cu salarii peste salariul mediu (cazul respondenților) aceste elemente ale jobului se integrează (și ar trebui să contribuie pozitiv) la o imagine mai amplă despre viață – în mod ideal jobul oferă satisfacții dar primordial permite individului să aibă o viață împlinită dincolo de orarul de muncă reprezintă o sursă de venit ridicat și sigur. Este posibil să asistăm la o redefinire a identității profesionale în care aceasta scade din importanță și trebuie integrată corespunzător în umbrela mai amplă a identității personale – accentul pus pe trasarea unor limite clare între cele două sfere, rezistența la utilizarea instrumentelor și surselor formale de autoritate (poziție ierarhică, regulamente interne, obligație profesională), nevoia unei convergențe mai mari între valorile personale și cele specifice organizației – sunt cel puțin indicatorii unei astfel de transformări.
- Această transformare este caracterizată într-un mod ambiguu de formula work life balance și conceptul de well being care sunt considerate importante (sau cele mai importante) de către toate categoriile de respondenți - efectul pandemic are ramificații multiple, atât în zona mentalului colectiv (exprimat prin sănătate mintală, mediu non-toxic) dar și în relația organizație angajat – opțiunea de muncă hibridă sau remote este prezentă în toate companiile sub o formă sau altă, deși tendința este de a readuce angajații înapoi fizic la muncă ,cel puțin 3 zile pe săptămână.

5. Mediul organizațional – locul de muncă ideal este cel croit după nevoile (psihologice) ale angajaților.

- Bunăstarea angajaților, sprijin și mediu organizațional sănătos este corelat cu modul în care angajații definesc "jobul" sau "identitatea profesională" – mediul de lucru trebuie să fie un spațiu în care angajatul se simte tratat corect, primește sprijin atunci când are nevoie, și e un element care îi transmite că este valorizat – apare o re poziționare a angajatului în relație cu organizația – da, el este acolo să contribuie la obiectivele organizației, dar această relație "tranzacțională" nu mai este definită doar de către salariu, elemente din mediul organizațional fac parte din acest puzzle – angajatul trebuie să se simtă bine la locul de muncă și să simtă că este apreciat. Își dorește ca prin ceea ce face să vadă contribuția la "ceva mai mare" și să aibă oportunități de dezvoltare învățare.
- Companiile depun eforturi crescute pentru a asigura aceste elemente – în special componenta de job, carieră, oportunități de învățare. Tabloul este unul complex - acești factori au un efect mai negativ (factori igienici) atunci când angajatul percepe că lipsesc – așteptarea este ca aceste elemente să existe, să fie incluse în "identitatea jobului", dacă lipsesc jobul este mai puțin atractiv.
- Eforturile pe care companiile le depun pentru a crea un astfel de mediu sunt substanțiale și confirmă importanța pe care o acordă "bunăstării angajatului". Componenta de working from home sau hibrid work ar trebui inclusă tot aici – companiile inversează trendul din pandemie însă au realizat că eliminarea în totalitate a acestei opțiuni poate produce o rezistență și reacție negativă puternică.

Concluzii generale studiu "De ce muncim?"

6. Leadership-ul devine un puzzle și mai complex. Oamenii care conduc – un element cheie în ecuația performanței. Liantul pentru noua identitatea profesională și mediul organizațional sănătos este liderul.

- Liderul direct devine interfața principală a organizației în relație cu angajații iar așteptările angajaților de la această interfață sunt uriașe. Liderul este elementul "make or brake" în funcționarea echipei – companiile ar trebui să prețuiască cât mai mult această resursă.
- Pe de-o parte există așteptări destul de clare cu privire la comportament și relaționare cu angajații – managerul/liderul ideal dezvoltă relații sociale pozitive, oferă sprijin angajaților, îi tratează individualizat – individual consideration – arată empatie.
- Un element cheie este capacitatea liderului de a relaționa cu angajații, a le oferi sprijin și ai înțelege la nivel personal – fără această componentă, în contextul organizațional actual (probleme complexe, grad ridicat de incertitudine, redefinire a relației personal-profesional) performanța angajaților scade semnificativ, iar pe termen lung e imposibilă funcționarea echipei.
- Din perspectiva elementelor formale și tehnice asociate cu jobul un leadership participativ care co-optează angajații în procesele decizionale, oferă autonomie, delegă și oferă direcție atunci când este necesar (angajați fără experiență) este preferat. Se observă o diminuare semnificativă (chiar dispariție) a situațiilor în care leadershipul "autoritar" este tolerat – acest tip de leadership nu mai reprezintă o opțiune eficientă indiferent de situație, în mare măsură datorită respingerii de către angajați (și mai puternic de către cei tineri) a ierarhiilor formale și a unui context organizațional cu distanță crescută față de putere (se integrează în noua identitate profesională a angajatului) – această redefinire a rolului jucat de lider în funcționarea echipei și a exercitării autorității poate fi exprimată astfel - autoritatea liderului este acceptată în măsura în care persoana care ocupă poziția tratează angajații/indivizii echitabil de pe o poziție de egal (conceptul de egal între egali).
- Nu în ultimul rând atât angajații dar și CEO's așteaptă din partea liderilor asumarea rolului de mentor sau coach - liderul este un role model pentru valorile organizației dar și pentru valorile specifice ale echipei (cercul intern), este un coach și bun motivator, este "prieten" și manifestă empatie, este reprezentantul echipei în relație cu "forurile superioare", este "problem solver" și oferă în același timp autonomie și flexibilitate angajaților încât aceștia să se exprime prin munca lor, să aibă un sentiment de contribuție la "produsul final".
- Companiile ar trebui să nu subestimeze importanța acestui corp profesional pentru menținerea performanței și să investească în dezvoltarea acestor tipologii umane și apoi păstrarea lor (valoarea lor pentru organizație este aceeași indiferent de domeniu).
- Componenta de leadership organizațional devine o piesă cu o importanță crescută dar și de o complexitate mai ridicată – a îndeplini rolul de lider este tot mai dificil dar este esențial.



Centrul de Strategie, Leadership și Dezvoltare Inteligentă,
FSPAC, str. General Traian Moșoiu 71, Cluj-Napoca, Cluj
Universitatea Babeș Bolyai



FSPAC

Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării

csldi.fspac.online