

LIBRIS

We know
books

SORIN FAUR

MOTIVAREA ȘI RETENȚIA ANGAJAȚILOR

**Strategii, metode și soluții
practice**

**Succesul unei organizații depinde de
capacitatea sa de a-și păstra și motiva
talentele**

**Academia de HR
București
2023**

Cuprins

Introducere	19
Cui se adresează cartea	22
De ce să citești această carte	24

PARTEA I: ȘTIINȚA MOTIVĂRII ANGAJAȚILOR

Capitolul 1: Fluctuația de personal	31
1.1 Ce este și cum se calculează fluctuația?	41
1.2 Cauzele fluctuației de personal	44
1.3 Diagnosticarea fluctuației de personal	54
1.4 Costurile fluctuației de personal	65
Capitolul 2: Teoriile motivației	73
2.1 Piramida lui Maslow	75
2.2 Teoria ERG a lui Alderfer	79
2.3 Modelul bifactorial	81
2.4 Teoriile X-Y	87
2.5 Teoria Expectanței	90
2.6 Teoria Echității a lui Adams	96
2.7 Centralizarea cauzelor de demotivare	103
Capitolul 3: Ce este engagementul?	107
3.1 Trei modele de engagement	110
3.2 Quiet quitting	119
3.3 Angajatul motivat	124
3.4 Importanța engagementului pentru organizație	129

3.4.1 Recrutare	130
3.4.2 Retenție personal.....	131
3.4.3 Creativitate și inovație	134
3.4.4 Eficiență și productivitate	135
3.4.5 Calitatea muncii	136
3.4.6 Clienți mulțumiți.....	138
3.4.7 Vânzări.....	140
3.4.8 Profit.....	140
3.4.9 Calcularea ROI pentru programele de engagement.....	144
3.5 Finanțarea proiectelor de motivare și engagement	147
3.6 Implementarea programelor de motivare și engagement.....	151
3.6.1 Structura unui program de motivare și engagement.....	151
3.6.2 Responsabilitățile specialistului HR în engagement	158
3.6.3 Soluții digitale pentru managementul engagementului...	160
3.7 Cum măsurăm motivația/engagementul în companie?.....	163
Capitolul 4: Employment Value Proposition (EVP).....	181
4.1 Ce înseamnă EVP?	181
4.2 Cum se construiește Propunerea de Valoare?	185

PARTEA II: SOLUȚII PENTRU MOTIVAREA ȘI RETENȚIA ANGAJAȚILOR

Capitolul 5: Munca și activitatea desfășurată	197
5.1 Activitate cu sens	198
5.2 Noutatea și diversitatea activităților de lucru.....	207
5.3 Volumul, ritmul și intensitatea muncii	213

5.4	Flexibilitate în organizarea muncii	216
5.5	Gamificarea muncii	221
5.6	Condițiile de muncă	223
5.7	Dotările tehnice	224
Capitolul 6:	Managementul. Superiorul direct	229
6.1	Joacă șah, nu table	232
6.2	Permite oamenilor să greșească	233
6.3	Conferă libertate de acțiune și autonomie	235
6.4	Arată recunoaștere și apreciere	240
6.5	Este suportiv	246
6.6	Dezvoltă talentul fiecărui om	248
6.7	Este competent	249
6.8	Adoptă un comportament etic și echitabil	251
6.9	Relaționează transparent și onest	251
6.10	Comunică deschis	252
6.11	Construiește un climat pozitiv	260
6.12	Este un exemplu personal	261
6.13	Încurajează inițiativele individuale	261
6.14	Este participativ și implicat	262
Capitolul 7:	Colectivul	267
7.1	Echipe puternice și unite	268
7.1.1	Team building/bonding	269
7.1.2	Ieșiri împreună	271
7.1.3	Integrarea noilor angajați – onboarding	271
7.1.4	Schimburi de experiență	274
7.2	Echipe valoroase, colegi bine pregătiți	274

7.3 Viața socială și de grup	276
7.4 Climat stimulatîv de lucru în echipă.....	286
Capitolul 8: Pachetul salarial și de beneficii	287
8.1 Salariul.....	288
8.2 Beneficiile	294
8.2.1 Cum construim pachetele de beneficii?	295
8.2.2 Clasificarea beneficiilor	298
8.2.3 Beneficii de natură financiară.....	302
8.2.4 Beneficii referitoare la timpul de lucru/muncă	309
8.2.5 Sănătate și wellbeing.....	310
8.2.6 Activități sportive.....	311
8.2.7 Beneficii de apreciere și recunoaștere	312
8.2.8 Beneficii pentru familiile angajaților	312
8.2.9 Activități distractive și de team building	313
8.2.10 Facilitare și intermediere, sprijin pentru angajați.....	314
8.2.11 Beneficii ce țin de mediul de lucru.....	317
8.2.12 Training, educație și dezvoltare personală	320
8.2.13 Programe de coaching ori mentorat.....	331
8.2.14 Beneficii pentru angajații care lucrează de la distanță .	333
8.2.15 Beneficii mai puțin întâlnite.....	342
8.2.16 Topul beneficiilor celor mai des întâlnite	344
8.2.17 Soluții moderne de administrare a beneficiilor	344
Capitolul 9: Oportunitățile.....	347
9.1 Networking.....	348
9.2 Vizibilitate	349
9.3 Carieră.....	350

9.4 Programe de succesiune	352
9.5 Programe de exchange	353
9.6 Mobilitate internă	353
9.7 Inițiative și implicare.....	355
Capitolul 10: Organizația.....	357
10.1 Cultura organizațională	357
10.2 Misiune, Viziune și Valori.....	361
10.3 Sistemul de evaluare a performanțelor	364
10.4 Recunoaștere și apreciere	367
10.5 Responsabilitate socială corporativă (CSR).....	369
10.6 Programe de suport pentru comunitate și voluntariat.....	372
10.7 Locația	373
10.8 Spațiul de lucru.....	374
10.9 Reputația și imaginea companiei.....	375
10.10 Clienții companiei.....	377
10.11 Stabilitatea locurilor de muncă	377
10.12 Comunicarea obiectivelor companiei.....	378
10.13 Organizare simplă și clară a activităților	378
10.14 Echipamente și tehnologie.....	379
10.15 Diversitate și incluziune	380
10.16 Climat organizațional pozitiv	381
10.17 Consultarea angajaților	383
Bibliografie.....	391

Capitolul 1

Fluctuația de personal

În zilele noastre, sunt tot mai puțini angajații care rămân cu același angajator pentru întreaga lor carieră. La această stare de fapt contribuie atât motive subiective, cât și motive obiective. Pe de o parte, oamenii sunt mereu în căutarea unor oportunități, pe de alta, lumea se schimbă cu o viteză fără precedent, astfel încât nici companiile nu mai rămân ce au fost, unele încetând să existe (faliment sau fuziuni și achiziții), altele transformându-se odată cu dezvoltarea tehnologiei, redefinindu-și parțial sau total obiectul de activitate.

Fluctuația⁵ angajaților/fluctuația de personal este un proces/fenomen organizațional normal, care se referă la faptul că, în timp, angajații ajung să părăsească organizația angajatoare.

Cel mai adesea, în limbajul curent, ne referim la fluctuație din perspectiva plecărilor din organizație, dar, în sens larg, fluctuația include și mobilitatea internă a personalului (deoarece, atunci când este privită din perspectiva unei structuri organizaționale, mobilitatea personalului înțelege ca mutare

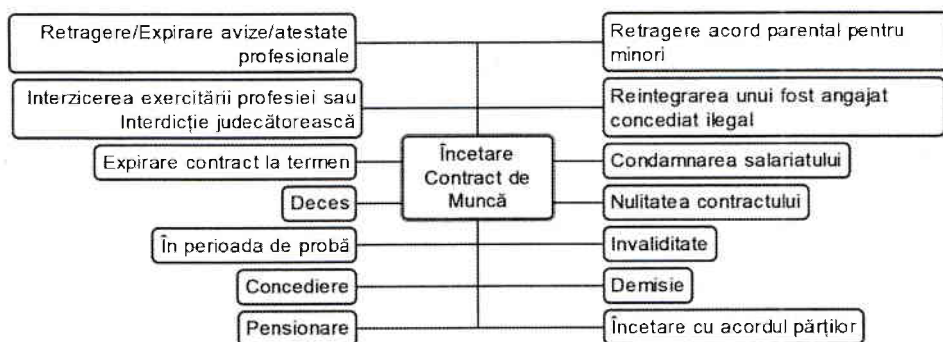
⁵ În limba engleză sunt folosiți termenii *turnover*, *churn*, *attrition*.

dintr-un departament în altul este totuși o plecare care trebuie să fie înlocuită, reflectând astfel „fluctuația” la nivelul aceluia departament).

Din perspectiva modului în care are loc, plecarea din organizație se poate realiza prin:

- **demisia angajatului**, când decizia de plecare îi aparține angajatului;
- **încetarea contractului de muncă cu acordul părților**;
- **pensionare** la data îndeplinirii cumulative a condițiilor de vârstă standard și a stagiului minim de cotizare pentru pensionare (la care se adaugă restul situațiilor cu caracter excepțional de pensionare anticipată);
- **invaliditate/pensionare** pe caz de boală – când angajatul a suferit un accident ori s-a îmbolnăvit, astfel încât se află în imposibilitatea de a-și mai realiza activitatea (la data comunicării deciziei medicale privind invaliditatea de gradul I sau II, respectiv la data comunicării deciziei de pensie);
- **constatarea nulității contractului de muncă** – ca urmare a constatării nulității absolute a contractului individual de muncă (prin acordul părților sau prin hotărâre judecătorească definitivă);
- **prin reintegrare în funcția ocupată de salariat a unei persoane concediate nelegal (fost angajat)** (ca urmare a unei hotărâri judecătorești definitive de reintegrare);
- **condamnarea salariatului** la executarea unei pedepse privative de libertate, de la data rămânerii definitive a hotărârii judecătorești;
- **retragerea avizelor, autorizațiilor ori atestărilor** necesare pentru exercitarea profesiei de către autoritățile sau organismele competente;
- **interzicerea exercitării unei profesii sau a unei funcții**, ca măsură de siguranță ori pedeapsă complementară, respectiv **interdicție judecătorească** la data rămânerii irevocabile a hotărârii judecătorești;
- **expirare la termen**, la data expirării contractului individual de muncă încheiat pe durată determinată;
- **retragerea acordului părinților** sau al reprezentanților legali, în cazul salariaților cu vârsta cuprinsă între 15 și 16 ani;

- **deces:** la data decesului salariatului sau al angajatorului persoană fizică;
- **concediere (individuală sau colectivă)** – decizia de încetare aparține companiei. Concedierea poate avea loc (1) pentru motive care țin de angajat, de exemplu, disciplinar (ca urmare a încălcării unor prevederi regulamentare, diverse abateri) ori ca urmare a lipsei de performanță sau în cazul în care salariatul nu corespunde profesional locului de muncă în care este încadrat și (2) pentru motive care nu țin de persoana salariatului – în principal cu referire la desființarea locului de muncă ocupat (reduceri de personal/restrângerea activității ca urmare a dificultăților economice/criză, modernizare/tehnologizare, schimbarea obiectului de activitate al companiei, fuziuni/achiziții);
- **în perioada de probă**, prin notificare scrisă a uneia dintre părți (angajator sau angajat), fără preaviz și fără să fie necesară motivația deciziei.



În funcție de ceea ce ne propunem să măsurăm, există mai multe tipuri de fluctuație. Astfel, pot fi diferențiate:

- **fluctuația voluntară:** are loc când decizia de încetare aparține angajatului (nemulțumiri, șefi abuzivi, salarii sub nivelul din piață, oportunități mai bune în altă parte, plecare din țară etc.). Până la momentul plecării propriu-zise, există o serie de etape intermediare; poate dura luni de zile până când angajatul ia efectiv decizia de a părăsi organizația și alte luni de zile până când reușește să o pună efectiv în aplicare (găsirea unui alt loc de muncă). În această perioadă mai lungă sau mai scurtă, după caz, compania are o șansă reală să inverseze decizia angajatului. Iată de ce trebuie derulate

sondaje interne privind intenția angajaților de a pleca. Un astfel de sondaj, obligatoriu anonim, poate consta din una-două întrebări, de exemplu: (I) *În ultima perioadă: (1) am început să mă gândesc la schimbarea locului de muncă, (2) am luat (deja) decizia de a căuta alt loc de muncă/de a înceta contractul, (3) îmi caut activ un alt loc de muncă, particip la interviuri, (4) am găsit (deja) alt loc de muncă, am primit oferta de angajare, urmează cât de curând să îmi dau demisia.* (II) *Motivul deciziei mele de a pleca este...* Un astfel de sondaj, scurt și la subiect (doar două întrebări), poate detecta și cuantifica mai devreme fluctuația voluntară potențială, dând timp organizației să intervină și să rezolve problemele care o determină;

- **fluctuația involuntară:** este generată de situații care nu țin de voința/dorința angajatului (accidente, probleme de sănătate). Distincția dintre fluctuația voluntară versus involuntară este importantă, deoarece, în primul caz, este vorba de voința liber exprimată a angajaților de a pleca. Iar, dacă acest tip de fluctuație depășește un anumit nivel, faptul reprezintă în mod clar un semnal de alarmă că ceva nu este în regulă în companie, din moment ce (foarte) mulți angajați își dau demisia. Fluctuația involuntară are la bază cauze ce nu sunt sub controlul angajaților și este, de obicei, substanțial mai mică decât cea voluntară (cu excepția unor situații excepționale, gen cataclisme, pandemii, alte situații de forță majoră, când poate fi afectată marea majoritate a angajaților);
- **fluctuația indusă:** acest termen este (relativ) impropriu, dar se folosește totuși pentru a păstra unitatea conceptului de fluctuație (înțeleasă în sens larg ca fiind orice variație a numărului de angajați) și se referă la plecările pe care compania le încurajează sau chiar le provoacă. Apare atunci când o companie pune în aplicare reduceri bugetare sau trece printr-un proces de restructurare, în cazul unor fuziuni/achiziții, respectiv în situațiile unor angajați mai puțin performanți. Compania poate oferi pachete compensatorii sau poate oferi suport angajaților afectați de aceste măsuri, pentru ca aceștia să-și găsească alt loc de muncă (prin programe de outplacement⁶). Angajații care sunt martori la aceste procese pot deveni stresați și îngrijorați de securitatea locului lor de muncă.

⁶ Outplacement = servicii oferite de o terță parte pentru a ajuta un angajat să-și găsească un nou loc de muncă, după ce a fost concediat/și-a părăsit actualul loc de muncă.

Este la latitudinea companiilor să decidă cum să contabilizeze fluctuația, dar trebuie făcută totuși o distincție între (1) cei care pleacă din proprie inițiativă, (2) cei care nu vor să plece/înceteze colaborarea, dar nu au de ales, fiind puși într-o situație dincolo de puterea lor de control, (3) cei care sunt concediați/restructurați sau încurajați/sprijiniți să plece, inițiativa fiind a companiei (indiferent care este forma legală prin care încetarea este formalizată efectiv). Aceste distincții între fluctuația voluntară, involuntară și indusă sunt importante pentru că, altfel, calculată brut, (doar) ca diferență între numărul de angajați ai companiei la două momente diferite succesive, cifra obținută nu ar spune prea multe despre starea de fapt și cauzele variației de personal.

- **fluctuație/mobilitate internă:** este vorba de angajați care nu părăsesc organizația, fie că este cazul unor transferuri interne, promovări, schimbări de carieră sau relocații (de exemplu, în cazul unui lanț de retail, care are mai multe locații în țară, fluctuația poate fi calculată la nivel de oraș/localitate sau chiar la nivel de magazin). Este cazul fluctuației care se raportează la o unitate funcțională sau geografică a companiei, cuantificând dinamica internă de personal, de obicei de la un departament la altul sau dintr-o locație în alta (versus fluctuația externă care se referă la plecările din organizație). În realitate, posibilitatea oferită angajaților de a-și alege/schimba locația în funcție de preferințe poate fi văzută ca o importantă măsură de retenție pentru angajații care se mută în același oraș – pentru a fi mai aproape de școala copiilor sau în cazul achiziționării unei locuințe – angajați care altfel, poate, ar fi plecat. Chiar dacă în aceste cazuri numărul total de angajați al organizației nu suferă modificări, din perspectiva practică a activității de recrutare și a politicilor de retenție poate fi extrem de semnificativă calcularea fluctuației la nivel de magazin, departament/funcțiune sau chiar post (de exemplu, este important să știm care este fluctuația în rândul casierilor, separat de fluctuația în rândul personalului din depozit. Prin calcularea fluctuației la acest nivel de granularitate, compania poate detecta rapid variații/abateri de la medie și poate interveni în timp util (de exemplu, dacă se constată o fluctuație 35% în rândul casierilor sau pentru un anumit magazin, comparativ cu o fluctuație medie de 17% pentru restul posturilor ori magazinelor. Da, angajații nu părăsesc organizația – fiind relocați pe alte poziții, dar fluctuația calculată la nivel de post poate

spune multe despre atractivitatea aceluși post. În mod clar, variațiile mari atrag atenția și necesită o investigare a factorilor determinanți;

- **fluctuație externă:** se referă la plecările efective din organizație; La rândul său, acest tip de fluctuație poate fi calculată la nivel de departament, funcțiune, locație/regiune, post etc. În limbajul curent, când ne referim la fluctuație ne referim, implicit, la fluctuația externă, astfel încât sintagma „fluctuație externă” este folosită doar atunci când se dorește explicit separarea ei distinctă de fluctuația/mobilitatea internă.

Prin separarea fluctuației interne de fluctuația externă se obține un grad mai mare de precizie și înțelegere a cifrelor privind fluctuația, pentru că, în timp ce fluctuația internă poate fi privită ca un element pozitiv (compania își conservă resursele, dar își înnoiește oamenii), fluctuația externă (mai ales dacă este voluntară) consemnează, de obicei, o pierdere pentru organizație.

- **fluctuație ciclică (sau poate fi sezonieră):** corespunde diferitelor perioade de creștere sau scădere a activității care se succed natural în timp, urmând un anumit tipar. Este deci o fluctuație previzibilă, ușor de estimat în avans și, mai ales, firească;
- **fluctuație neregulată:** nu urmează un anumit model, este mai degrabă imprevizibilă și este consecința unor evenimente neprevăzute.

Faptul că fluctuația este ciclică sau previzibilă nu o face neapărat și dezirabilă, organizațiile având măcar beneficiul de a fi (mai bine) pregătite pentru ceva ce este așteptat.

Prin raportare la momentul angajării, pot fi identificate:

- **fluctuația angajaților „noi”** (new hires turnover) – rămâne la latitudinea organizației să definească durata de timp avută în vedere (sub o lună, o lună, trei luni, șase luni, nouă luni sau chiar un an). În general, angajați noi se consideră cei care au cel mult trei luni vechime, dar perioade mai lungi pot, de asemenea, să fie avute în vedere, în funcție de stabilitatea oamenilor în organizație și de dinamica acestor indicatori. Fluctuația angajaților noi este foarte importantă, pentru că surprinde, pe de o parte, eventuale erori de

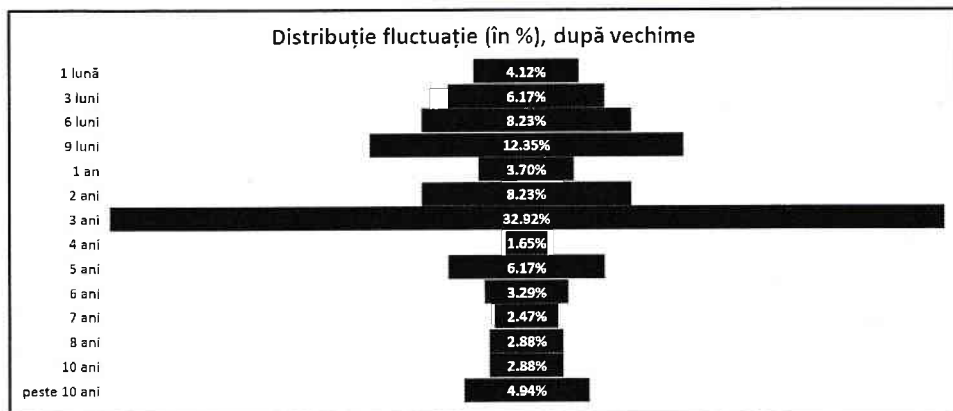
recrutare, pe de altă parte, eventuale probleme de integrare sau de altă natură, specifice pentru cei recent angajați;

- **fluctuația angajaților „vechi”** se referă, de obicei, la angajații care au mai mult de 1 an vechime, dar și aici se pot stabili alte limite de timp (de exemplu, 3 ani, 5 ani, 7 ani, 10 ani și peste). Această fluctuație cuantifică o pierdere importantă pentru organizație din perspectiva expertizei și experienței celor în cauză.

Pentru mai multă precizie, fluctuația poate fi calculată prin raportare la vechimea în companie pentru fiecare lună, trimestru sau an de vechime. Se poate apoi reprezenta un grafic care poate revela date interesante.

Vechime în companie	Angajați	Plecări (în decurs de 1 an)	Procent plecări pe grupă de vechime	Procent plecări din total angajați	Procent fluctuație din total fluctuație	Fluctuație cumulat
1 lună	30	10	33.33%	0.83%	4.12%	4.12%
3 luni	50	15	30.00%	1.25%	6.17%	10.29%
6 luni	70	20	28.57%	1.67%	8.23%	18.52%
9 luni	80	30	37.50%	2.50%	12.35%	30.86%
1 an	160	9	5.63%	0.75%	3.70%	34.57%
2 ani	170	20	11.76%	1.67%	8.23%	42.80%
3 ani	250	80	32.00%	6.67%	32.92%	75.72%
4 ani	30	4	13.33%	0.33%	1.65%	77.37%
5 ani	60	15	25.00%	1.25%	6.17%	83.54%
6 ani	30	8	26.67%	0.67%	3.29%	86.83%
7 ani	25	6	24.00%	0.50%	2.47%	89.30%
8 ani	20	7	35.00%	0.58%	2.88%	92.18%
10 ani	50	7	14.00%	0.58%	2.88%	95.06%
peste 10 ani	175	12	6.86%	1.00%	4.94%	100.00%
	1200	243		20.25%	100.00%	

Distribuție fluctuație (în %), după vechime



Din tabel și din grafic, se poate observa că 75.72% din fluctuația anuală se înregistrează pentru angajații care au până în 3 ani vechime. Odată depășit acest prag, angajații tind să rămână loiali pentru mulți ani, în continuare. Compania trebuie să analizeze deci cauzele care determină fluctuația, cu precădere în rândul angajaților „noi”.

În relație cu capacitatea companiei de a diminua fluctuația, punctual în ceea ce privește anumiți angajați, fluctuația poate fi împărțită în:

- **evitabilă:** se referă la acei angajați care au părăsit organizația, dar a căror plecare ar fi putut fi prevenită/stopată, dacă s-ar fi dat curs anumitor măsuri sau dacă s-ar fi acordat atenție unor semnale venite din partea angajaților, ori dacă s-ar fi răspuns pozitiv unor cereri formulate de angajați;
- **ne-evitabilă:** se referă la acei angajați a căror plecare/încetare colaborare, nu ar fi putut fi blocată/evitată, indiferent ce ar fi făcut organizația (de exemplu, în cazul retragerii avizelor profesionale ale unui angajat, în cazul unei hotărâri judecătorești ori în cazul retragerii acordului părinților pentru angajatul minor, sub 16 ani).

Trebuie stabilite criterii foarte clare despre ce înseamnă și cum se definește o plecare evitabilă de una ne-evitabilă pentru a elimina subiectivismul în privința calculării acestora. De obicei, sunt definite criteriile/condițiile pentru plecările/încetările ne-evitabile, restul fiind, prin definiție, fluctuație evitabilă. Acest indicator este foarte important din perspectiva capacității/eforturilor organizației de a-și păstra angajații, respectiv poate contribui la detectarea unui context general nefavorabil aparte dacă fluctuația ne-evitabilă crește brusc.

Fluctuația ne/evitabilă trebuie considerată separat de fluctuația in/voluntară, deși între cele două perechi de fluctuație există puncte comune. Factorul comun este capacitatea părților de a controla cauzele fluctuației. Astfel de exemplu, de multe ori, fluctuația involuntară se poate dovedi a fi și ne-evitabilă. Diferența însă este mai importantă: în timp ce fluctuația in/voluntară cuantifică plecările/încetările din perspectiva (intenției) angajatului, fluctuația ne/evitabilă cuantifică plecările respectiv încetările din perspectiva companiei.

La intersecția acestor perechi, rezultă patru cadrane:

		Control angajat	
		Voluntară	Involuntară
Control companie	Evitabilă	<ul style="list-style-type: none"> - Pachet salarial (negocieri, contra-oferte) - Condiții de muncă (disponibilitatea părților pentru program flexibil, muncă hibrid, echipamente și dotări) - Negociere timp de muncă: suplimentare, distribuirea angajaților pe anumite ture de lucru - Felul muncii: negociere atribuții fișă de post - Relația deficitară cu managerul direct 	<ul style="list-style-type: none"> - Concedieri pe motive ce țin de performanță - Nerealizare obiective - Încălcare prevederi interne - Probleme de disciplină, absenteism - Restructurări parțiale - Tehnologizare
	Ne-evitabilă	<ul style="list-style-type: none"> - Relocare/mutare cu locuința - Schimbare carieră - Evenimente sau proiecte personale, - Alte priorități (îngrijire membru familie, copii) 	<ul style="list-style-type: none"> - Probleme medicale - Deces - Pensionare - Serviciu militar - Sentințe judecătorești - Retragere avize/acreditări profesionale

Motivul fundamental pentru care calculăm fluctuația este pentru a o putea diminua. Aceste diferențieri/segmentări ale fluctuației devin importante, pentru că facilitează înțelegerea cauzelor distinctive care conduc la fluctuație, față de un calcul mai simplu (fluctuația totală), dar fără valoare de diagnostic.

Sunt și alte segmentări importante ale fluctuației ce trebuie calculate:

- fluctuația **disfuncțională**: se referă la plecările din organizație, care au un impact semnificativ asupra bunei funcționări a organizației. În

general, este vorba de poziții cheie sau critice, oameni în care s-a investit mult, de care depind procese importante ale organizației sau angajați HiPo⁷, cu rezultate peste medie. Este la latitudinea companiei ce posturi anume include în această fluctuație; în principiu fluctuația disfuncțională se calculează individual pe rolurile considerate critice și, apoi, se face o medie a acestora. Este un tip important de fluctuație care ar trebui monitorizată distinct și în relație cu care trebuie să fie pregătite măsuri clare de contracarare, dacă depășește valorile de alarmă;

- fluctuația angajaților **calificați versus necalificați**;
- fluctuația **după nivelul de studii** (studii superioare, liceale, școală profesională, gimnaziu);
- fluctuația în rândul angajaților care fac parte din diverse **minorități** (pentru companiile care au o forță de muncă diversificată, care își propun să creeze un climat de incluziune);
- fluctuația după **norma de lucru**: normă întreagă, timp parțial;
- fluctuația după **durata contractului** de muncă: angajații pe durată nedeterminată versus angajați pe durată determinată;
- **fluctuația pe post**: este unul dintre cele mai importante calcule pe care trebuie să le facă o organizație, cu precădere pentru posturile definitorii sau critice prin natura activității prestate. Pentru o firmă de software va fi foarte important ca aceasta să monitorizeze fluctuația în rândul programatorilor, separat de fluctuația pentru restul angajaților.

Companiile își pot defini seturi specifice de indicatori de fluctuație pentru diverse necesități particulare. În plus față de monitorizarea curentă a fluctuației, toți acești indicatori pot fi urmăriți și interpretați și în relație cu evenimentele semnificative din organizație (mutare sediu, deschidere sediu nou, schimbare management de top, accesarea unei noi piețe, lansarea unor noi produse, măsuri fiscale care afectează salarii etc.).

Analiza realizată trebuie să ia în calcul atât valorile punctuale la un moment dat, cât mai ales dinamica lor în timp, variațiile mari fiind primele care trebuie investigate suplimentar.

⁷ HiPo: acronim în limba engleză pentru High Potential Employee, un angajat cu potențial înalt (HiPo) este cineva cu aspirația de a ajunge și cu capacitatea de a reuși în poziții mai înalte, critice.