

REDEFINA A EXCELÊNCIA

8 táticas para evoluir sua estratégia de talentos e **impulsionar o sucesso dos negócios em 2022**

ORACLE



HR DIVE

Conteúdo personalizado para a Oracle por studioid



Introdução

A última década viu uma mudança sem precedentes na forma como as pessoas trabalham, onde trabalham e por que trabalham. Com o aumento da digitalização, automação e transformação do local de trabalho provocada pela pandemia global, empregadores e funcionários se encontram em uma nova era de trabalho em que ambos estão reavaliando seus valores, objetivos e futuros.

O impacto imediato está na contratação, retenção e apoio aos talentos. À medida que as lições da pandemia se enraizavam, as organizações viram os funcionários deixarem seus empregos em números recordes, um fenômeno conhecido como A Grande Demissão (*The Great Resignation*, em inglês) nos Estados Unidos. Em novembro de 2021, 4,5 milhões de trabalhadores deixaram seus

empregos, outro mês recorde desde o início da pandemia. E muitos desses trabalhadores estão ficando fora do mercado de trabalho, apesar das impressionantes 10,6 milhões de vagas disponíveis em novembro de 2021.¹

Em 2022, o impacto mais amplo da escassez de mão de obra e habilidades tornou-se claro, permeando todas as funções das organizações, derrubando planos de negócios,² interrompendo as cadeias de suprimentos globais,³ e, em muitos casos, criando experiências negativas para os clientes.⁴ Esse desafio não afeta apenas um ou dois setores — é sistêmico — e o que o jornal Washington Post chama de “o mercado de trabalho mais incomum da história norte-americana moderna”.⁵





O poder mudou. É realmente uma cultura voltada para o funcionário agora. E os empregadores precisam ter certeza de que estão se adaptando muito bem às necessidades de seus funcionários e às suas aspirações profissionais.”

Juergen Lindner

SVP de Marketing SaaS na Oracle

Pamela Stroko, vice-presidente de transformação de HCM e liderança de pensamento da Oracle, prefere chamar esse fenômeno de O Grande Realinhamento (*The Great Realignment*, em inglês), observando que os funcionários não estão deixando seus empregos sem motivo. Em vez disso, eles estão procurando organizações que possibilitem sua visão futura de sucesso no trabalho e na vida. Um estudo recente da Workplace Intelligence evidencia isso: 85% dos entrevistados não estão satisfeitos com o suporte de carreira de seus empregadores e 88% disseram que seu significado de sucesso mudou desde a pandemia.⁶ Está claro que os funcionários desejam um trabalho flexível e significativo e oportunidades para crescer, e esperam que seus empregadores forneçam suporte, treinamento e orientação para atingir esses objetivos.

Nesse ambiente, os funcionários estão em uma posição de força e os empregadores estão em uma encruzilhada. Esse Grande Realinhamento pode ser uma crise ou uma oportunidade de ouro. Os líderes de RH têm a obrigação de atender ao chamado e dar aos funcionários as habilidades para ajudar a desenvolver suas carreiras. As organizações também têm a oportunidade de combinar as necessidades de empregadores e funcionários para construir uma força de trabalho resiliente, ágil e com propósito, enquanto adaptam novas estratégias, táticas e tecnologias para ajudar os funcionários a adquirir habilidades para impulsionar o sucesso dos negócios.

O impacto do Grande Realinhamento

O Grande Realinhamento está posicionado como um tópico de RH, mas é muito mais amplo. A escassez de talentos atrapalha a capacidade de uma organização funcionar de forma eficaz e, em última análise, impacta nos resultados. Os resultados são visíveis em muitos aspectos da vida cotidiana, desde prateleiras vazias e escassez de produtos⁷ a hospitais com falta de pessoal que lutam para tratar pacientes⁸ até estações de esqui que precisaram reduzir horas devido à falta de pessoal.⁹

A cadeia de suprimentos tornou-se uma das áreas de disrupção mais visíveis. Os líderes de manufatura e cadeia de suprimentos esperam que 2,4 milhões de vagas fiquem sem ser preenchidas entre 2018 e 2028, causando um impacto econômico potencial de US\$ 2,5 trilhões.¹⁰ Além disso, ao longo da pandemia, esse problema foi agravado pelo próprio vírus que afastou trabalhadores e comportamentos irregulares de compras, como acúmulo.

62%

dos fabricantes e distribuidores citaram a contratação de talentos qualificados como um dos principais desafios trabalhistas.¹¹



“

A Grande Demissão normalmente é um tópico de RH, mas honestamente é muito mais amplo. Isso afeta sua cadeia de suprimentos, sua capacidade de atender clientes e as experiências que os clientes têm com você. E não é um problema específico de um setor, é realmente muito sistêmico neste momento.”

Juergen Lindner

SVP de Marketing SaaS na Oracle

A escassez de talentos também forçou CFOs (Diretores Financeiros) e outros líderes financeiros a fazer projeções cada vez mais complexas. Mais de um terço dos CFOs em uma pesquisa da PwC disseram estar muito preocupados com o fato de a rotatividade permanecer alta indefinidamente, afetando o crescimento da receita devido a perda de produtividade e custos de contratação.¹² As empresas tradicionalmente gastam de seis meses a dois anos do salário de um funcionário para substituí-lo, dependendo do cargo e da localização.

Muitos empregadores responderam ao êxodo em massa de trabalhadores oferecendo opções de escritórios remotos, melhores pacotes de remuneração e benefícios ampliados. Essas mudanças são críticas para reengajar funcionários em potencial e reter talentos, mas não resolverão o problema por conta própria. O Grande Realinhamento também revelou que o trabalho moderno exige uma força de trabalho com conjuntos de habilidades criativas e ágeis que possam responder às realidades globais em rápida mudança, ao impacto da digitalização e automação e às necessidades em evolução dos consumidores.¹³

EM DESTAQUE: Oracle Fusion Cloud Human Capital Management

Descubra uma nova maneira de gerenciar seu capital humano na nuvem e acesse um mundo de possibilidades a partir da integração de todos os seus processos de gestão de pessoas. Confira como tomar decisões mais informadas pode ajudar você a atrair e reter os melhores talentos, ao mesmo tempo em que impulsiona a inovação para o design de uma experiência do colaborador 4.0.

Saiba mais



A boa notícia para os líderes de RH é que há uma linha comum no apoio à necessidade crítica de contratar, reter e desenvolver futuros conjuntos de habilidades: uma estratégia holística de aprendizado e desenvolvimento centrada em torno dos valores, necessidades e aspirações dos funcionários. As organizações precisam investir nas metas de carreira de sua força de trabalho, oferecer oportunidades de trabalho com propósito e fazer do talento uma prioridade de negócios. E elas precisam fornecer treinamento, recursos de desenvolvimento de habilidades e tecnologia que ajudem nesses esforços. Por fim, todos esses fatores contribuem para criar uma experiência do funcionário que diferencie uma organização da concorrência.

Está claro que esse espírito de aprendizado e desenvolvimento centrado no funcionário é fundamental para combater os desafios atuais, e a questão não é "se", mas "como". Aqui estão oito táticas acionáveis que os líderes de RH devem considerar implementar agora.

“

Você precisa se diferenciar por ser um empregador que está profundamente interessado em fazer do funcionário o centro de tudo. O foco nas aspirações da vida profissional e a flexibilidade de que os funcionários precisam é onde vemos muita diferenciação entre as empresas, e isso vai ser um fator decisivo para o darwinismo corporativo em geral. Com toda honestidade, se você não fizer essas coisas agora, acho que poderá se encontrar rapidamente no lado receptor com seu banco de talentos corroído e os funcionários não verão você como uma opção a considerar.”

Juergen Lindner

SVP de Marketing SaaS na Oracle



8 maneiras práticas de evoluir sua estratégia de talentos em 2022

1. Faça um balanço das habilidades que sua organização precisa para prosperar no futuro

As demandas do local de trabalho mudaram fundamentalmente, e os empregadores devem responder ao cultivar talentos com recursos mais ágeis, incluindo análise e interpretação de dados, resolução de problemas, gerenciamento de mudanças e ensinando os outros. Os gerentes reconhecem a urgência desse problema. Em um relatório recente da McKinsey, 90% dos executivos e gerentes disseram que suas organizações enfrentam atualmente lacunas de habilidades ou esperam que essas lacunas se formem nos próximos cinco anos. Mas apenas um terço dos participantes da pesquisa sentiu que suas empresas estavam preparadas para lidar com interrupções na

força de trabalho causadas por grandes mudanças na tecnologia e no mercado.¹⁴

Os funcionários também entendem a urgência do problema em seus trabalhos do dia-a-dia. O número de habilidades necessárias para um único trabalho está aumentando em 10% ano após ano, e a meia-vida no valor das habilidades profissionais adquiridas caiu de 20 anos para 10 anos para cinco anos na última década.¹⁵

Pamela Stroko, vice-presidente de HCM e liderança de pensamento da Oracle, acredita que para cultivar e capitalizar as habilidades necessárias para funcionários e organizações, os empregadores precisam de uma visão de 360 graus das habilidades que suas organizações já possuem, bem como daquelas que não possuem. Os líderes de RH

devem realizar uma avaliação de habilidades em toda a empresa para definir uma linha de base para quais habilidades existem na organização e, em seguida, usar isso como base para criar uma estratégia significativa de aprendizado e desenvolvimento para abordar quaisquer lacunas.

Uma avaliação eficaz incluirá dados sobre onde o conjunto de habilidades da empresa é forte - e pode ser puxado de sua base de habilidades atual - para áreas em que a empresa precisa de melhorias e deve treinar, requalificar ou recrutar funcionários. Ela também deve destacar oportunidades, incluindo áreas em que a organização pode investir ou mudar para obter vantagem sobre os concorrentes.

2. Inicie a jornada de aprendizado e desenvolvimento durante a integração

O desenvolvimento de carreira é uma parceria entre empregadores e funcionários que começa no primeiro dia. Ao iniciar a conversa sobre metas, responsabilidade, desenvolvimento de carreira e de habilidades durante a integração (onboarding), as organizações podem demonstrar aos funcionários que estão investindo em seu avanço a longo prazo.

De acordo com uma pesquisa do LinkedIn, 62% dos funcionários disseram que o desenvolvimento profissional ajuda a contribuir para a satisfação no trabalho.¹⁶ Os trabalhadores estão profundamente motivados a construir carreiras de sucesso, mas querem o apoio dos empregadores.

Uma forma de isso acontecer é fornecer planos de carreira claros: 78% dos funcionários disseram que ter um plano de carreira claro os encorajaria a ficar mais tempo com um empregador.¹⁷

Pesquisas mostram que um processo de integração proativo e estruturado pode melhorar a retenção dos funcionários em 50% e levar a um aumento de 34% na proficiência total no trabalho.¹⁸ O processo de integração deve incluir elementos padrão como orientação e treinamento, mas vá além deles. Em vez disso, os empregadores também devem usar a integração como uma chance para definir metas, mostrar oportunidades de crescimento que existem na empresa e ajudar os funcionários a identificar e mapear suas trajetórias ideais na organização.



“

Como empregador, você tem muito, muito mais responsabilidade agora para garantir que os indivíduos entendam como seus conjuntos de habilidades podem ser desenvolvidos, como você os está ajudando com treinamento em que tipo de novos requisitos para os negócios eles podem participar.”

Juergen Lindner

Vice-presidente de Marketing SaaS da Oracle

3. Cultive o “arquivo” de habilidades para os funcionários

Com a automação e a digitalização transformando a maneira como o trabalho é feito, os funcionários estão ansiosos para garantir que seus conjuntos de habilidades não se tornem obsoletos. “As pessoas acham que suas habilidades estão se tornando menos valiosas ou que podem ser automatizadas. Portanto, há mais sensibilidade na força de trabalho de que certos tipos de tarefas podem ser automatizados daqui para frente”, disse Juergen Lindner, vice-presidente sênior de marketing SaaS da Oracle.

Stroko acredita que para ajudar a cultivar os conjuntos de habilidades dos funcionários necessários para o futuro, as organizações têm a oportunidade de criar um “arquivo” baseado em habilidades que se alinha às necessidades dos negócios e ajuda os funcionários a aproveitarem as experiências contínuas de carreira e vida para tornarem-se mais dinâmicos, completos e resistentes às mudanças do mercado.

A tecnologia de HCM orientada por IA oferece uma oportunidade para tornar esse esforço viável. O uso da IA pode ajudar os funcionários a identificar as habilidades de que precisam no futuro, desenvolver uma jornada orientada por marcos e intermediar os relacionamentos de mentoria essenciais para o crescimento da carreira. Também ajuda a escalar o desenvolvimento de habilidades, tirando-o do âmbito dos relacionamentos individuais e permitindo que todos os funcionários desenvolvam habilidades que podem ser combinadas com um trabalho com significado.

“Ao aplicar a IA amplamente, podemos nos tornar mais perspicazes e prescritivos sobre o tipo de habilidades que terão uma grande contribuição para o sucesso de um funcionário. Isso pode ajudar a vincular os funcionários à empresa e permitir que os trabalhadores tenham mais mobilidade. A análise de padrões e previsão de machine learning é muito promissora para ajudar a desenvolver conjuntos de habilidades dinâmicas”, explicou Lindner.

4. Invista em um mercado interno de talentos em tempo real

Em um mundo cada vez mais flexível e geograficamente distribuído, as organizações podem ajudar a democratizar a mobilidade interna apresentando funções e projetos em departamentos, regiões geográficas, e equipes em tempo real, estabelecendo um mercado interno de talentos.

Essa abordagem se concentra menos em trabalhos rígidos baseados em tarefas e carreiras lineares e mais em um caminho ágil e baseado em projetos. Ela se baseia no talento existente para combinar os funcionários com as necessidades da empresa de uma maneira que beneficie ambas as partes. O uso de uma plataforma tecnológica conecta os funcionários a oportunidades dentro da organização, combinando-os com tudo, desde promoções e projetos de equipe pontuais até mentorias e treinamento. As empresas que usam essa abordagem podem se mobilizar rapidamente e prover as pessoas certas para os cargos certos na hora certa, levando a uma maior satisfação

dos funcionários e um senso de propósito, ao mesmo tempo em que alcançam os objetivos da organização de maneira ágil.

Investir em um mercado interno não é bom apenas para os funcionários, mas também para os resultados. Recrutar, contratar e treinar novos funcionários pode ser uma das partes mais caras de administrar uma empresa. E com uma integração com duração de até 12 meses,¹⁹ contratar e treinar funcionários externos é um grande investimento.

5. Crie programas que permitam aos funcionários acessar o aprendizado de que precisam sob demanda

O aprendizado dos funcionários não deve ser rígido, de cima para baixo ou generalizado. Os funcionários desejam aprender e se desenvolver em seus próprios termos e gravitam em torno de organizações que oferecem várias oportunidades para desenvolver novas habilidades e capacidades de diferentes maneiras. As organizações devem

atender a esses funcionários onde estão, oferecendo uma variedade de oportunidades diferentes de desenvolvimento de habilidades – de vídeos a compartilhamentos de habilidades, check-ins de IA ou oportunidades de mentoria digital – que se apliquem às habilidades que os funcionários desejam cultivar. Também podem considerar oferecer oportunidades de educação e requalificação por meio de parcerias e recursos externos.

Muitas organizações se apoiaram nessa nova abordagem de desenvolvimento de habilidades. O Walmart lançou um programa, oferecendo faculdade gratuita para seus 1,4 milhão de funcionários, enquanto Target, Chipotle e Starbucks ofereceram benefícios educacionais semelhantes em um esforço para requalificar, aprimorar e reter funcionários.²⁰ As pessoas que fizeram parte do Grande Realinhamento querem trabalhar, mas também querem que seus empregadores invistam em seu futuro de maneiras flexíveis que atendam às suas aspirações de vida.

6. Aproveite a tecnologia para capacitar o desenvolvimento de habilidades e unificar talentos e necessidades de negócios

Os empregadores podem se assustar com a tarefa de criar um sistema pessoal, mas escalável, para desenvolver os conjuntos de habilidades dos funcionários, mas não precisam fazer isso sozinhos. Stroko enfatiza que “tecnologia é o motor para impulsionar a estratégia de aprendizado e desenvolvimento do futuro”. A tecnologia pode ajudar em tudo, desde identificar os conjuntos de habilidades certas para a empresa até recomendar novas habilidades para os funcionários e impulsionar o mercado interno para criar conexões entre os trabalhadores. A tecnologia também tem o poder de unificar as necessidades de negócios e talentos, conectando metas, dados e desejos dos funcionários para resolver demandas críticas de negócios, como administrar uma cadeia de suprimentos eficaz e apoiar a satisfação do cliente.

A aplicação ampla da tecnologia baseada em IA pode permitir que as organizações sejam mais prescritivas, mais estratégicas e mais perspicazes sobre quais habilidades os funcionários precisarão para dar uma contribuição significativa. Investir nessa tecnologia é a diferença entre lutar para implementar mudanças em um nível pequeno e pontual e alavancar poder institucional para libertar as pessoas para fazerem o que fazem melhor. Para Lindner, trata-se de “ter a tecnologia trabalhando a seu favor para traçar caminhos de carreira, para ajudar na evolução de suas habilidades”. Pode ser um grande benefício para os empregadores que tentam adaptar suas empresas aos tempos de mudança e funcionários que desejam mudar e desenvolver suas habilidades.

É importante ressaltar que a tecnologia também tem o poder de unificar talentos e necessidades de negócios. “Tudo isso está muito entrelaçado”, disse Lindner. Adotar uma abordagem holística para soluções de

tecnologia em RH e finanças pode capacitar as organizações a usar um modelo de dados para receita, previsão e talento e ajudar as equipes a colaborar em tempo real para resolver desafios críticos de negócios. Veja a cadeia de suprimentos, por exemplo. Lindner explica: “Há enormes ramificações em talentos e habilidades quando se pensa na cadeia de suprimentos. Existem problemas de negócios sérios em configurar a propriedade das instalações de fabricação, obter os fluxos da cadeia de suprimentos adequadamente orquestrados e, em seguida, encontrar o talento para operá-los. Ao usar a tecnologia com um modelo de dados comum e uma camada analítica, somos capazes de fornecer insights, planejamento e soluções – considerando talentos e habilidades – muito mais rapidamente, o que normalmente levaria anos para ser feito.”



7. Construa o aprendizado e o desenvolvimento na estrutura da cultura da sua empresa

Não basta apenas cumprir o requisito para ter as habilidades necessárias em uma organização. Trata-se de transformar sua abordagem de investimento em seus funcionários para que sua empresa e seus colaboradores possam se adaptar às mudanças. De acordo com um relatório recente da Capgemini, 70% dos trabalhadores desejam caminhos de aprendizado personalizados e 71% desejam aprender novas habilidades em seu próprio ritmo.²¹ Para tanto, as organizações precisam cultivar um ambiente que desafie consistentemente os funcionários e ajude em seu crescimento e sucesso.

As organizações que entendem isso farão do aprendizado e do desenvolvimento um princípio central do ethos e da cultura de suas empresas, falando sobre isso nas grandes conferências, nas sessões de escuta ativa e nas avaliações de desempenho.

Da mesma forma, os empregadores têm uma responsabilidade maior de garantir o desenvolvimento e a progressão na carreira de seus funcionários. As organizações devem garantir que sabem que estão sendo apoiadas com treinamento adicional e que suas habilidades evoluirão com um mercado de trabalho em constante mudança.

8. Ajude os funcionários a encontrar significado no trabalho: isso é essencial agora

Em última análise, os funcionários querem um trabalho que tenha significado e as habilidades para desempenhar esse trabalho de forma eficaz. De acordo com o estudo da Chief Executives for Corporate Purpose (CECP), Imperative e PwC's Fulfillment at Work, 7 em cada 10 funcionários disseram que considerariam deixar sua função atual por uma nova oportunidade mais gratificante e 3 em cada 10 disseram que aceitariam um corte salarial por isso.²² Esses funcionários querem ser mais engajados, e vão defender

os empregadores que estão comprometidos em proporcionar isso a eles.

Para tornar o trabalho mais significativo, os empregadores devem mostrar a cada funcionário o impacto que seu trabalho tem no quadro geral do sucesso do negócio, independentemente da função ou nível. "Trata-se de se sentir incluído", disse Stroko. "Todo mundo quer se sentir parte de algo. Se estou falando com você sobre aceitar uma posição na sua empresa e não sinto que posso fazer parte dela, ou sinto que sempre estarei do lado de fora olhando para dentro, provavelmente não vou aceitar o trabalho."

As organizações também devem recorrer à tecnologia para eliminar tarefas repetitivas, como a coleta de dados. Os funcionários de hoje esperam que o mundano seja automatizado e tenham acesso a dados e sistemas que lhes permitam ter funções mais estratégicas.²³ "Você precisa liberá-los de seus empregos diários", disse Lindner. A tecnologia, disse ele, "mantém a promessa de libertação para algo mais gratificante".



Conclusão: Uma força de trabalho próspera e resiliente com as habilidades necessárias para o futuro

Os desafios de talentos de hoje não precisam controlar o futuro. As organizações que adotam as lições do Grande Realinhamento e oferecem aos funcionários oportunidades para desenvolver habilidades significativas transformarão a crise em uma oportunidade. Elas verão melhor retenção, engajamento e desempenho dos negócios. Também terão a oportunidade de evitar os amplos impactos decorrentes de negligenciar a experiência do funcionário: escassez na cadeia de suprimentos, insatisfação do cliente e, finalmente, menos sucesso nos negócios. Organizações que se comprometem a longo prazo com aprendizado e desenvolvimento terão uma força de trabalho próspera com habilidades dinâmicas, lealdade e paixão necessárias para o futuro.



Saiba mais sobre recursos essenciais para ajudá-lo a redefinir a excelência na sua estratégia de gestão de talento

Obtenha seu playbook



Descubra novas pesquisas, histórias de sucesso e recursos adicionais

Acesse o site



Referências

- ¹ <https://www.bls.gov/news.release/jolts.nr0.htm>
- ² <https://www.cfodive.com/news/how-the-great-resignation-is-changing-finance-and-testing-cfos/609929/>
- ³ <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2021/12/14/how-to-win-in-a-world-with-talent-shortages-and-supply-chain-challenges/?sh=353982bb24cc>
- ⁴ <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/11/15/how-the-great-resignation-is-affecting-the-customer-experience/?sh=5cabcd83266>
- ⁵ <https://www.washingtonpost.com/business/2021/12/29/job-market-2021/>
- ⁶ Workplace Intelligence AI@Work Study, 2021
- ⁷ <https://www.washingtonpost.com/dc-md-va/2022/01/11/grocery-store-shortages-omicron-supply-chain/>
- ⁸ <https://gothamist.com/news/nycs-hospital-staffing-crisis-is-fueled-by-omicron-made-worse-by-employee-departures>
- ⁹ <https://www.cleveland.com/news/2022/01/boston-mills-ski-resort-opens-friday-weather-finally-cooperates-but-staffing-shortage-will-limit-hours-and-keep-other-cleveland-area-slopes-closed.html>
- ¹⁰ <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/manufacturing/articles/future-of-manufacturing-skills-gap-study.html>
- ¹¹ <https://www.supplychaindive.com/spons/learning-to-live-with-the-manufacturing-and-distribution-labor-shortage/608196/>
- ¹² <https://www.cfodive.com/news/how-the-great-resignation-is-changing-finance-and-testing-cfos/609929/>
- ¹³ <https://www.constellationr.com/research/business-case-dynamic-skills>
- ¹⁴ <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-building-a-more-skilled-postpandemic-workforce>
- ¹⁵ <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/stop-training-employees-in-skills-theyll-never-use>
- ¹⁶ <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/EMW/lil-guide-leverage-learning-onboard-top-talent.pdf>
- ¹⁷ <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/EMW/lil-guide-leverage-learning-onboard-top-talent.pdf>
- ¹⁸ <https://roundtablelearning.com/the-ultimate-guide-to-the-4-phases-of-onboarding/>
- ¹⁹ <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>
- ²⁰ <https://www.cnbc.com/2021/09/30/from-amazon-to-walmart-college-tuition-is-the-hot-corporate-benefit.html>
- ²¹ <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/12/Report-The-Future-of-Work.pdf>
- ²² <https://cecp.co/wp-content/uploads/2018/12/pwc-building-a-fulfilling-employee-experience.pdf>
- ²³ <https://www.cfodive.com/news/how-the-great-resignation-is-changing-finance-and-testing-cfos/609929/>

