

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ

TALENT4LIFE ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΩΣ
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΜΕ ΤΗΣ
ΕΥΡΩΠΗΣ



02

ΣΧΕΤΙΚΆ ΜΕ ΤΟ ΈΡΓΟ TALENT4LIFE

Το έργο Talent4LIFE στοχεύει στη βελτίωση της ανάπτυξης και διατήρησης των εργαζομένων με έμφαση στους εργαζόμενους ηλικίας 45+ ετών. Ως εκ τούτου, αναπτύσσει ένα μοντέλο που περιλαμβάνει μέσα για τη διατήρηση προσωπικού με βάση τη διαχείριση ταλέντων για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Το να είσαι ευέλικτη και προσαρμόσιμη εταιρεία είναι το κλειδί για να αντιδράσεις στις αλλαγές και επομένως να αντιμετωπίσεις τις τρέχουσες και μελλοντικές προκλήσεις. Αυτή η ερευνητική έκθεση είναι το πρώτο αποτέλεσμα του έργου Talent4LIFE, το οποίο αναπτύσσει τέσσερα πνευματικά παράγωγα:

- Εμπειρική Ερευνητική Μελέτη
- Πρότυπο Εγχειρίδιο
- Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης
- Πράσινο Βιβλίο για τη Βιωσιμότητα

Μάθετε περισσότερα
για το έργο
Talent4LIFE και τα
αποτελέσματά του
στη διεύθυνση
talent4life.eu.

Αυτή η εκτενής περίληψη παρέχει μια επισκόπηση των βασικών ευρημάτων της ερευνητικής έκθεσης Talent4LIFE. Παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης της τρέχουσας κατάστασης των ευρωπαϊκών εταιρειών σχετικά με τη διατήρηση προσωπικού με βάση τη διαχείριση ταλέντων (TM), εστιάζοντας στο προσωπικό ηλικίας 45+. Για την ανάλυση αυτού του θέματος, πραγματοποιήθηκαν έξι ομάδες εστίασης και μια διαδικτυακή έρευνα που περιλάμβανε 190 απαντήσεις από έξι χώρες-εταίρους.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Το σχέδιο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση δεσμεύει μόνο τον συντάκτη της και η Επιτροπή δεν ευθύνεται για τυχόν χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.



ΕΙΣΑΓΩΓΉ

Το Σύστημα Διαχείρισης Ταλέντων (TMS) είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που περιλαμβάνει ολόκληρο τον οργανισμό. Σε αντίθεση με τη συμβατική προσέγγιση, η οποία εστιάζει μόνο στην ανάπτυξη των υψηλών επιδόσεων (περίπου 3-10% των εργαζομένων μιας οργάνωσης), ένα σύστημα διαχείρισης ταλέντων χωρίς αποκλεισμούς βλέπει όλους τους εργαζόμενους ως δυνητικά ταλέντα και τους αναγνωρίζει ως κρίσιμους για την επιχειρηματική επιτυχία. Οι παρακάτω τρεις πυλώνες παρέχουν τη βάση για τη Διαχείριση Ταλέντων χωρίς αποκλεισμούς:

- η στρατηγική του οργανισμού, που δίνει την κατεύθυνση,
- η εταιρική κουλτούρα, που ανοίγει το δρόμο και
- οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, που εφαρμόζουν διαδικασίες προσωπικού (von Hehn 2016).



04

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ποιος έλαβε μέρος;

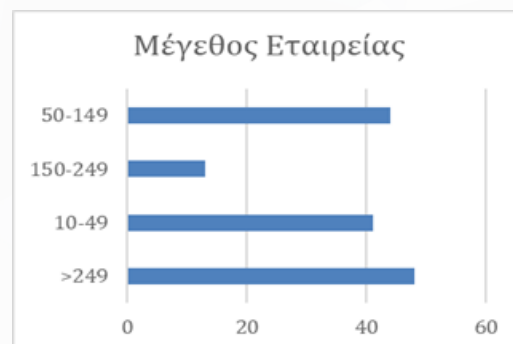


Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν HR-Managers (27,9%) ή CEOs/Managing Director (21,6%). Περαιτέρω εκπρόσωποι ήταν διευθυντές (17,9%), σύμβουλοι (6,32%) ή Εκπαιδευτικοί/Εκπαιδευτές (4,21%). Το 22,1% ήταν άλλου είδους εργαζόμενοι, οι οποίοι δεν προσδιορίζονται περαιτέρω.

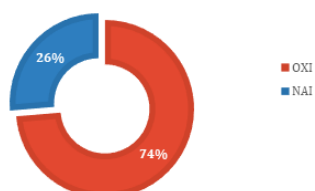
Το μέγεθος των συμμετεχόντων οργανισμών ταξινομήθηκε ανά αριθμό εργαζομένων και κυμαινόταν μεταξύ 10 και περισσότερων από 250 εργαζομένων:

- 10-49 υπάλληλοι (44 συμμετέχοντες)
- 50-149 υπάλληλοι (46 συμμετέχοντες)
- 150-249 υπάλληλοι (13 συμμετέχοντες) και
- περισσότεροι από 249 υπάλληλοι (49 συμμετέχοντες).

Ως εκ τούτου, οι ΜΜΕ εκπροσωπούνται με 103 και οι μεγάλες εταιρείες με 49 συμμετέχοντες, αν και δεν δήλωσαν όλες οι εταιρείες το μέγεθός τους.



ΕΧΕΤΕ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΑΛΕΝΤΩΝ;



Σχεδόν 3 στους 4 δεν έχουν καθιερωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ταλέντων.



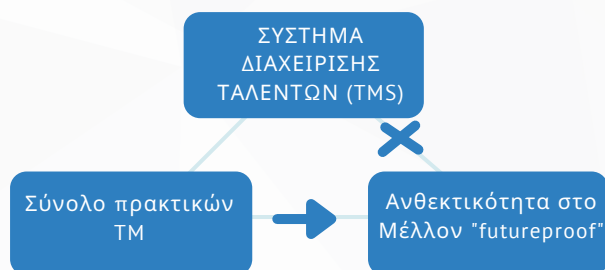
ΜΜΕ ΈΝΑΝΤΙ ΜΕΓΆΛΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Όσο περισσότερες πρακτικές ΤΜ εφαρμόζονται, τόσο καλύτερη είναι η μελλοντική ανθεκτικότητα της εταιρείας.

Οι μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν περισσότερες πρακτικές Διαχείρισης Ταλέντων από τις ΜΜΕ. Έχουν μεγαλύτερο ποσοστό πρακτικών όπως job shadowing, κοινωνικά προγράμματα και προγράμματα ποικιλομορφίας, σχεδιασμό σταδιοδρομίας, καθοδήγηση και καθοδήγηση σε σχέση με τις ΜΜΕ.

Η διεξαγωγή δύο τρίτων μεταβλητών ελέγχων που λαμβάνει υπόψη το είδος της εταιρείας, το μέγεθος, το Σύστημα Διαχείρισης Ταλέντων (TMS), τον δείκτη «futureproof» και το άθροισμα των πρακτικών ΤΜ, αποκαλύπτουν ότι η μελλοντική, μετρήσιμη ανθεκτικότητα μιας εταιρείας δεν εξαρτάται από το να διαθέτει Σύστημα Διαχείρισης Ταλέντων ή από το μέγεθός της, αλλά από τις εφαρμοζόμενες πρακτικές Διαχείρισης Ταλέντων.

Όσο περισσότερες πρακτικές ΤΜ εφαρμόζονται, τόσο καλύτερη είναι η μελλοντική αντοχή της εταιρείας. Αυτή η έλλειψη πρακτικών υποδεικνύει την ανάγκη δράσης των ΜΜΕ όσον αφορά τη Διαχείριση Ταλέντων και τη διατήρηση του προσωπικού.



Οι ΜΜΕ

- Μάλλον δεν διαθέτουν σύστημα διαχείρισης ταλέντων.
- Χρησιμοποιούν λιγότερες πρακτικές διαχείρισης ταλέντων.
- Είναι λιγότερο ανθεκτικές στο μέλλον.
- Οι στρατηγικές ανάπτυξης τους για το προσωπικό ηλικίας 45+ υστερούν σε σχέση με τις μεγάλες εταιρείες.
- Χρησιμοποιούν λιγότερα ψηφιακά εργαλεία.



ΑΝΉΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΎ



- Περισσότερο από το 1/3 δεν καταγράφει τις δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων τους.
- Περισσότερο από το 1/3 δεν κάνει σχέδια προσωπικής ανάπτυξης για όλους τους υπαλλήλους.
- Στις περισσότερες εταιρείες, οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι 45+ δεν είναι καθόλου ομάδα στόχος για δραστηριότητες ανάπτυξης και διατήρησης εργαζομένων.
- Όσο πιο δομημένη είναι η διαδικασία αξιολόγησης και ανατροφοδότησης μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών, τόσο υψηλότερο είναι και το ποσοστό «Futureproof».

ΨΗΦΙΑΚΉ ΕΡΓΑΛΕΪΑ

Τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα εργαλεία, ανεξάρτητα από το μέγεθος της εταιρείας, είναι για τη συνεργασία και την επικοινωνία (63,2%), καθώς και τον έλεγχο του χρόνου εργασίας (54,7%). Τα λιγότερο συνηθισμένα είναι τα ψηφιακά εργαλεία για τη διαχείριση δεξιοτήτων, τον προγραμματισμό ανάπτυξης εργαζομένων/τη σταδιοδρομία και τη διαδικτυακή ενσωμάτωση.



07

Οι μεγάλες εταιρείες διαθέτουν περισσότερα ψηφιακά εργαλεία και συγκεκριμένα είναι πιο πιθανό να έχουν ένα λογισμικό πρόσληψης/σύστημα παρακολούθησης αιτούντων, για να πραγματοποιήσουν διαδικτυακή ενσωμάτωση και να χρησιμοποιήσουν ψηφιακά εργαλεία για τον προγραμματισμό ανάπτυξης των εργαζομένων/τη σταδιοδρομία και τη διαχείριση των επιδόσεων.

ΧΑΣΜΑ ΓΕΝΕΩΝ

Ένας μεγάλος κύκλος εργασιών του προσωπικού γίνεται αντιληπτός ιδιαίτερα σε άτομα ηλικίας έως 29 ετών. Η ηλικιακή ομάδα 30-44 ετών αποδίδει καλύτερα, καθώς χαρακτηριστικά: έχουν υψηλό κίνητρο, είναι πρόθυμοι να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται συνεχώς και εστιάζουν στον στόχο, ενώ οι εργαζόμενοι 45+ ετών έχουν μάλλον ισχυρή εργασιακή ηθική, αλλά δεν είναι καθόλου πρόθυμοι να μαθαίνουν και να εξελίσσονται συνεχώς ή να δοκιμάζουν νέα πράγματα.

Ως ερμηνεία των αποτελεσμάτων, οι εταιρείες καλούνται να παρέχουν ένα εργασιακό περιβάλλον για την προώθηση της ανάπτυξης μεταξύ των εργαζομένων. Μια αμοιβαία ανταλλαγή καλών πρακτικών και ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον θα μπορούσε να παρακινήσει τις νέες γενιές και ως εκ τούτου να μειώσει τον κύκλο εργασιών του προσωπικού. Επιπλέον, επιτρέπει τη διάδοση των θετικών χαρακτηριστικών των ατόμων ηλικίας 30-44 ετών σε μεγαλύτερες και νεότερες ηλικιακές ομάδες για τη βελτίωση των κινήτρων και της προθυμίας των εργαζομένων για μάθηση και ανάπτυξη.



08

Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας για τις εταιρείες όταν φέρουν ενεργά τη γενιά 45+. Η προσέλκυση υπαλλήλων 45+ μέσω διαφορετικών πρακτικών επιτρέπει την ενεργό μεταφορά γνώσεων μεταξύ εργαζομένων εντός της εταιρείας αφενός, καθώς οι εργαζόμενοι 45+ έχουν πλούσια εμπειρία και την εκδήλωση εκτίμησης αφετέρου. Μια συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης και διατήρησης υπαλλήλων κάθε ηλικίας θα οδηγούσε σε ένα ισχυρό εργατικό δυναμικό που παρέχει τη βάση για μια προσαρμόσιμη, ευέλικτη εταιρεία.



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

ΠΟΙΕΣ ΕΊΝΑΙ ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ;

“Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι μεγάλες εταιρείες είναι πιο ανθεκτικές στο μέλλον από τις ΜΜΕ.”

Αυτή η έρευνα συνέβαλε σημαντικά στην τεχνολογία των ευρωπαϊκών εταιρειών όσον αφορά τη διαχείριση ταλέντων, τη διατήρηση και την ανάπτυξη προσωπικού, διερευνώντας την άποψη των εταιρειών.

Οι διαφορές μεταξύ ΜΜΕ και μεγάλων εταιρειών θα μπορούσαν να επιβεβαιωθούν: οι μεγάλες εταιρείες είναι πιο ανθεκτικές στο μέλλον από τις ΜΜΕ. Αξιοποιούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ένα Σύστημα Διαχείρισης Ταλέντων, χρησιμοποιούν περισσότερα ψηφιακά εργαλεία και εφαρμόζουν περισσότερες πρακτικές Διαχείρισης Ταλέντων. Πιο εφαρμοσμένες πρακτικές διαχείρισης ταλέντων οδηγούν σε υψηλότερη βαθμολογία του μέσου δείκτη «futureproof» που μετρά τη μελλοντική ανθεκτικότητα των εταιρειών.



10



Επιπλέον, η έρευνα έδειξε ότι υπάρχει στην πραγματικότητα μια μεγάλη ανάγκη όσον αφορά την ανάπτυξη και τη διατήρηση προσωπικού.

Επισήμανε την ανάγκη για δομημένη ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι εκπαιδεύσεις είναι πολύ συχνές (82%) αλλά πολλοί οργανισμοί δεν καταγράφουν τις δεξιότητες ή τις ικανότητες των υπαλλήλων τους και δεν κάνουν σχέδια προσωπικής ανάπτυξης. Η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι κάτι περισσότερο από μια σειρά εκπαιδεύσεων. Είναι ζωτικής σημασίας να αποτυπωθούν οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων προκειμένου να ταιριάζουν με τις ανάγκες των εργαζομένων και των εργοδοτών και, κατά συνέπεια, να αναπτυχθούν σωστά οι εργαζόμενοι.

Οι εργαζόμενοι 45+ δεν είναι μια ειδική ομάδα-στόχος εταιρειών που αφορούν δραστηριότητες ανάπτυξης και διατήρησης. Σχεδόν καμία εταιρεία δεν αντιμετωπίζει πρόκληση στην προσέλκυση και πρόσληψη προσωπικού 45+, αλλά αντιμετωπίζει την πρόκληση να βρει εξειδικευμένο και ταυτόχρονα κινητοποιημένο προσωπικό. Αυτό το αποτέλεσμα υπογραμμίζει τη σημασία της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων όλων των ηλικιών και ιδίως εκείνων των 45+ ετών σε εταιρείες και την εισαγωγή των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους για την αντιμετώπιση της έλλειψης εξειδικευμένων εργαζομένων. Ειδικά όσον αφορά τις προβλεπόμενες δημογραφικές αλλαγές, είναι ζωτικής σημασίας η συμμετοχή προσωπικού όλων των ηλικιών, όχι μόνο για την προώθηση της ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών, αλλά και για τον μετριασμό των επιπτώσεων της έλλειψης εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού στις εταιρείες. Η ενεργός συμπερίληψη του προσωπικού 45+ στο Σύστημα Διαχείρισης Ταλέντων μιας εταιρείας είναι επομένως μια βιώσιμη πορεία προς την μελλοντική κατεύθυνση μιας εταιρείας.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΊΕΣ

TM	Διαχείριση ταλέντων
TMS	Σύστημα διαχείρισης ταλέντων
HR	Ανθρώπινο δυναμικό

ΑΝΑΦΟΡΈΣ

von Hehn, S. (2016). *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen* (2., überarbeitete Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag; ProQuest EbookCentral.



Creative Commons License
This work is licensed under a Creative Commons
Attribution-ShareAlike 4.0 International License.