TALENT4LIFE

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Παρουσίαση του Εγχειριδίου Μοντέλου Talent4LIFE 4

Εισαγωγή: Είστε έτοιμοι για τη διαχείριση ταλέντων; 8

Ενότητα 1: Τι είναι η διαχείριση ταλέντων; 9

Ενότητα 2: Βασικές τάσεις και ζητήματα της αγοράς εργασίας 13

Ενότητα 3: Είστε έτοιμοι για διαχείριση ταλέντων; 15

Κεφάλαιο 1: Πρόσληψη Ταλέντου 18

Ενότητα 1: Branding Εργοδότη και η Πρόταση Αξίας Εργαζομένων 20

Ενότητα 2: Στρατηγικές πρόσληψης για την απόκτηση ταλέντων και η τέλεια διαδικασία πρόσληψης 26

Ενότητα 3: Απόκτηση ταλέντων και δημιουργία δεξαμενών ταλέντων 29

Κεφάλαιο 3: Ένταξη νέου ταλέντου 33

Εισαγωγή 34

Ενότητα 1: Τι είναι η ένταξη και γιατί είναι σημαντικό για τις ΜΜΕ να την κάνουν σωστά; 35

Ενότητα 2: Οι 4 φάσεις της διαδικασίας ένταξης: 40

Ενότητα 3: Ανάπτυξη προγράμματος ένταξης 43

Κεφάλαιο 3: Αναπτύσσοντας το ταλέντο 48

Εισαγωγή 50

Ενότητα 1: Στρατηγικές Δια Βίου Μάθησης και Ανάπτυξης 51

Ενότητα 2: Ανάθεση Ευθύνης 58

Ενότητα 3: Διαχείριση Καριέρας και Πρόοδος: 63

Κεφάλαιο 4: Μεγαλώνοντας το ταλέντο σας 69

Εισαγωγή 70

Ενότητα 1: Δέσμευση και Ενδυνάμωση Εργαζομένων 71

Ενότητα 2: Εκπαίδευση και καθοδήγηση για την ανάπτυξη του προσωπικού 75

Ενότητα 3: Στρατηγικές παρακίνησης και ενδυνάμωσης 79

Κεφάλαιο 5:: Διατήρηση βασικών υπαλλήλων 89

Εισαγωγή 90

Ενότητα 1: Επιβράβευση και Αναγνώριση 92

Ενότητα 2: Τεχνικές Διατήρησης Εργαζομένων 97

Ενότητα 3: Μελέτες περίπτωσης: Στρατηγικές που υποστηρίζουν τη διατήρηση του προσωπικού 100

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

Κεφάλαιο 6:: Αποχώρηση & Σχεδιασμός Διαδοχής ____ **108**

Εισαγωγή ____ **109**

Ενότητα 1: Σχεδιάζοντας την προσέγγιση αποχώρησής σας ____ **109**

Ενότητα 2: Ο ρόλος της ανατροφοδότησης και των συνεντεύξεων εξόδου στη διαδικασία αποχώρησης των ΜΜΕ ____ **115**

Ενότητα 3: Σχεδιασμός διαδοχής ____ **121**

Κεφάλαιο 7: Αξιολόγηση προσωπικής ανάπτυξης (personal development evaluation) Talent4LIFE ____ **125**

Συμπέρασμα ____ **129**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ____ **130**

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

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πνευματικά δικαιώματα © Talent4life Consortium, 2022.
Αναφορά είναι υπό το Cc By 3.0 το οποίο επιτρέπει τις περισσότερες μορφές χρήσης ή επαναχρησιμοποίησης ενός αδειοδοτημένου έργου με την προϋπόθεση ότι (A) γίνεται η δέουσα αναγνώριση του αρχικού πηγή και τη συγγραφή, και (B) δεν τίθενται πρόσθετοι περιορισμοί σε μεταγενέστερες χρήστες.

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Εισαγωγή: Natalie Horn (Αυστρία)
- Προσέλκυση ταλέντων: Sainz De Baranda (Ισπανία): Estibaliz Etxezarra και Joseba M. Sainz De Baranda (Ισπανία)
- Ενσωμάτωση νέων ταλέντων: Nóra Szuhai και András Hintya (Ουγγαρία) και Etienne
- Beardmore (Ιρλανδία)
- Ανάπτυξη ταλέντων: Mohrholz (Γερμανία)
- Ανάπτυξη του ταλέντου σας: Alexandria Pears και Jennifer Nolan (Ιρλανδία)
- Διατήρηση βασικών εργαζομένων: Χρυστάλλα Παχίτα (Κύπρος)
- Off-Boarding και σχεδιασμός διαδοχής: Marianne Ochsenhofer και Wolfgang

Schabereiter (Αυστρία)
Σχεδιασμός εγχειριδίων: Gary Bolger, Future In Perspective Ltd. (Ιρλανδία)

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ TALENT4LIFE

Οι εταιρείες ανά τον κόσμο αντιμετωπίζουν μυριάδες προκλήσεις. Η πανδημία COVID-19 έχει τονίσει την ανάγκη για τις εταιρείες να ανταποκρίνονται άμεσα στις αλλαγές και να βρίσκονται πάντα ένα βήμα μπροστά από τις εξελίξεις που συμβαίνουν στην αγορά. Μία από αυτές τις προκλήσεις είναι η πρόσληψη, η ανάπτυξη και η διατήρηση ταλαντούχου προσωπικού, το οποίο έχει επηρεαστεί από πολλές πρόσφατες εξελίξεις. Το ταχέως εξελισσόμενο ψηφιακό περιβάλλον καθιστά απαραίτητη την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων σε τακτική βάση και υπογραμμίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων για την απόκτηση αυτών των νέων δεξιοτήτων. Η δημογραφική στροφή προς ένα γηράσκον εργατικό δυναμικό καθιστά ζωτικής σημασίας την ενεργή πρόσληψη εργαζομένων ηλικίας 45+ ετών, καθώς θα αποτελούν ένα αυξανόμενο μέρος της αγοράς εργασίας στο μέλλον. Η πρόσληψη εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας είναι ένας τρόπος για να δημιουργηθεί ένα ισχυρό και χωρίς αποκλεισμούς εργατικό δυναμικό, να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα και να μετριαστούν οι μελλοντικές ελλείψεις εργατικού δυναμικού.
Το έργο Talent4LIFE στοχεύει στη βελτίωση της ανάπτυξης και της διατήρησης των εργαζομένων με ιδιαίτερη έμφαση σε άτομα ηλικίας 45+ ετών. Πραγματοποιήθηκε μια εμπειρική ερευνητική μελέτη στο αρχικό στάδιο του έργου, η οποία διερεύνησε την τρέχουσα κατάσταση των ευρωπαϊκών εταιρειών, σε σχέση με τη διατήρηση του προσωπικού με βάση τη διαχείριση ταλέντων και την ανάπτυξη του προσωπικού. Τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν ενημερώσει το σχήμα και το περιεχόμενο αυτού του Εγχειριδίου και τα βασικά ευρήματα θα επισημανθούν μέσω του εγγράφου. Μπορεί κανείς να βρει την πλήρη έκθεση της έρευνας στον ιστότοπο Talent4LIFE για περαιτέρω ανάγνωση εάν το επιθυμείτε. Το εγχειρίδιο μοντέλου Talent4LIFE λειτουργεί ως κατευθυντήρια γραμμή για το πώς να: 1) εισαγάγετε ένα σύστημα διαχείρισης ταλέντων 2) γιατί είναι σημαντικό να αναπτύξετε και να διατηρήσετε το προσωπικό με επιτυχία και 3) πώς να βελτιώσετε διαφορετικούς τομείς στην εταιρεία σας για να βελτιώσετε τη διατήρηση ταλέντων . Πριν εξηγήσουμε τι είναι η διαχείριση ταλέντων, παρουσιάζουμε το περιεχόμενο και τη δομή αυτού του εγχειριδίου.

Περί του Εγχειριδίου Μοντέλου Talent4LIFE

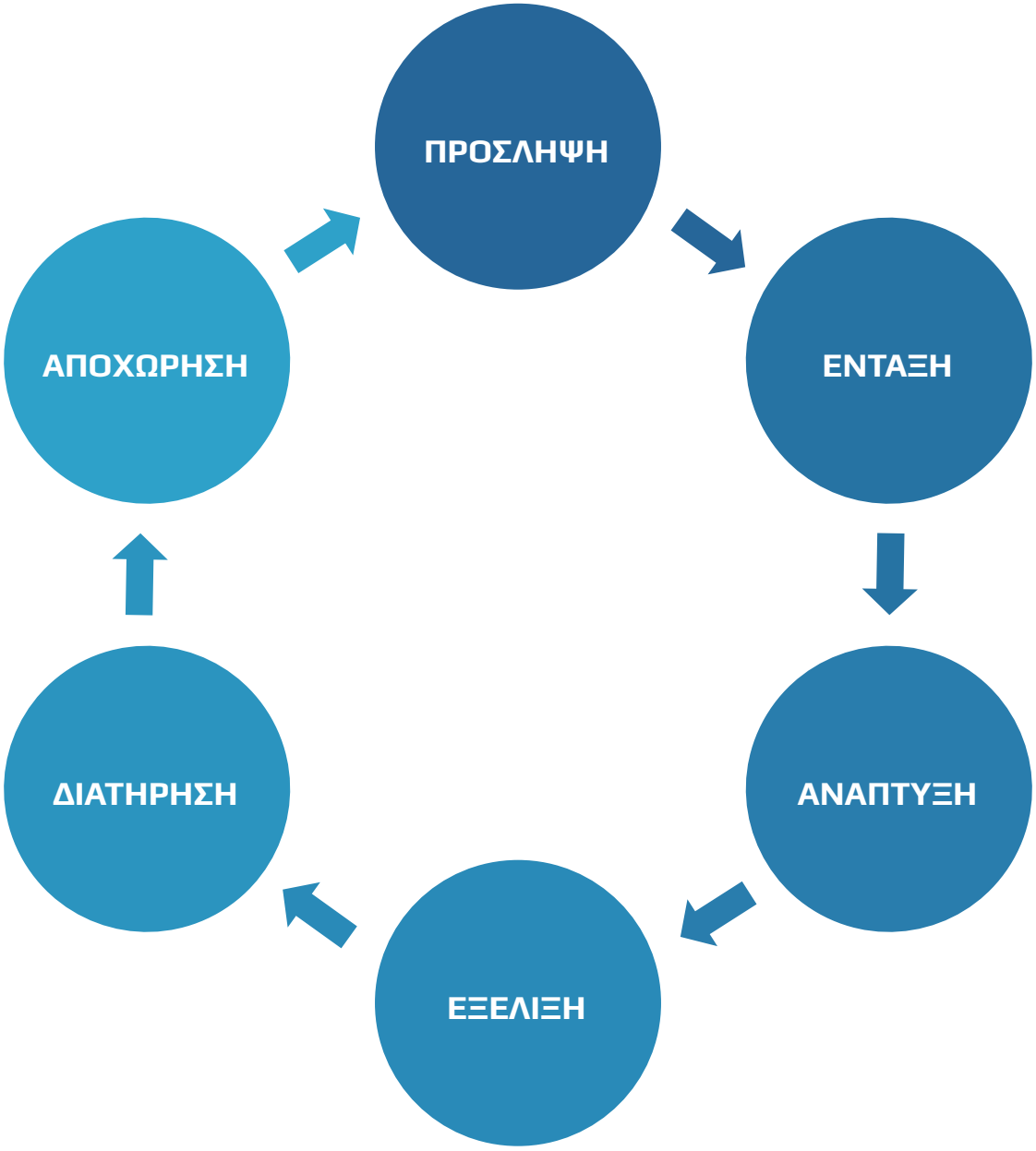
Αυτός ο οδηγός σχεδιάστηκε κυρίως για επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων ΜΜΕ και στοχεύει στη βελτίωση της διατήρησης και ανάπτυξης των εργαζομένων μέσω της εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης ταλέντων. Αν και το εγχειρίδιο υπογραμμίζει συγκεκριμένες εκτιμήσεις σε σχέση με εργαζομένους άνω των 45 ετών, έχει σχεδιαστεί ώστε να περιλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους, διευρύνοντας έτσι την απήχησή του σε εταιρείες, κλάδους και βιομηχανίες όλων των μεγεθών στην Ευρώπη.

Το Εγχειρίδιο μοντέλου Talent4LIFE περιέχει τα πιο σημαντικά θέματα του κύκλου ζωής των εργαζομένων, υπό την έννοια της διαχείρισης ταλέντων. Το Εγχειρίδιο περιλαμβάνει έξι βασικά κεφάλαια που περιγράφουν λεπτομερώς τα βασικά στοιχεία ενός συστήματος διαχείρισης ταλέντων:

1. Πρόσληψη Ταλέντου
2. Ένταξη
3. Ανάπτυξη
4. Εξέλιξη
5. Διατήρηση
6. Σχεδιασμός Ένταξη ς και Διαδιχής

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

Κάθε κεφάλαιο του Εγχειριδίου καλύπτει ένα αυτόνομο θέμα διαχείρισης ταλέντων, το οποίο οι αναγνώστες μπορούν να χρησιμοποιήσουν μεμονωμένα ή να περιηγηθούν στα κεφάλαια που σχετίζονται περισσότερο με τις εταιρείες τους. Κάθε κεφάλαιο περιλαμβάνει μια σύντομη επισκόπηση του θέματος και περιγράφει εργαλεία και τεχνικές για την υποστήριξη της διαχείρισης ταλέντων των εργαζομένων. Εξηγεί πώς να προσαρμόσετε τη σωστή προσέγγιση για την εταιρεία σας και παρέχει συμβουλές και στρατηγικές για την εφαρμογή της.



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

1. Πρόσληψη

Η διαδικασία πρόσληψης είναι το πρώτο βήμα στη διαδικασία διαχείρισης ταλέντων. Αυτό το βήμα μπορεί ήδη να αποτελέσει πρόκληση για τις ΜΜΕ, καθώς δεν διαθέτουν τόσους πόρους όσο οι μεγαλύτερες εταιρείες. Σε αυτή την ενότητα διερευνούμε βασικές πτυχές της διαδικασίας πρόσληψης και τη σημασία της επωνυμίας του εργοδότη. Προσφέρουμε μια στρατηγική πρόσληψης για να αξιοποιήσουμε.

2. Onboarding – Ένταξη

Η διαδικασία της ένταξης είναι ήδη η πρώτη δοκιμή για την εταιρεία. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την εταιρεία και γνωρίζουν εάν η εταιρεία τηρεί τις υποσχέσεις της (π.χ. είναι τα εταιρικά οφέλη ενσωματωμένα στην καθημερινή ζωή;). Οι νέοι εργαζόμενοι γνωρίζουν το εργασιακό τους περιβάλλον, τους συναδέλφους τους και τη δομή της εταιρείας. Είναι σημαντικό να εφαρμοστεί μια ομαλή διαδικασία ένταξης, έτσι ώστε οι νέοι υπάλληλοι να κατανοήσουν πλήρως τι αναμένεται από αυτούς.

3. Ανάπτυξη

Η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ο πυρήνας της διαχείρισης ταλέντων και της διατήρησης του προσωπικού. Στη σημερινή αγορά εργασίας, η οποία βρίθει προκλήσεων, είναι σημαντικό να διατηρήσουμε τα ταλέντα μέσα στην εταιρεία, καθώς η εύρεση νέων εργαζομένων είναι δαπανηρή και χρονοβόρα. Είναι σημαντικό να εκπαιδεύονται και να αναπτύσσονται οι εργαζόμενοι για να διασφαλίζεται η συνεχής παραγωγικότητα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους εργαζόμενους άνω των 45 ετών, καθώς είναι συνήθως γνώστες και έμπειροι, αλλά ενδέχεται να αντιμετωπίσουν δυσκολίες με τις τρέχουσες εξελίξεις, όπως για παράδειγμα η ψηφιοποίηση.

4. Εξέλιξη

Η ενότητα Εξέλιξη σχετίζεται στενά με την προηγούμενη ενότητα Ανάπτυξη. Και τα δύο κεφάλαια επικεντρώνονται στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Ενώ το Ανάπτυξη αντανακλά την προοπτική του εργοδότη, το κεφάλαιο Εξέλιξη εστιάζει στην προοπτική του εργαζομένου. Η Εξέλιξη έχει να κάνει με την ανάληψη μεγαλύτερης ευθύνης και πιο προηγμένης εργασίας. Ως υπάλληλος, πού θέλω να πάω;

5. Διατήρηση

Στη φάση της διατήρησης ταλέντων, οι εργαζόμενοι δεσμεύονται στην εταιρεία μακροπρόθεσμα και παραμένουν στην εταιρεία. Η διατήρηση ταλέντων περιλαμβάνει εξατομικευμένη ανάπτυξη ταλέντων και το ολοκληρωμένο πακέτο που κάνει η εταιρεία στους υπαλλήλους της. Ιδανικά, οι αμοιβαίες επενδύσεις των εργαζομένων και των εταιρειών στις οποίες εργάζονται θα πρέπει να οδηγούν σε προσωπική και οργανωτική επιτυχία.

6. Σχεδιασμός Offboarding (Αποχώρησης) και Διαδοχής

Δεν είναι μόνο σημαντικό να παρέχουμε ένα καλό περιβάλλον στο χώρο εργασίας για τους υπαλλήλους, αλλά και μια επαγγελματική στρατηγική αποχώρησης όταν ένας εργαζόμενος αποχωρεί. Είτε ένας υπάλληλος παραιτηθεί, συνταξιοδοτηθεί ή τερματιστεί η σύμβασή του, μια συμπονετική αποχώρηση θα έχει θετικό αντίκτυπο στην εταιρεία και τις αξίες της. Εάν ένας εργαζόμενος αποχωρήσει από ένα χαρούμενο περιβάλλον, είναι πιο πιθανό να επιστρέψει αργότερα με βελτιωμένες δεξιότητες. Όταν ένας εργαζόμενος επιστρέφει, εντάσσεται εκ νέου στον κύκλο της ζωής του εργαζομένου, στο στάδιο της πρόσληψης.

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

Το Εγχειρίδιο περιλαμβάνει επίσης αξιολόγηση προσωπικής ανάπτυξης (personal development evaluation) – ένα ειδικό εργαλείο που αναπτύχθηκε για σκοπούς διατήρησης του προσωπικού. Σε αντίθεση με τις τυπικές ισορροπημένες κάρτες αποτελεσμάτων που χρησιμοποιούνται για τη στρατηγική ανάπτυξη των εταιρειών, η αξιολόγηση προσωπικής ανάπτυξης Talent4LIFE εισάγει ένα νέο εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση του ταλέντου σε μια εταιρεία, εξισορροπώντας τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του εργοδότη με κάθε εργαζόμενο. Η η αξιολόγηση προσωπικής ανάπτυξης Talent4LIFE εντοπίζει δεξιότητες και ικανότητες, δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναπτυχθούν σύμφωνα με τις συγκεκριμένες ανάγκες τους αλλά και τις ανάγκες της εταιρείας. Αυτό βοηθά τις εταιρείες να καλύψουν τα κενά δεξιοτήτων με προληπτικό, στρατηγικό και χωρίς αποκλεισμούς τρόπο.

Οι ενότητες σε αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο στοχεύουν να ευαισθητοποιήσουν περισσότερο σχετικά με την ηλικία και τη διαχείριση της παραγωγής εντός της εταιρείας. Το κεφάλαιο παρέχει μια επισκόπηση των βασικών τάσεων και θεμάτων της αγοράς εργασίας που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες και κλείνει με ένα σύντομο ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης «Είστε έτοιμοι για τη διαχείριση ταλέντων;» που αποσκοπεί στην ενίσχυση της ευαισθητοποίησης σχετικά με τα συστατικά στοιχεία της διαχείρισης ταλέντων. Θα τονίσει ότι η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ταλέντων είναι συχνά χρονοβόρα και απαιτεί σημαντική προσπάθεια από τις ΜΜΕ, αλλά είναι πολύ επωφελής για την εταιρεία σας όσον αφορά τη μελλοντική της ικανότητα να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες και μελλοντικές προκλήσεις της αγοράς εργασίας. Η ανάπτυξη των εργαζομένων σας αποδίδει στο τέλος, καθώς προσθέτει αξία στη δουλειά που κάνουν και ωφελεί άμεσα την επιχείρησή σας.

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

ΕΙΣΑΓΩΓΗ: Είστε έτοιμοι για τη διαχείριση ταλέντων;

«Η ανάπτυξη και η εξέλιξη των ανθρώπων είναι το υψηλότερο κάλεσμα της ηγεσίας.»
- Harvey S. Firestone (Cook, 2017)

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ;

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί του όρου «ταλέντο» και «διαχείριση ταλέντων» και οι εταιρείες μπορεί να προτιμούν να χρησιμοποιούν τις δικές τους ερμηνείες, ωστόσο είναι χρήσιμο να ξεκινήσουμε με έναν ευρύ ορισμό, τον οποίο θα χρησιμοποιήσουμε για τους σκοπούς του Εγχειριδίου Μοντέλου Talent4LIFE.

- **Το ταλέντο** αναφέρεται σε άτομα που μπορούν να κάνουν σημαντική διαφορά στην απόδοση του οργανισμού. Αυτό μπορεί να γίνει είτε μέσω της άμεσης συμβολής τους είτε, μακροπρόθεσμα, με την επίτευξη των υψηλότερων δυνατοτήτων τους.
- **Η διαχείριση ταλέντων** είναι η συστηματική προσέλκυση, αναγνώριση, ανάπτυξη, δέσμευση, διατήρηση και ανάπτυξη αυτών των ατόμων που έχουν ιδιαίτερη αξία για έναν οργανισμό. Αυτό μπορεί να οφείλεται στις υψηλές δυνατότητές τους ή επειδή εκπληρώνουν κρίσιμους ρόλους. (CIPD, 2021)

Ένα σύστημα διαχείρισης ταλέντων είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που περιλαμβάνει ολόκληρη την εταιρεία για να τη διατηρεί ευέλικτη και να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες και μελλοντικές προκλήσεις. Μια συμβατική προσέγγιση διαχείρισης ταλέντων μπορεί να επικεντρωθεί μόνο στην ανάπτυξη υψηλών επιδόσεων, που αντιπροσωπεύουν το 3-10% των εργαζομένων μιας εταιρείας. Αντίθετα, ένα σύστημα διαχείρισης ταλέντων, χωρίς αποκλεισμούς, αναγνωρίζει ότι οι εταιρείες δεν μπορούν να επιτρέψουν στους εαυτούς τους να επενδύσουν μόνο σε μια μειοψηφία του εργατικού δυναμικού τους, αλλά μάλλον αναγνωρίζει τις δεξιότητες και τα ταλέντα όλων των εργαζομένων. Τα συστήματα διαχείρισης ταλέντων χωρίς αποκλεισμούς ορίζουν το «ταλέντο» ως ικανότητα, την οποία έχει κάθε εργαζόμενος που προσλαμβάνεται και συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης και στοχεύει στη δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού με κίνητρα, το οποίο θα παραμείνει στην εταιρεία μακροπρόθεσμα. Ένας τρόπος για να εφαρμόσετε ένα σύστημα χωρίς αποκλεισμούς, ευαίσθητο στην ηλικία και να διατηρήσετε το προσωπικό είναι η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ταλέντων χωρίς αποκλεισμούς. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής ερευνητικής μας έκθεσης τόνισαν τη σημασία των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού για τη μελλοντική προστασία των επιχειρήσεων. Η βάση ενός συστήματος διαχείρισης ταλέντων χωρίς αποκλεισμούς μπορεί να χωριστεί στους ακόλουθους τρεις πυλώνες:

- Η στρατηγική της εταιρείας: δίνοντας την κατεύθυνση
- Η εταιρική κουλτούρα: ανοίγοντας το δρόμο
- Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού: εφαρμογή διαδικασιών προσωπικού (von Hehn, 2016).

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η διαχείριση ταλέντων είναι «η μεθοδικά οργανωμένη, στρατηγική διαδικασία για την απόκτηση των σωστών ταλέντων και τη βοήθεια των εργαζομένων να αναπτύξουν τις βέλτιστες δυνατότητές τους, έχοντας υπόψη τους οργανωτικούς στόχους» (Ghosh, 2021). Αυτό σημαίνει ότι η διαχείριση ταλέντων είναι η στρατηγική προσέγγιση μιας εταιρείας για την προσέλκυση, την πρόσληψη, τη διαχείριση και τη διατήρηση εργαζομένων που διαθέτουν τα ταλέντα που απαιτούνται για την επίτευξη και τη διατήρηση της επιτυχίας. Οι εταιρείες εξαρτώνται από το ταλέντο των εργαζομένων τους για να επιτύχουν το όραμα και τους στόχους τους. Για να κατευθυνθούν προς τη σωστή κατεύθυνση, είναι επιτακτική ανάγκη οι εταιρείες να έχουν μια σαφώς καθορισμένη φιλοσοφία διαχείρισης ταλέντων ως μέρος της στρατηγικής τους. Αυτή η φιλοσοφία διαχείρισης ταλέντων θα πρέπει να είναι η κατευθυντήρια αρχή που υπαγορεύει πώς οι εταιρείες προσλαμβάνουν, διαχειρίζονται και διατηρούν στρατηγικά το ταλέντο τους και πώς λαμβάνονται όλες οι σημαντικές αποφάσεις που σχετίζονται με το ταλέντο (Fessas, 2016).

Η στρατηγική διαχείριση ταλέντων έχει δύο βασικά οφέλη: πρώτον, την πλήρωση θέσεων που είναι κρίσιμες για την επιτυχία μέσω της συστηματικής καταγραφής των δυνατοτήτων στην εταιρεία και μέσω προσπαθειών διατήρησης. 2018). Ως εκ τούτου, η έννοια της διαχείρισης ταλέντων περιλαμβάνει μια ολιστική και συνεχή διαδικασία στη διαχείριση των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων σε μια εταιρεία. Αυτό σημαίνει να προχωρήσετε πέρα από τη στρατολόγηση του κατάλληλου υποψηφίου για να εξερευνήσετε τις ιδιότητές του και να επενδύσετε στην περαιτέρω ανάπτυξή του. Με τις ταχέως μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές τάσεις έρχεται η ανάγκη για εργαζόμενους με νέες εξειδικευμένες δεξιότητες, καθώς και ικανότητα γρήγορης προσαρμογής σε νέους ρόλους και καθήκοντα. (von Hehn, 2016, σελ. 185).

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Μέσω διαφορετικών αξιών και κοινωνικών κανόνων, εταιρείες και άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαμορφώνουν την κουλτούρα εργασίας και διαχείρισης. Η εταιρική κουλτούρα πρέπει να παρέχει ένα ανοιχτό περιβάλλον εργασίας χωρίς αποκλεισμούς. Αυτό απαιτεί μια στάση εκτίμησης των διευθυντών προς τους υπαλλήλους καθώς και την ικανότητα να δίνουν σαφή και συνεχή ανατροφοδότηση για να οδηγήσουν την ανάπτυξη των εργαζομένων (Hehn, 2016, σελ. 4–8). Αυτή η χωρίς αποκλεισμούς ηγεσία είναι ένα μοντέλο διαχείρισης που βασίζεται στον σεβασμό και τη διαφορετικότητα. Οι ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς επιτρέπουν σε διαφορετικά άτομα να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους και να αξιοποιήσουν τις διαφορετικές δεξιότητές τους για να δημιουργήσουν συμπαγείς, αποτελεσματικές και συνεκτικές ομάδες (Fundación Adecco, 2021).

Οι ηγέτες ομάδων είναι τα στρατηγικά στελέχη της εταιρείας: αντιμετωπίζουν την πρόκληση να σπάσουν τις ζώνες άνεσης και να δημιουργήσουν μια ανοιχτή και ενσυναίσθητη ατμόσφαιρα. Οι επιτυχημένοι ηγέτες θα αγκαλιάσουν τη διαφορετικότητα των γενεών, έτσι ώστε όχι μόνο να είναι σεβαστή, αλλά και θετική για όλους τους ανθρώπους και τα τμήματα (ieFoundation, 2017). Είναι σημαντικό να εκπαιδεύονται οι ηγέτες ώστε να ενσωματώνουν κάθε άτομο ως σταθερό μέλος της ομάδας τους, ενισχύοντας τα ατομικά τους ταλέντα ώστε να συνεισφέρουν με χρήσιμο και ενεργό τρόπο στην αποστολή της ομάδας και της εταιρείας.

Η εταιρική κουλτούρα υποτίθεται ότι υποστηρίζει τη διαφάνεια και τη μαθησιακή ικανότητα των εργαζομένων. Όσον αφορά την εσωτερική εκπαίδευση, η καθημερινή πρακτική είναι το κλειδί για την απόκτηση της απαραίτητης γνώσης (Nemzeti Tehetség Központ, 2020), η οποία υπογραμμίζει τη σημασία μιας ανοιχτής εταιρικής κουλτούρας για την προώθηση ενός καλού περιβάλλοντος μάθησης. Η συνεκτίμηση διαφορετικών άμεσων και έμμεσων παραγόντων (π.χ. χαμηλά ποσοστά αιτούντων λόγω δημογραφικών αλλαγών ή εφαρμογής νέων τεχνολογιών) στη στρατηγική διαχείρισης ταλέντων επιτρέπει μια βιώσιμη και προληπτική δράση (Hehn, 2016, σελ. 8–10). Μια εξαιρετικά προσαρμόσιμη εταιρεία με ένα εύρυθμο σύστημα διαχείρισης ταλέντων είναι σε καλή θέση για να αντιμετωπίσει τις τρέχουσες αλλά και τις μελλοντικές προκλήσεις, όπως οι τρέχουσες δημογραφικές εξελίξεις και η έλλειψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

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

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν ουσιαστικό μέρος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Πολλές μελέτες έχουν αποδείξει την επίδραση των πρακτικών HRM και HR στην οργανωτική απόδοση και επιτυχία (π.χ. Κάτου, 2017). Η συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής απόδοσης εμφανίζεται κατά την εξέταση των ΜΜΕ (Rauch & Hatak, 2016). Η εμπειρική ερευνητική μας μελέτη διαπίστωσε ότι η μελλοντική προστασία μιας εταιρείας εξαρτάται από τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ταλέντων: όσο περισσότερες πρακτικές εφαρμόζονται (π. . Δεδομένου ότι οι μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν περισσότερες πρακτικές διαχείρισης ταλέντων από τις ΜΜΕ, είναι στατιστικά πιο μελλοντικές από τις ΜΜΕ. Όσον αφορά τη διαχείριση ταλέντων, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η διαχείριση ταλέντων δεν είναι απλώς ένας νέος όρος για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM), αλλά το HRM είναι μέρος της διαχείρισης ταλέντων.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΕΝΕΩΝ

Ένα εργατικό δυναμικό πολλών γενεών αποτελείται από άτομα πολλών γενεών. Καθώς αυξάνεται η μέση διάρκεια ζωής, οι άνθρωποι επιλέγουν να εργαστούν πέρα από την τυπική ηλικία συνταξιοδότησης. Υπάρχει σημαντική ηλικιακή ποικιλομορφία στη σημερινή αγορά εργασίας και είναι πλέον σύνηθες φαινόμενο για τις εταιρείες να έχουν εργαζόμενους δίπλα-δίπλα που αντιπροσωπεύουν τέσσερις έως πέντε γενιές. Αυτές οι ομάδες γενεών τυπικά ορίζονται ως:

- Ήσυχη Γενεά – όσοι γεννήθηκαν μεταξύ 1928-1945
- Baby Boomers – όσοι γεννήθηκαν μεταξύ 1946-1964
- Γενιά X – όσοι γεννήθηκαν μεταξύ 1965-1980
- Millennials (Gen Y) – όσοι γεννήθηκαν μεταξύ 1981-1996
- Γενιά Z – όσοι γεννήθηκαν μεταξύ 1997-2012

Η παρουσία πολλών γενεών διευρύνει τη δεξαμενή των διαθέσιμων ταλέντων και αλλάζει τα δημογραφικά της στοιχεία. Ωστόσο, πολλοί εργοδότες δεν έχουν δώσει ιδιαίτερη έμφαση στο να επωφεληθούν από αυτό. Για να εφαρμοστεί μια εταιρική δομή χωρίς αποκλεισμούς, μεταξύ των γενεών, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες των διαφορετικών γενεών. Η εστίαση σε μία μόνο γενιά μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή κουλτούρα. Οι νεότεροι εργαζόμενοι έχουν συνηθίσει να αναπτύσσουν γρήγορα την τεχνολογία και να προσαρμόζονται στις αλλαγές που οδηγεί. Αντίθετα, οι πιο ώριμοι υπάλληλοι έχουν γνώσεις από τη διάρκεια της εμπειρίας τους που μπορούν να καθοδηγήσουν τη λήψη αποφάσεων. Η συνεργασία της φρέσκιας καινοτομίας με τη σοφία από την εμπειρία φέρνει αυξημένη παραγωγικότητα στις εταιρείες. Οι ομάδες μικτών γενεών με προσαρμοσμένες συνθήκες πλαισίου είναι πιο καινοτόμες και καλύτερες στην επίλυση προβλημάτων. (Reiner et al., 2020, σελ. 223–225).

Οι εργαζόμενοι ηλικίας 45+ ετών συχνά αντιμετωπίζουν διαφορετικά εμπόδια από τους νεότερους εργαζόμενους. Τα προσόντα και οι δεξιότητές τους μπορεί να φαίνονται ξεπερασμένα και τα κίνητρα και η ικανοποίηση από την εργασία τους μπορεί να είναι πολύ διαφορετικά σε έναν νεότερο εργαζόμενο. Ωστόσο, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι έχουν πολλά να συμβάλουν στην επιτυχία μιας εταιρείας. Η γνώση και η δέσμευσή τους μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη και παραγωγικότητα. Όταν οι εργαζόμενοι άνω των 45 ετών θεωρούν τους εαυτούς τους ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία για την ομάδα, είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν περισσότερα. Όταν είναι εξοπλισμένοι με τις απαραίτητες δεξιότητες, οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παρακινηθούν να συνεχίσουν να εργάζονται πέρα από την ηλικία συνταξιοδότησης. Μελέτες δείχνουν ότι οι καλά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι, που αισθάνονται ότι τους εκτιμούν είναι πιο πιθανό να παραμείνουν - οι εργαζόμενοι υψηλής ειδίκευσης τείνουν να εργάζονται ακόμη και μετά τη λήψη σύνταξης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016).

Εάν όλες οι ηλικιακές και πληθυσμιακές ομάδες συμπεριληφθούν στην επαγγελματική ζωή, η κοινωνία μπορεί επίσης να ωφεληθεί. Η εύρεση εργασίας είναι συχνά μια σημαντική πρόκληση, ειδικά για τους ηλικιωμένους και η απώλεια της δουλειάς σας μετά την ηλικία των 45 ετών μπορεί συχνά να οδηγήσει σε μακροχρόνια ανεργία (Bundesministerium für Arbeit, 2021). Η αναγνώριση του ταλέντου, της εμπειρίας, της γνώσης και των δεξιοτήτων κάθε εργαζομένου, ανεξαρτήτως ηλικίας, είναι κρίσιμης σημασίας για κάθε επιχείρηση (ieFoundation et al., 2019).

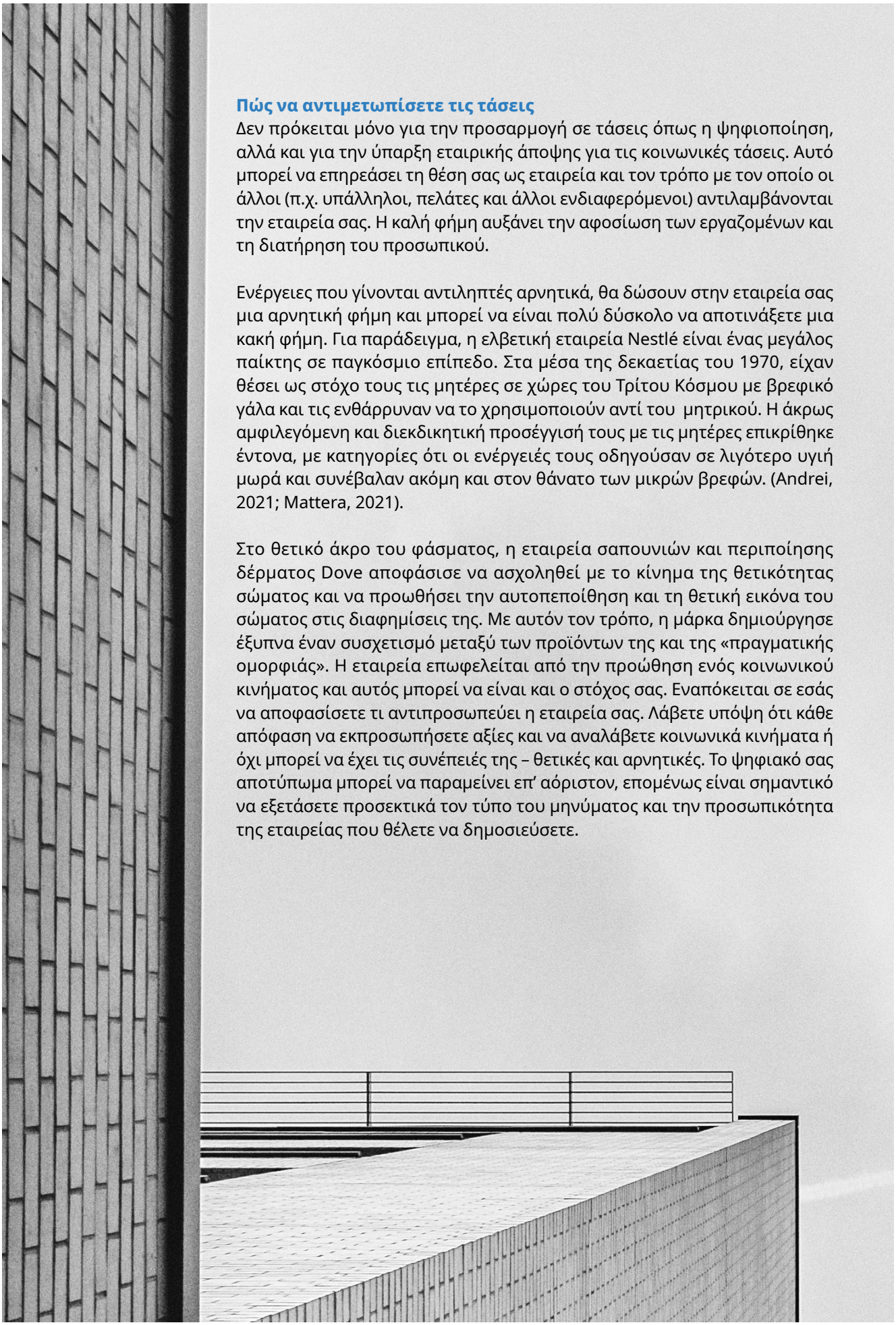
Συνοψίζοντας, η διαχείριση ταλέντων είναι μια στρατηγική προσέγγιση που μπορεί να βοηθήσει τις ΜΜΕ να εξελιχθούν και να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα, την παραγωγικότητα και την προσαρμοστικότητά τους για να αντιμετωπίσουν και να επωφεληθούν από τις αλλαγές και τις αλλαγές στην οικονομία καθώς και τις τεχνολογικές προόδους. Επιπλέον, η διαχείριση δεξιοτήτων που περιλαμβάνεται σε ένα σύστημα διαχείρισης ταλέντων βοηθά τους υπαλλήλους να ενισχύσουν τις ικανότητές τους και να αναπτύξουν πρακτικές και εξειδικευμένες δεξιότητες. Με την εκμάθηση νέων σχετικών δεξιοτήτων, οι εργαζόμενοι ευθυγραμμίζονται καλύτερα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας και μπορούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές που επιφέρει η τεχνολογική πρόοδος και η ψηφιοποίηση. Η χωρίς αποκλεισμούς, ηλικιακά ευαίσθητη διαχείριση ταλέντων μπορεί να συμβάλει στην οικονομική απόδοση των εταιρειών γενικά και να καταστήσει τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις εξελίξεις και τον αντίκτυπο του ψηφιακού μετασχηματισμού. Μακροπρόθεσμα, οι εταιρείες που χρησιμοποιούν μια προσέγγιση διαχείρισης ταλέντων είναι συχνά πιο βιώσιμες και ανταγωνιστικές.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΒΑΣΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι παγκόσμιες τάσεις έχουν σημαντική επιρροή στις επιχειρήσεις, όπως έδειξε η πανδημία COVID-19. Η πανδημία έχει προχωρήσει σημαντικά την ψηφιοποίηση. Οι εξ αποστάσεως εργασίες και οι εικονικές συναντήσεις έγιναν μέρος των καθημερινών εργασιών και οι εταιρείες προσαρμόστηκαν για να διατηρήσουν την παραγωγικότητα και την ευημερία των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Ακόμα κι αν η απομακρυσμένη εργασία δεν είναι παρούσα με τόσο ολοκληρωμένο τρόπο όπως κατά τη διάρκεια της πανδημίας: «η εργασία εξ αποστάσεως ήρθε για να μείνει» (Zahidi, 2020). Η ανάγκη για ψηφιακές δεξιότητες και η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, αναγνωρίζεται ευρέως: «Με τέτοια ταχεία, παγκόσμια καινοτομία, οι επαγγελματίες πρέπει να έχουν ισχυρές δεξιότητες διαχείρισης επιχειρήσεων που περιλαμβάνουν την ικανότητα να εντοπίζουν και να εφαρμόζουν διεθνείς τεχνολογίες για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις παγκοσμίως» (D'Amore- McKim School of Business, 2018).

Είτε μεγάλες είτε μικρές, οι τάσεις επηρεάζουν όχι μόνο τους μεγάλους και παγκόσμιους παίκτες, αλλά και τις μικρές τοπικές επιχειρήσεις. Υπάρχει μια σαφής αλλαγή στις περιζήτητες δεξιότητες σε παγκόσμιο επίπεδο. Η έρευνα δείχνει ότι το 50% των εργαζομένων θα χρειαστεί επανεκπαίδευση έως το 2025. Αυτό περιλαμβάνει δεξιότητες αυτοδιαχείρισης όπως ενεργή μάθηση, ανθεκτικότητα, ανοχή στο στρες και ευελιξία (World Economic Forum, 2021).

Η ψηφιακή παιδεία είναι ήδη μια απαίτηση για τους περισσότερους εργαζόμενους. Σήμερα, οι εργαζόμενοι επικοινωνούν με συναδέλφους, εξωτερικούς συνεργάτες και πελάτες μέσω εργαλείων ψηφιακής επικοινωνίας. Η ψηφιακή παιδεία έχει καταστεί απαίτηση για την απασχολησιμότητα, η οποία επηρεάζει ιδιαίτερα τις παλαιότερες γενιές. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι δεν θα έχουν μεγαλώσει με ψηφιακές συσκευές και επομένως μπορεί να χρειαστεί να καλύψουν τη διαφορά. Οι αλλαγές στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας προχωρούν με τόσο γρήγορο ρυθμό που το εκπαιδευτικό περιεχόμενο δύσκολα μπορεί να προσαρμοστεί (Stohr, et al., 2021). Είναι κρίσιμο να εφαρμοστούν δομές που υποστηρίζουν τη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς και μια εταιρική κουλτούρα που ενθαρρύνει τη συνεχή ανταλλαγή μεταξύ των εργαζομένων. Αυτή η ανταλλαγή επιτρέπει στους ανθρώπους να βελτιώσουν τόσο τις σκληρές όσο και τις μαλακές δεξιότητες. Για να μάθετε περισσότερα σχετικά με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων σας, συνιστάται να διαβάσετε και να εξετάσετε το κεφάλαιο 3 αυτού του Εγχειριδίου: Ανάπτυξη.



Πώς να αντιμετωπίσετε τις τάσεις

Δεν πρόκειται μόνο για την προσαρμογή σε τάσεις όπως η ψηφιοποίηση, αλλά και για την ύπαρξη εταιρικής άποψης για τις κοινωνικές τάσεις. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τη θέση σας ως εταιρεία και τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι (π.χ. υπάλληλοι, πελάτες και άλλοι ενδιαφερόμενοι) αντιλαμβάνονται την εταιρεία σας. Η καλή φήμη αυξάνει την αφοσίωση των εργαζομένων και τη διατήρηση του προσωπικού.

Ενέργειες που γίνονται αντιληπτές αρνητικά, θα δώσουν στην εταιρεία σας μια αρνητική φήμη και μπορεί να είναι πολύ δύσκολο να αποτινάξετε μια κακή φήμη. Για παράδειγμα, η ελβετική εταιρεία Nestlé είναι ένας μεγάλος παίκτης σε παγκόσμιο επίπεδο. Στα μέσα της δεκαετίας του 1970, είχαν θέσει ως στόχο τους τις μητέρες σε χώρες του Τρίτου Κόσμου με βρεφικό γάλα και τις ενθάρρυναν να το χρησιμοποιούν αντί του μητρικού. Η άκρως αμφιλεγόμενη και διεκδικητική προσέγγισή τους με τις μητέρες επικρίθηκε έντονα, με κατηγορίες ότι οι ενέργειές τους οδηγούσαν σε λιγότερο υγιή μωρά και συνέβαλαν ακόμη και στον θάνατο των μικρών βρεφών. (Andrei, 2021; Mattera, 2021).

Στο θετικό άκρο του φάσματος, η εταιρεία σαπουνιών και περιποίησης δέρματος Dove αποφάσισε να ασχοληθεί με το κίνημα της θετικότητας σώματος και να προωθήσει την αυτοπεποίθηση και τη θετική εικόνα του σώματος στις διαφημίσεις της. Με αυτόν τον τρόπο, η μάρκα δημιούργησε έξυπνα έναν συσχετισμό μεταξύ των προϊόντων της και της «πραγματικής ομορφιάς». Η εταιρεία επωφελείται από την προώθηση ενός κοινωνικού κινήματος και αυτός μπορεί να είναι και ο στόχος σας. Εναπόκειται σε εσάς να αποφασίσετε τι αντιπροσωπεύει η εταιρεία σας. Λάβετε υπόψη ότι κάθε απόφαση να εκπροσωπήσετε αξίες και να αναλάβετε κοινωνικά κινήματα ή όχι μπορεί να έχει τις συνέπειές της – θετικές και αρνητικές. Το ψηφιακό σας αποτύπωμα μπορεί να παραμείνει επ' αόριστον, επομένως είναι σημαντικό να εξετάσετε προσεκτικά τον τύπο του μηνύματος και την προσωπικότητα της εταιρείας που θέλετε να δημοσιεύσετε.

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

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΕΙΣΤΕ ΕΤΟΙΜΟΙ ΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ;

Ένα σύστημα διαχείρισης ταλέντων δεν μπορεί να εφαρμοστεί από τη μια μέρα στην άλλη. Η επιτυχής εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ταλέντων απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και δέσμευση από ολόκληρη την εταιρεία, ειδικά από τη διοίκηση. Όπως αναφέρθηκε στην αρχή, η διαχείριση ταλέντων είναι ζωτικής σημασίας για την επιχειρηματική επιτυχία και το μέλλον της εργασίας. Επηρεάζει θετικά την απόδοση της εταιρείας και διασφαλίζει τη συνέχιση της ύπαρξης των εταιρειών: «Οι ερωτηθέντες σε εταιρείες με πολύ αποτελεσματική διαχείριση ταλέντων έχουν έξι φορές περισσότερες πιθανότητες να αναφέρουν υψηλότερη συνολική απόδοση στους μετόχους (TRS) από τους ανταγωνιστές, έναντι αυτών σε εταιρείες με πολύ αναποτελεσματική διαχείριση ταλέντων» (Mugayar-Baldocchi, et al., 2021)»

Από τη μία πλευρά, απαιτείται χρόνος και προγραμματισμένη προσπάθεια για την εφαρμογή διαφόρων πρακτικών στην εταιρεία σας για την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου συστήματος διαχείρισης ταλέντων - η σημασία των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού για τη μελλοντική προστασία των επιχειρήσεων τονίστηκε ήδη σε αυτό το κεφάλαιο. Από την άλλη πλευρά, μια εταιρεία και το προσωπικό της πρέπει να είναι ανοιχτόμυαλοι και έτοιμοι να κάνουν κάποια σοβαρά βήματα για να αλλάξουν την εταιρική κουλτούρα αν χρειαστεί. Οι αλλαγές θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τη δομή επικοινωνίας, π.χ. τη δημιουργία αμφίδρομων βρόχων ανατροφοδότησης, καθώς και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού από τη στρατολόγηση έως τις διαδικασίες διατήρησης και αποβίβασης.

Λοιπόν, είστε έτοιμοι για τη Διαχείριση Ταλέντων;
Δημιουργήσαμε ένα σύντομο κουίζ αυτοαξιολόγησης για να προσδιορίσουμε τον βαθμό στον οποίο είστε έτοιμοι για τη διαχείριση ταλέντων. Αποτελείται από δώδεκα απλές ερωτήσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση ταλέντων στις οποίες απαντάτε είτε ναι είτε όχι. Ολοκληρώστε το κουίζ, προσθέστε τη βαθμολογία σας και ανατρέξτε στο φύλλο αποτελεσμάτων για να καθορίσετε τα επόμενα βήματά σας στο ταξίδι σας προς τη διαχείριση ταλέντων χωρίς αποκλεισμούς.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
1. Είστε έτοιμοι να εμπλέξετε τους εργαζόμενους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων;		
2. Είστε έτοιμοι να αναθέσετε ευθύνες στο προσωπικό σας;		
3. Πιστεύετε πως το προσωπικό σας είναι τουλάχιστον το ίδιο σημαντικό για την επιτυχία της επιχείρησής σας με τους αριθμούς των πωλήσεων;		
4. Είστε έτοιμοι να δημιουργήσετε αμφίδρομους βρόχους ανατροφοδότησης και να ενσωματώσετε τα σχόλια των εργαζομένων σας;		
5. Θα θέλατε να δημιουργήσετε ένα σύστημα επικοινωνίας για να βελτιώσετε την επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων σας;		
6. Είστε έτοιμοι να εφαρμόσετε πρακτικές για τη βελτίωση της μεταφοράς γνώσης και της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων;		
7. Είστε έτοιμοι να επενδύσετε μεγάλη προσπάθεια για την ανάπτυξη των εργαζομένων σας σύμφωνα με τις ανάγκες τους και τις ανάγκες της Εταιρείας;		
8. Είστε έτοιμοι να εμπλέξετε όχι μόνο τους υπαλλήλους σας σε βασικές θέσεις αλλά ολόκληρο το προσωπικό σας σε αναπτυξιακές δράσεις;		
9. Είστε έτοιμοι να καταγράψετε τις απαραίτητες δεξιότητες για τις θέσεις των υπαλλήλων σας και να δημιουργήσετε προφίλ εργασίας;		
10. Είστε έτοιμοι να λάβετε υπόψη τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εργαζομένων σας (π.χ. σεβασμός και αξία, δυνατότητα ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας);		
11. Είστε έτοιμοι να καταβάλετε σημαντικές προσπάθειες για τη διατήρηση του προσωπικού ηλικίας 45+;		
12. Είστε έτοιμοι να αναλάβετε ουσιαστικές προσπάθειες για την ανάπτυξη προσωπικού ηλικίας 45+;		

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

Φύλλο αποτελεσμάτων

Για να καταλήξετε σε ένα αποτέλεσμα, μετρήστε τον αριθμό των ερωτήσεων που απαντήσατε με "όχι".

0-2 ερωτήσεις απαντημένες με «όχι»

Τέλεια, είστε έτοιμοι να βουτήξετε στη διαχείριση ταλέντων! Επιλέξτε μια ενότητα με την οποία θέλετε να ξεκινήσετε και αρχίστε να βελτιώνετε τη διατήρηση του προσωπικού σας (ιδιαίτερα για άτομα άνω των 45 ετών) χρησιμοποιώντας τη διαχείριση ταλέντων.

3-4 ερωτήσεις απαντημένες με «όχι»

Πριν ξεκινήσετε με την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ταλέντων, ρίξτε μια ματιά στα οφέλη του. Θα χρειαστεί να καταβάλετε προσπάθεια για την εφαρμογή και ίσως χρειαστεί να αλλάξετε την εταιρική σας κουλτούρα περισσότερο από όσο θέλετε. Να είστε όσο το δυνατόν πιο ανοιχτόμυαλοι εάν επιθυμείτε να εφαρμόσετε με επιτυχία ένα σύστημα διαχείρισης ταλέντων και να διατηρήσετε το προσωπικό σας.

5 ή περισσότερες ερωτήσεις απαντημένες με "όχι"

Εάν απαντήσατε σε περισσότερες από πέντε ερωτήσεις της αυτοαξιολόγησης με «όχι», επανεξετάστε τους στόχους σας. Η προσέγγιση διαχείρισης ταλέντων μπορεί να μην είναι η σωστή προσέγγιση για την επιχείρησή σας αυτήν τη στιγμή, καθώς δεν είναι μια γρήγορη λύση για να διατηρήσετε το προσωπικό χωρίς προσπάθεια και προθυμία να κάνετε αλλαγές. Χρειάζεται να είστε έτοιμοι και ανοιχτοί για να κάνετε αλλαγές στην εταιρεία σας και να επιτύχετε τον στόχο της διατήρησης του προσωπικού που προτείνεται σε αυτό το Εγχειρίδιο. Εάν πιστεύετε ότι είστε έτοιμοι να εφαρμόσετε ένα σύστημα διαχείρισης ταλέντων ή/και να βελτιώσετε σχετικά τμήματα της εταιρείας σας, συνεχίστε με αυτό το Εγχειρίδιο και διαβάστε τα κεφάλαια της επιλογής σας και τις ενότητες τους.

Και μετά τι;

Αυτό το κεφάλαιο σας έχει δώσει μια καλή επισκόπηση του τι είναι η διαχείριση ταλέντων και τα οφέλη της. Τώρα θα πρέπει να γνωρίζετε:

- Τους στόχους ενός συστήματος διαχείρισης ταλέντων
- Τη σημασία της διαχείρισης των γενεών και την ένταξη των παλαιότερων γενεών
- Τα οφέλη από την εισαγωγή ενός συστήματος διαχείρισης ταλέντων
- Την απαιτούμενη προσπάθεια και τις απολαβές διατήρησης του προσωπικού από την εφαρμογή διαχείρισης ταλέντων

Το επόμενο βήμα είναι να διαβάσετε και να χρησιμοποιήσετε το Εγχειρίδιο του μοντέλου Talent4LIFE όπως επιθυμείτε. Μπορείτε να ακολουθήσετε τη λογική σειρά των κεφαλαίων, όπως ορίζεται από τη διαδικασία διαχείρισης ταλέντων: από την πρόσληψη έως την πρόσληψη, ή μπορείτε να εισέλθετε και να εξέλθετε από τα κεφάλαια με βάση τις ανάγκες της εταιρείας σας και το σημείο στο οποίο βρίσκεστε στο ταξίδι της διαχείρισης ταλέντων.

"Το δυσκολότερο μέρος είναι να ξεκινήσετε. Μόλις το ξεπεράσετε αυτό, θα βρείτε το υπόλοιπο ταξίδι πολύ πιο εύκολο",

- Simon Sinek

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Πρόσληψη Ταλέντου

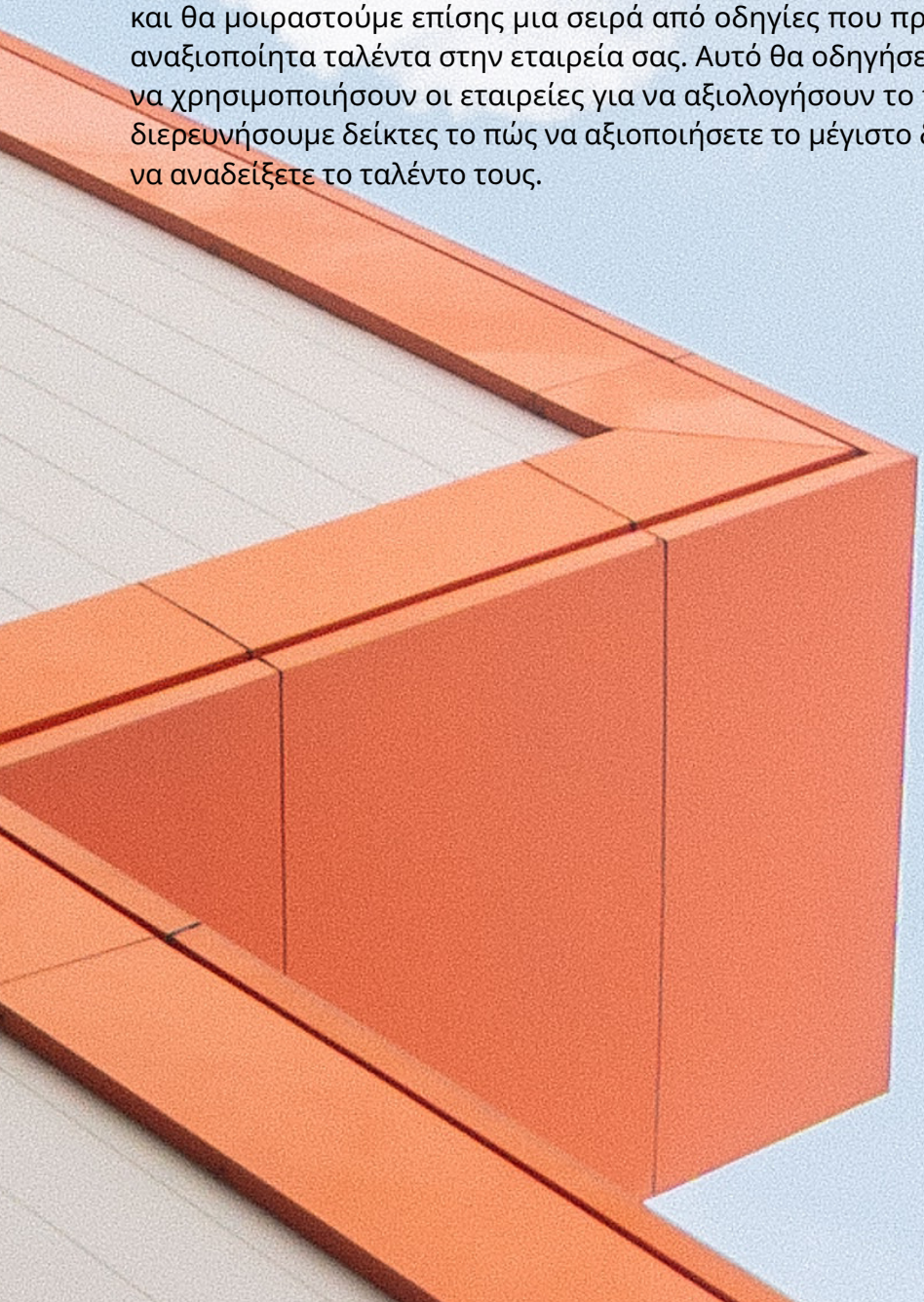
“Η απόκτηση του σωστού ταλέντου είναι το πιο σημαντικό κλειδί για την ανάπτυξη. Η πρόσληψη ήταν –και εξακολουθεί να είναι– το πιο σημαντικό πράγμα που κάνουμε »
- Marc Bennioff

Σε αυτό το κεφάλαιο, διερευνούμε το πρώτο βήμα στη διαδικασία διαχείρισης ταλέντων. Στις τρεις ενότητες που περιλαμβάνουν αυτό το κεφάλαιο, θα εξετάσουμε τις βασικές πτυχές της πρόσληψης ταλέντων σε μια εταιρεία.

Στην πρώτη ενότητα, εισάγουμε την έννοια του Employer Branding (EB) και την Employee Value Proposition (EVP). Θα εξετάσουμε τις διαφορές μεταξύ του EB και του EVP και θα παρουσιάσουμε παραδείγματα για το καθένα σε διαφορετικές παγκόσμιες εταιρείες. Θα εξετάσουμε επίσης το employer branding στις ΜΜΕ και πώς μπορούν να το δουλέψουν οι μικρότερες εταιρείες.

Στη δεύτερη ενότητα, εστιάζουμε στις διαδικασίες πρόσληψης για την απόκτηση ταλαντούχων ανθρώπων και θα δούμε επίσης πώς θα ήταν η διαδικασία επιλογής «τέλεια». Ορίζουμε και διαφοροποιούμε τους όρους «πρόσληψη» και «απόκτηση ταλέντου». Στη συνέχεια αξιολογούμε τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια εταιρεία κατά τη διαδικασία επιλογής, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης εργαλείων που μπορούν να βοηθήσουν σε κάθε βήμα. Τέλος, περιγράφουμε τις έξι συμβουλές μας για να δημιουργήσουμε μια καλή εμπειρία για τον υποψήφιο και που θα επιτρέψουν μια «τέλεια» διαδικασία επιλογής.

Στην τρίτη και τελευταία ενότητα, εξηγούμε τι είναι η απόκτηση ταλέντων και παρουσιάζουμε την τρέχουσα κατάσταση σε σχέση με τον «πόλεμο για ταλέντο» και την αναζήτηση ταλέντων στις ΜΜΕ. Θα καλύψουμε συμβουλές για το πώς μια ΜΜΕ θα μπορούσε να προσελκύσει ταλέντα και θα μοιραστούμε επίσης μια σειρά από οδηγίες που πρέπει να ακολουθήσετε για να βρείτε αναξιοποίητα ταλέντα στην εταιρεία σας. Αυτό θα οδηγήσει σε μια σειρά δεικτών που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρείες για να αξιολογήσουν το ταλέντο των εργαζομένων. Τέλος, θα διερευνήσουμε δείκτες το πώς να αξιοποιήσετε το μέγιστο δυναμικό από τους εργαζόμενους και να αναδείξετε το ταλέντο τους.



ΕΝΟΤΗΤΑ 1: BRANDING ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΚΑΙ Η ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σε αυτήν την ενότητα, θα αναφερθούμε στο Branding Εργοδότη και στον τρόπο χρήσης του για τη διαχείριση ταλέντων. Θα αρχίσουμε να αντιμετωπίζουμε την έννοια του Branding Εργοδότη και του EVP από μια γενική προοπτική, δείχνοντας παραδείγματα από μεγαλύτερες εταιρείες. Στη συνέχεια, θα πάρουμε αυτή τη στρατηγική και θα την προσαρμόσουμε στις ΜΜΕ. Αρχικά, θα θέλαμε να ορίσουμε τις διαφορές μεταξύ του Employer Branding και της Employee Value Proposition (EVP).

Σύμφωνα με το About All Things Talent, μια κοινότητα επαγγελματιών Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίοι είναι παθιασμένοι με τη στρατολόγηση και το ανθρώπινο δυναμικό, «το branding εργοδότη είναι ένα σύνολο πειστικών λόγων για τους οποίους η επωνυμία είναι «ένα εξαιρετικό μέρος για να συνεργαστείς», αντίθετα το EVP είναι ένα σύνολο συγκεκριμένων βημάτων που έχει κάνει η εταιρεία για να γίνουν πραγματικότητα τα παραπάνω. Με απλά λόγια, το employer branding είναι μια υπόσχεση, η οποία παραδίδεται μέσω του EVP που λειτουργεί ως αντικειμενική καταγραφή των δυνατοτήτων και των ευκαιριών της Εταιρείας. Το EVP μιας εταιρείας είναι αυτό για το οποίο είναι δημοφιλές. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι σημαντικό να το αναλύσουμε για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία και στη συνέχεια να τα χρησιμοποιήσουμε για να δημιουργήσουμε ένα ισχυρό εμπορικό σήμα αναλόγως.»

Όλοι μιλούν για το employer branding στις εταιρείες, αλλά πόσο σημαντικό είναι να έχουμε ένα καλό employer branding στην εταιρεία μας; Σύμφωνα με τον Manu Romero (Romero 2017), ιδρυτή του Departamentodefelicidad.com, και το άρθρο του «Employer Branding: What is, Strategies, Companies and KPI», εξηγεί ότι πρέπει να κάνουμε ένα βήμα προς τα εμπρός και να εκτιμούμε ιδιαίτερα το εμπορικό σήμα του εργοδότη η εταιρεία μας γιατί πρέπει να επιτύχουμε μια ισχυρή επωνυμία που θα κάνει τους πιο ταλαντούχους ανθρώπους να θέλουν να εργαστούν στην εταιρεία μας και, το πιο σημαντικό, που κάνει τα κορυφαία ταλέντα της εταιρείας μας να θέλουν να παραμείνουν.

Οι νεότερες γενιές είναι πολύ απαιτητικές και κρίσιμες όταν επιλέγουν την εταιρεία, στην οποία θέλουν να εργαστούν. Χάρη στις σύγχρονες εγκαταστάσεις, μπορούν να γνωρίσουν την εταιρεία, τους πελάτες της, τους μελλοντικούς συναδέλφους τους, απόψεις πρώην υπαλλήλων, εκδηλώσεις στις οποίες παρευρίσκεσαι, κριτικές πελατών κ.λπ. με ένα μόνο κλικ. Γι' αυτό κάθε λεπτομέρεια είναι σημαντική και καθοριστική για αυτούς όταν επιλέγουν μια εταιρεία έναντι μιας άλλης. Επιπλέον, η επωνυμία ταλέντων αναπτύσσει εσωτερικά τη δέσμευση, τα κίνητρα και την ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο και θα πρέπει να συμβάλει στη δημιουργία σύνδεσης μεταξύ των προσωπικών αξιών και της εταιρικής κουλτούρας.

Κάθε εταιρεία έχει μια επωνυμία εργοδότη, ακόμα κι αν δεν έχει γίνει επίτηδες. Το Employer Branding αφορά την πρώτη εντύπωση που έχουμε για μια εταιρεία και τη φήμη της. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να αναλύσετε την επωνυμία του εργοδότη και να κατανοήσετε ποια εικόνα της εταιρείας προβάλλετε στη δεξαμενή ταλέντων που ελπίζετε να προσελκύσετε στην εταιρεία σας.

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

Τα οκτώ παρακάτω βήματα καθορίζουν πώς μπορείτε να αναπτύξετε στρατηγικά και να προωθήσετε την επωνυμία του εργοδότη σας στη δεξαμενή ταλέντων που θέλετε:

1. Δημιουργήστε μια υπεύθυνη ομάδα

Όταν αποφασίζετε να δημιουργήσετε μια στρατηγική επωνυμίας εργοδότη, είναι σημαντικό να εξετάσετε προσεκτικά την ομάδα που θα την αναλύσει, θα καθορίσει και θα την προωθήσει. Θα σας συμβουλεύαμε να δημιουργήσετε μια διεπιστημονική ομάδα που θα αποτελείται από υπαλλήλους από ανθρώπινο δυναμικό, μάρκετινγκ και επικοινωνία. Είναι σημαντικό τα μέλη της ομάδας να κατανοούν και να ευθυγραμμίζονται πλήρως την εταιρική στρατηγική. Εάν εργάζεστε σε μια ΜΜΕ, επιλέξτε υπαλλήλους που θα υπερασπιστούν τις εταιρικές αξίες και τη στρατηγική και προσκαλέστε τους να ενταχθούν στην ομάδα σας.

2. Προσδιορίστε τα ενδιαφερόμενα μέρη σας

Ένα από τα πιο σημαντικά βήματα είναι ο εντοπισμός των ομάδων συμφερόντων ή των ενδιαφερομένων για το σχεδιασμό των στρατηγικών και των δράσεων που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Αυτές οι ομάδες, τείνουν κυρίως να είναι υπάλληλοι επιχειρήσεων, προμηθευτές, συνδικάτα, πελάτες ή μέσα ενημέρωσης. Είναι σημαντικό κατά τον καθορισμό και την προετοιμασία των ενεργειών που θα πραγματοποιηθούν, να ανταποκρίνονται στις ομάδες που ενδιαφέρουν την εταιρεία σας.

3. Αναλύστε την τρέχουσα κατάσταση

Είναι σημαντικό πριν ξεκινήσετε να εργάζεστε στο Employer Brand να κατανοείτε την τρέχουσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εταιρεία, πού βρίσκεται και πού θέλετε να πάει. Σε αυτό το σημείο ο Manu Romero (Romero, 2017) εναποθέτει μερικές βασικές ερωτήσεις για να κατανοήσουμε καλύτερα αυτές τις καταστάσεις.

- Ποια είναι η δουλειά σας;
- Πού βρίσκεστε και πού θέλετε να φτάσετε;
- Ποια είναι η κουλτούρα και οι αξίες που σας καθορίζουν;
- Ποια η γνώμη των υπαλλήλων για την εταιρία σας?
- Τι λέγεται στο διαδίκτυο για την εταιρία σας (φόρουμ, κοινωνικά δίκτυα, μπλογκ, κατατάξεις);

4.Καθορίστε τους στόχους σας

Ένα από τα βασικά βήματα είναι ο καθορισμός των στόχων. Πρέπει να γνωρίζετε τους στόχους που ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική του Employer Brand. Θα πρέπει να σκεφτείτε τους στόχους που θέλει να επιτύχει η εταιρεία και με βάση αυτούς τους στόχους, να σκεφτείτε τις ενέργειες που πρόκειται να πραγματοποιηθούν και πώς θα εκτελέσετε αυτές.

5. "Αναπτύξτε την "Πρόταση Αξίας Εργαζομένων"

Σύμφωνα με τον Manu Romero (Romero, 2017), το κέντρο του προτύπου της επωνυμίας σας πρέπει να είναι η πρόταση αξίας για τους εργαζόμενους. Αυτός είναι απλώς ένας σαφής ορισμός του τι προσφέρετε στους μελλοντικούς και σημερινούς υπαλλήλους σας, γιατί ένας υπάλληλος πρέπει να εργάζεται για την εταιρεία σας και όχι για έναν ανταγωνιστή και τι κάνει την εταιρεία σας μοναδική. Είναι σημαντικό να ορίσετε τα χαρακτηριστικά που σας διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό και κάνουν την εργασία στην εταιρεία σας μια μοναδική και ελκυστική πρόταση.

6. Επιλέξτε τα κανάλια επικοινωνίας σας

Οι ομάδες συμφερόντων της εταιρείας σας έχουν καθοριστεί προηγουμένως. Πρέπει να σταματήσετε και να σκεφτείτε ποια κανάλια χρησιμοποιείτε αυτήν τη στιγμή για να επιτύχετε αυτούς τους στόχους και πόσο συναφή είναι. Σκεφτείτε πέρα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να είστε πλήρως περιεκτικοί όταν μεταδίδετε το μήνυμά σας.

7. Οργανώστε δράσεις

Εάν όλα τα προηγούμενα βήματα έχουν εκτελεστεί σωστά, είναι καιρός να ξεκινήσετε να σχεδιάζετε ενέργειες γύρω από την επωνυμία του εργοδότη σας. Οι εσωτερικές ενέργειες περιλαμβάνουν υπαλλήλους που εργάζονται αυτήν τη στιγμή στην εταιρεία σας και οι εξωτερικές ενέργειες θα επικεντρωθούν σε υπαλλήλους που ενδέχεται να ενταχθούν στην εταιρεία στο μέλλον.

8. Αναλύστε τους Βασικούς Δείκτες Απόδοσης (ΒΔΑ), τους μηχανισμούς μέτρησης και αξιολόγησης

Τέλος, είναι σημαντικό να μετρήσουμε τους στόχους που έχουμε καθορίσει και να ορίσουμε Βασικούς Δείκτες Απόδοσης (ΒΔΑ) με κάθε στόχο. Οι ΒΔΑ είναι προκαθορισμένα μετρήσιμα αποτελέσματα που συνδέονται με βασικούς επιχειρηματικούς στόχους. Ένα παράδειγμα σε μια ομάδα πωλήσεων μπορεί να είναι η επίτευξη συγκεκριμένων όγκων πωλήσεων για ένα συγκεκριμένο προϊόν κάθε μήνα. για την ομάδα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι το νέο των νέων προσλήψεων ή ποσοστών εναλλαγής προσωπικού. Η χρήση ΒΔΑ θα σας επιτρέψει να δείτε την πρόοδο που σημειώνει η εταιρεία σε συγκεκριμένους στόχους και να καταρρίψετε και να ξεπεράσετε τυχόν εμπόδια για την επίτευξή τους.

Ακολουθούν μερικά πρακτικά παραδείγματα εφαρμογής του Employer Branding στις μεγαλύτερες εταιρείες παγκοσμίως:

Google

Όταν οι άνθρωποι σκέφτονται την καλύτερη εταιρεία για να εργαστούν, η Google είναι ένα όνομα που κατατάσσεται ψηλά στις προτιμήσεις των ατόμων και αυτό δεν είναι χωρίς λόγο. Η Google χτίζει συνεχώς τη φήμη της ως κορυφαίος εργοδότης. Ο κολοσσός της τεχνολογίας επικοινωνεί πάντα για τη φιλοσοφία της εργασίας του και τα κοινωνικά οφέλη και διευκολύνσεις που προσφέρει (δωρεάν μεταφορά, ιατρική περίθαλψη, επιπλέον διακοπές, νομικές συμβουλές, εκπαίδευση, αίθουσες ανάπαυσης και αναψυχής, γυμναστήριο κ.λπ.). Το πιο αξιοσημείωτο πράγμα για την Google είναι ο τρόπος με τον οποίο επιλέγει ταλέντα, με ανθρώπους που ταιριάζουν καλύτερα στην κουλτούρα της στο επίκεντρο της διαδικασίας επιλογής προσλήψεων.
Βίντεο: Το βίντεο δείχνει μια εικόνα για την πρώτη εβδομάδα μιας νέας πρόσληψης στην Google

Heineken

Η Heineken ξεχωρίζει για τις πρωτότυπες τεχνικές της όσον αφορά την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων. Τα βίντεό της "Μετάβαση σε μέρη" επικοινωνούν με δυνητικούς και σημερινούς υπαλλήλους και με τους πελάτες τους και περιλαμβάνουν μηνύματα όπως "Στη Heineken μπορείτε να σχεδιάσετε τη δική σας επαγγελματική καριέρα", "Εργάζεστε στην καλύτερη εταιρεία στον κόσμο, είμαστε δημιουργικοί και διασκεδαστικοί !" Ή «Γνωρίζατε ότι προσφέρουμε περισσότερες από 250 μπύρες σε περισσότερες από 70 χώρες, είμαστε η καλύτερη ζυθοποιία στον κόσμο». Μεταφέρουν ένα ρεαλιστικό όραμα της εταιρικής κουλτούρας με στόχο να προσελκύσουν ταλέντα και να κάνουν τους ανθρώπους που παρακολουθούν το βίντεο να ελκύονται από την επωνυμία.
Video 1: πώς είναι οι διαφορές μεταξύ των υποψηφίων και τι πιστεύει η Heineken ως εταιρεία
Video 2: υπογραμμίζει πώς λειτουργεί η διαδικασία πρόσληψης της Heineken.

IKEA

Πώς καινοτομείτε στην επιλογή ταλέντων; Αυτή είναι μια ερώτηση που μπορεί να απαντηθεί καλύτερα με το ακόλουθο παράδειγμα της IKEA. Το κλειδί της στρατηγικής αυτής της εταιρείας βρίσκεται στο κοινό πάθος για την επίπλωση του σπιτιού. «Βοηθώντας τους πελάτες μας να χτίσουν ένα καλό σπίτι, μπορούμε να βοηθήσουμε στη βελτίωση της καθημερινότητάς τους», λέει ο Lars-Erik Fridolfsson. Σχολιάζει επίσης ότι «οι αξίες και η στάση είναι πιο σημαντικές από το βιογραφικό» στις διαδικασίες επιλογής τους, όπου καινοτομούν στη διαδικασία. Οι υποψήφιοι καλούνται να παρακολουθήσουν τη διαδικασία με μια φωτογραφία από το σαλόνι τους, ζητώντας τους να μιλήσουν για το τι τους αρέσει στο δωμάτιο και τι τους εμπνέει. Αυτό τους επιτρέπει να εντοπίζουν γρήγορα τους ανθρώπους που είναι παθιασμένοι με τα έπιπλα και τον καλό σχεδιασμό και πώς μπορούν να κάνουν τη διαφορά στη ζωή των πελατών τους. Σε αυτό το **Βίντεο** οι εργαζόμενοι του IKEA εξηγούν το πώς είναι να εργάζεσαι σε ένα κατάστημα IKEA.

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

Microsoft

Μια άλλη εταιρεία που αναφέρεται ως μία από τις καλύτερες εταιρείες για εργασία είναι η Microsoft. Ο πυρήνας της στρατηγικής στρατολόγησης ταλέντων της είναι ότι η Microsoft αναγνωρίζεται ως εξαιρετικός χώρος εργασίας, έχοντας ένα σαφές EVP και αναπτύσσοντας μια ψηφιακή στρατηγική.
Βίντεο: Αυτό το βίντεο δείχνει το πώς είναι να εργάζεσαι στη Microsoft.

Τώρα που κατανοούμε καλύτερα την επωνυμία εργοδότη, θα εξετάσουμε τη σημασία του EVP σε μια εταιρεία. Σύμφωνα με την Emily Heaslip, συγγραφέα περιεχομένου στη Vervoe, στο άρθρο της «13 Inspiring Employee Value Proposition Examples to Attract Great Talent» (Heaslip 2021), μια πρόταση αξίας είναι κάτι περισσότερο από μια απλή άσκηση μάρκετινγκ για τους εργαζόμενους. Επιπλέον, μια καλή πρόταση αξίας σύμφωνα με την Emily μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων, στη βελτίωση των κερδών, στην παροχή εξαιρετικής εμπειρίας στους εργαζόμενους και στη δημιουργία ενός χώρου εργασίας χωρίς αποκλεισμούς. Άλλα πράγματα που οι εργαζόμενοι εκτιμούν περισσότερο όταν αναζητούν εργασία είναι τα οφέλη για την υγεία και η τοποθεσία της εταιρείας. Η εύρεση του σωστού συνδυασμού κινήτρων είναι σημαντική, καθώς οι προτάσεις αξίας συμβάλλουν επίσης στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπλέον, μια πρόταση αξίας που συνδυάζει καλά οφέλη και επαρκή αποζημίωση διευκολύνει την προσέλκυση ταλέντων στην εταιρεία.

Ακολουθούν μερικά πρακτικά παραδείγματα για το πώς μπορεί να λειτουργήσει μια καλή Πρόταση Αξίας Εργαζομένου κατά την πρόσληψη ταλέντων:

LinkedIn

Η πρόταση αξίας του LinkedIn βασίζεται στο μότο του, #LinkedInLife. Σκοπός αυτής της εταιρείας είναι οι εργαζόμενοι να δημοσιεύουν την κουλτούρα της εταιρείας τους στο κοινωνικό δίκτυο του LinkedIn. Το LinkedIn προσφέρει επίσης μια μεγάλη ποικιλία πλεονεκτημάτων που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να παραμείνουν οδηγώντας σε ένα ισχυρό μοντέλο διατήρησης ταλέντων.
Βίντεο: Μια ματιά στο τι σημαίνει το LinkedIn Life για τους υπαλλήλους του

Airbnb

Το κλειδί αυτής της εταιρείας βρίσκεται στην αποστολή της, «να δημιουργήσει έναν κόσμο όπου ο καθένας μπορεί να ανήκει οπουδήποτε». Οι τέσσερις βασικές αξίες του, η ένταξη, η φροντίδα, η υποστήριξη και η καινοτομία είναι κεντρικές για την εικόνα και την πρόταση αξίας του. Επίσης, δεν αποτελεί έκπληξη ότι το EVP του είναι συνδεδεμένο με την ταξιδιωτική κοινότητα.
Βίντεο: Η ζωή στην Airbnb στο Λονδίνο

Canva

Αυτό που κάνει πραγματικά την Canva να ξεχωρίζει δεν είναι η κουλτούρα ή τα οφέλη της, αλλά η ευκαιρία που δίνει στους εργαζόμενους να συνεισφέρουν στην εταιρεία και να τους κάνουν να αισθάνονται μέρος ενός δημιουργικού ανοιχτού χώρου όπου η συμβολή τους στα τελικά σχέδια είναι πολύ απτή. Φυσικά, η Canva προσφέρει επίσης καλά και συνηθισμένα οφέλη.
Βίντεο:: Η κουλτούρα της Canva

Τι γίνεται με τις ΜΜΕ; Τι γίνεται αν δεν είμαι στο LinkedIn ή στο Google; Μπορώ να δουλέψω το Employer Brand μου;

Πολλές ΜΜΕ που διαβάζουν για τις στρατηγικές Employer Branding μεγάλων εταιρειών μπορεί να πιστεύουν ότι το Employer Branding δεν είναι για αυτές, αλλά κάνουν λάθος. Το Employer Branding είναι ακόμη πιο σημαντικό για τις μικρές ή μεσαίες εταιρείες να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα κατάλληλα ταλέντα.

Απλοποιώντας τις έννοιες των προτάσεων Employer Branding και Employee Value, μπορούμε να το κάνουμε πιο προσιτό και σχετικό για τις ΜΜΕ. Το Employer Branding δεν είναι τόσο περίπλοκο όσο φαίνεται αρχικά. Το Employer Branding δεν έχει να κάνει με τη δημιουργία κουλ βίντεο, είναι κάτι περισσότερο. Μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των απτών και άυλων ιδιοτήτων που έχει μια εταιρεία και που της επιτρέπουν να διατηρεί ταλέντα και να προσελκύει νέα ταλέντα. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι εγγενή χαρακτηριστικά που έχει μια εταιρεία και αποτελούν τη βάση του EVP. Η Πρόταση Αξίας Εργοδότη (EVP) είναι η αντιληπτή αξία που έχουν τα εσωτερικά και εξωτερικά ταλέντα για την εταιρεία. Έτσι, κάθε εταιρεία έχει ένα εργοδότη Brand, το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί και να ενσωματωθεί στη στρατηγική της.

Τα χαρακτηριστικά μιας εταιρείας μπορούν να εκτιμηθούν ορθολογικά και συναισθηματικά. Ορισμένες πτυχές όπως ο μισθός, οι ευκαιρίες ανάπτυξης ή οι ώρες εργασίας αναλύονται αντικειμενικά, αλλά άλλες, όπως η εταιρική κουλτούρα, το εργασιακό περιβάλλον, οι πολιτικές χωρίς αποκλεισμούς, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ή το στυλ ηγεσίας είναι εντελώς υποκειμενικές και έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τις ΜΜΕ να αναπτύξουν ισχυρές συναισθηματικές ιστορίες για να είναι ανταγωνιστικές έναντι μεγαλύτερων εταιρειών.

Το EVP μπορεί να αναλυθεί στα ακόλουθα 4 χαρακτηριστικά:

Επιχειρηματικά χαρακτηριστικά: αυτά τα χαρακτηριστικά αναφέρονται σε εκείνα τα χαρακτηριστικά του κλάδου της εταιρείας που μπορεί να είναι ελκυστικά για ταλέντο. Για παράδειγμα, δεν είναι το ίδιο να εργάζεσαι στον ενεργειακό τομέα ή στο πετρέλαιο και το φυσικό αέριο. Συνήθως δεν μπορούμε να αλλάξουμε αυτά τα χαρακτηριστικά, αλλά πρέπει να τα έχουμε κατά νου και να τα προωθούμε εάν μπορούν να είναι ελκυστικά και να βρούμε τρόπους για να τους προσφέρουμε μεγαλύτερη ελκυστικότητα εάν δεν είναι εγγενώς ελκυστικά. Εάν μια εταιρεία προσφέρει περιβαλλοντικές υπηρεσίες που έχουν σαφή ευεργετική επίδραση στο περιβάλλον, αυτό πρέπει να γνωστοποιείται σαφώς στη Στρατηγική Εμπορικής Επωνυμίας Εργοδότη. Από την άλλη πλευρά, όταν μια εταιρεία εργάζεται στον τομέα των τυχερών παιχνιδιών, θα πρέπει να λαμβάνει προσεκτικά υπόψη τις εξωτερικές ευαισθησίες γύρω από τον εθισμό κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής επωνυμίας της.

Χαρακτηριστικά της εταιρείας: αυτά τα χαρακτηριστικά είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν μια εταιρεία από τους ανταγωνιστές της. Ας πάρουμε ξανά το τελευταίο παράδειγμα, αυτό μιας εταιρείας τζόγου. Σε αυτήν την περίπτωση, ο τομέας μπορεί να μην γίνεται καλά αντιληπτός, αλλά μια εταιρεία μπορεί να αναπτύξει δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, όπως να βοηθάει προβληματικές εταιρείες τυχερών παιχνιδιών. Αυτές οι ενέργειες μπορούν να κοινοποιηθούν για να βελτιώσουν τη φήμη της εταιρείας και να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές κατά την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων. Τα χαρακτηριστικά της εταιρείας είναι αυτά που καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας μιας εταιρείας. Για παράδειγμα, η εταιρική κουλτούρα το στυλ ηγεσίας, το εργασιακό περιβάλλον ή οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Επαγγελματικά χαρακτηριστικά: αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα χαρακτηριστικά που έχει ένας εργαζόμενος στο επαγγελματικό του έργο. Για παράδειγμα, ευκαιρίες σταδιοδρομίας, εξέλιξη και εκπαίδευση κ.λπ. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι πολύ σημαντικά όταν προσελκύετε ένα ταλέντο ή όταν πρέπει να το διατηρήσετε. Για παράδειγμα, αν εργάζομαι σε μια εταιρεία που μου παρέχει εκπαίδευση και βοηθά στην εξέλιξή μου, θα είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσω άλλες ευκαιρίες εκτός της εταιρείας. Από την άλλη, αν νιώθω ότι με αντιμετωπίζουν ως γρανάζι και δεν αντιλαμβάνομαι ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται για την ευεξία μου, θα έχω λίγα κίνητρα να παραμείνω.

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

Προσωπικά χαρακτηριστικά: αυτά τα χαρακτηριστικά είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη ζωή του ατόμου. Για παράδειγμα, ευελιξία, πολιτικές συμβουλευτικής οικογένειας ή προγράμματα ευεξίας.

Τώρα έχοντας καλύψει τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν μια επωνυμία εργοδότη, ήρθε η ώρα να αναλύσετε την εταιρεία σας. Μπορείτε να ξεκινήσετε εσωτερικά ζητώντας από τους υπαλλήλους να δώσουν σχόλια για το πώς αντιλαμβάνονται την απόδοση της εταιρείας σχετικά με αυτά τα χαρακτηριστικά και πόσο σημαντικά είναι για να τους κρατήσουν ευτυχισμένους στο χώρο εργασίας. Το HR μπορεί να αναλύσει τα αποτελέσματα και να διαπιστώσει εάν η αντίληψη τους ταιριάζει με την πραγματικότητα. Λαμβάνοντας υπόψη το τι εκτιμούν οι εργαζόμενοι στο εργασιακό τους περιβάλλον και τα πράγματα που προσφέρει και λείπει η εταιρεία, μπορεί να αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης. Είναι επίσης σημαντικό να λαμβάνετε υπόψη τις εξωτερικές αντιλήψεις, ώστε να μπορείτε να προσελκύετε πιο εύκολα νέα ταλέντα.

Μόλις νιώσετε ότι γνωρίζετε πού βρίσκεται η εταιρεία σας, είναι καιρός να εξετάσετε ποια χαρακτηριστικά θα προωθήσετε στην εταιρική σας κουλτούρα. Στη συνέχεια, μπορείτε να δημιουργήσετε μια πρόταση αξίας εργοδότη και ένα σχέδιο δράσης που θα ενσωματώνει ορισμένα στρατηγικά χαρακτηριστικά. Όπως είπαμε προηγουμένως, είναι πολύ σημαντικό να καθιερωθούν ΒΔΑ για τη μέτρηση της διαδικασίας και της επιτυχίας του σχεδίου δράσης. Για παράδειγμα, δύο καλοί ΒΔΑ θα μπορούσαν να είναι:

1. Αριθμός αιτούντων κατά την έναρξη διαδικασίας πρόσληψης.
2. Αριθμός ατόμων που αποχώρησαν από την εταιρεία τον τελευταίο χρόνο.

Τώρα είναι ώρα να κοινοποιήσετε τη νέα σας Πρόταση Αξίας Εργοδότη. Θα πρέπει να ξεκινήσετε με ένα ισχυρό σχέδιο εσωτερικής επικοινωνίας για να γνωρίσετε κάθε εργαζόμενο το EVP και αργότερα να το επικοινωνήσετε εξωτερικά (στον ιστότοπο, με ένα εταιρικό βίντεο, δήλωση, μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης κ.λπ.). Είναι σημαντικό να λάβετε υπόψη ότι ο καλύτερος πρεσβευτής της επωνυμίας είναι ένας χαρούμενος υπάλληλος που μιλάει καλά για την εταιρεία όταν δεν εργάζεται.
Το Branding Εργοδότη δεν αφορά τη σπατάλη χρημάτων σε ψηφιακές εκστρατείες ή σε ένα ωραίο βίντεο. Οι ΜΜΕ μπορούν να αναπτύξουν μια ισχυρή στρατηγική Branding Εργοδότη με ήπια χαρακτηριστικά που δεν χρειάζεται να κοστίζουν πολλά χρήματα. Επιπλέον, οι ΜΜΕ τείνουν να έχουν μεγαλύτερη ευελιξία από τις μεγαλύτερες εταιρείες και μπορούν να προσφέρουν οφέλη που μια μεγαλύτερη εταιρεία δεν μπορεί. Το κλειδί είναι η επικοινωνία των βασικών μηνυμάτων που θα προωθήσουν έναν χαρούμενο χώρο εργασίας και θα διατηρήσουν και προσελκύσουν ταλέντα.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΚΑΙ Η ΤΕΛΕΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη διαφορά μεταξύ της πρόσληψης και της απόκτησης ταλέντων. Σύμφωνα με τον ιστότοπο www.losrecursoshumanos.com, μια πύλη που ειδικεύεται σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, η πρόσληψη αποτελεί υποσύνολο της Απόκτησης Ταλέντων και περιλαμβάνει δραστηριότητες αναζήτησης, επιλογής, συνέντευξης, αξιολόγησης, επιλογής και πρόσληψης. Η πρόσληψη προσκαλεί δικαιούχους υποψηφίους για υπάρχουσες κενές θέσεις που διατίθενται στην εταιρεία. Αντίθετα, η απόκτηση ταλέντων είναι ένας συνεχής κύκλος διαδικασιών που σχετίζονται με την προσέλκυση, την πρόσληψη και την απόκτηση εργαζομένων σε μια εταιρεία.
Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη διαφορά μεταξύ της πρόσληψης και της απόκτησης ταλέντων. Σύμφωνα με τον ιστότοπο www.losrecursoshumanos.com, μια πύλη που ειδικεύεται σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, η πρόσληψη αποτελεί υποσύνολο της Απόκτησης Ταλέντου και περιλαμβάνει δραστηριότητες αναζήτησης, επιλογής, συνέντευξης, αξιολόγησης, επιλογής και πρόσληψης. Η πρόσληψη προσκαλεί δικαιούχους υποψηφίους για υπάρχουσες κενές θέσεις που διατίθενται στην εταιρεία. Αντίθετα, η απόκτηση ταλέντων είναι ένας συνεχής κύκλος διαδικασιών που σχετίζονται με την προσέλκυση, την πρόσληψη και την διατήρηση εργαζομένων σε μια εταιρεία.
Όταν μιλάμε για τη διαδικασία επιλογής, η Talentech την αναλύει σε επτά βήματα στο ακόλουθο άρθρο: "Τα βήματα μιας διαδικασίας πρόσληψης" (**Andersson, 2020)**:

1. Προετοιμασία

Αρχικά, σκεφτείτε τη θέση που θέλετε να καλύψετε. Είστε αυτός που πρόκειται να δημιουργήσει τις απαραίτητες δεξιότητες που πρέπει να έχει ο νέος υπάλληλος, επομένως είναι ζωτικής σημασίας να κατανοήσετε πλήρως τι συνεπάγεται η κενή θέση. Επιπλέον, πρέπει να σκεφτείτε πώς ανακοινώνεται η ευκαιρία και πώς μπορείτε να την αναδείξετε ως συναρπαστικό το ρόλο σε ένα υπέροχο εργασιακό περιβάλλον. Θα χρειαστεί να εξηγήσετε λεπτομερώς ποια είναι τα καθήκοντα και οι ευθύνες και ποιον αναζητάτε για να ταιριάζει με τις προδιαγραφές εργασίας. Λάβετε υπόψη τη γλώσσα που χρησιμοποιείτε κατά την προετοιμασία της αγγελίας εργασίας για να διασφαλίσετε ότι η γλώσσα είναι περιεκτική και ότι δεν φαίνεται ηλικιακή ούτε σε νεότερους ούτε σε μεγαλύτερους υποψήφιους. Σκεφτείτε ποια κανάλια επικοινωνίας θέλετε να χρησιμοποιήσετε ανάλογα με το κοινό-στόχο για τη θέση.

2.Λήψη αιτήσεων

Αφού δημοσιεύσετε την αγγελία, είναι σημαντικό να ενημερώσετε τους υποψηφίους που έχουν υποβάλει αίτηση για τη θέση εργασίας ότι έχει παραληφθεί η αίτησή τους. Πολλές εταιρείες έχουν μια αυτοματοποιημένη διαδικασία μέσω ενός ATS (Application Tracking System), αλλά άλλες συνεχίζουν να χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το excel ως τρόπο για να εκτελέσουν αυτήν την εργασία. Τα δωρεάν ψηφιακά εργαλεία μπορούν να διευκολύνουν αυτήν τη διαδικασία παρακολούθησης, όπως το Trello (www.trello.com).

3. Στάδιο επιλογής 1: Εξαλείψτε τους μη ειδικευμένους αιτούντες

Τότε ξεκινά η διαδικασία επιλογής. Πρώτον, πρέπει να καθορίσετε ποιοι υποψήφιοι πιστεύετε ότι δεν ταιριάζουν με τον ρόλο ή την εταιρική σας κουλτούρα. Μπορείτε να καλέσετε τους υποψηφίους και να κάνετε μερικές ερωτήσεις προσυμπτωματικού ελέγχου για να περιορίσετε τους υποψηφίους εάν πιστεύετε ότι αυτό είναι απαραίτητο. Είναι βέλτιστη πρακτική να ενημερώνετε τους υποψηφίους που αποτυγχάνουν, ότι η αίτησή τους δυστυχώς απορρίφθηκε σε αυτήν την περίπτωση.

4. Στάδιο επιλογής 2: Βαθμολογία και κατάταξη υποψηφίων

Το επόμενο βήμα είναι να επιλέξετε αυτούς τους υποψηφίους από τους οποίους θέλετε να πάρετε συνέντευξη, ταξινομώντας τους ανάλογα με το πόσο ταιριάζουν οι δεξιότητές τους με τον διαφημιζόμενο ρόλο και τις βασικές αξίες της εταιρείας. Αυτό το στάδιο της διαδικασίας επιλογής μπορεί να πάρει λίγο χρόνο και προσεκτική εξέταση. Εάν δεν έχετε πολύ χρόνο για να κανονίσετε ραντεβού, σκεφτείτε να χρησιμοποιήσετε ένα διαδικτυακό εργαλείο ραντεβού, όπως το Calendly όταν στέλνετε προσκλήσεις για συνέντευξη. Το Calendly, είναι μια εφαρμογή που βοηθά στην αυτοματοποίηση του προγραμματισμού ραντεβού (https://calendly.com/).

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

Στάδιο επιλογής 3: Συνεντεύξεις

Στη διαδικασία επιλογής, η συνέντευξη είναι μια από τις πιο σημαντικές στιγμές, γιατί η εταιρεία θα συναντήσει τον υποψήφιο μελλοντικό της υπάλληλο. Συνιστάται να πραγματοποιήσετε αρκετούς γύρους συνεντεύξεων για να συμβάλετε στον περιορισμό των καλύτερων υποψηφίων και να τους γνωρίσετε καλύτερα και να κατανοήσετε πλήρως εάν θα είναι κατάλληλοι για τον ρόλο και την εταιρεία. Ο διευθυντής για τη θέση θα πρέπει να είναι μέρος του πάνελ συνέντευξης, έτσι ώστε να είναι σε θέση να κάνει κάποιες περισσότερες τεχνικές ερωτήσεις σχετικά με τη δουλειά και να ελέγξει ότι μπορούν να δημιουργήσουν μια σχέση με το άτομο.

Στάδιο επιλογής 4: Άσκηση προσομοίωσης εργασίας

Ένας από τους καλύτερους τρόπους για να μάθετε εάν ο υποψήφιος που έχετε επιλέξει έχει τις κατάλληλες δεξιότητες για τη δουλειά, είναι να του ζητήσετε να ολοκληρώσει μια άσκηση βασισμένη σε δεξιότητες που προσομοιώνει το είδος των εργασιών που θα χρειαστεί να ολοκληρώσουν στο ρόλο. Μπορεί επίσης να αξίζει να συμπεριλάβετε πιθανούς έμπειρους συμπαίκτες στο πάνελ της συνέντευξης για να βοηθήσετε να κρίνουμε τις γνώσεις του αιτούντος και να ταιριάζει με την ομάδα. Αυτό έχει επίσης το πρόσθετο πλεονέκτημα της συμπερίληψης της ομάδας στη διαδικασία επιλογής και επομένως την κάνει να αισθάνεται μεγαλύτερη συμμετοχή στην επιλογή συμπαίκτη, εάν ο υποψήφιος που προτιμούν δεν είναι αυτός που τελικά επιλέγεται.

Offer and tying off loose ends

Τέλος, όταν έχετε επιλέξει τον υποψήφιο που προτιμάτε και έχει αποδεχθεί την ένταξη στην εταιρεία, είναι καιρός να ενημερώσετε τους άλλους υποψηφίους που πήραν συνέντευξη ότι απέτυχαν και ότι η θέση έχει καλυφθεί. Είναι βέλτιστη πρακτική να δίνετε στον υποψήφιο κάποια σχόλια σχετικά με τους λόγους για τους οποίους απέτυχε και ενώ μπορεί να είναι απογοητευμένος, θα είναι ευγνώμων που θα έχει μια απάντηση και θα καταλάβει γιατί ήταν ανεπιτυχής. Τελικά, οι περισσότεροι υποψήφιοι θα σεβαστούν την απόφασή σας και θα δουν την εταιρεία σας θετικά, εάν έχετε αφιερώσει χρόνο για να τους επιστρέψετε. Η Alba Da Virgi στο άρθρο της «Candidate-Centred Recruitment Strategy» (Da Virgi 2016), μας λέει ότι το επίκεντρο της διαδικασίας πρόσληψης πρέπει να είναι ο υποψήφιος. Λέει ότι ο τρόπος με τον οποίο οι υποψήφιοι αλληλεπιδρούν με την εταιρεία σας κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας επιλογής είναι καθοριστικός για να μπορέσει η εταιρεία σας να προσλάβει τα καλύτερα ταλέντα.

- Γράψτε προσφορές εργασίας με άμεσο και ελκυστικό τρόπο για τους ρόλους που θέλετε να καλύψετε.
- Διαδώστε τη διαφήμιση μέσω του καταλληλότερου καναλιού με βάση το προφίλ της θέσης. Όσο περισσότερη προβολή αποκτά η διαφήμισή σας, τόσο πιο ταλαντούχα άτομα μπορεί να είστε σε θέση να προσλάβετε, αλλά βεβαιωθείτε ότι η διαφήμισή σας στοχεύει τους κατάλληλους ανθρώπους.
- Βελτιστοποιήστε τις φόρμες εγγραφής σας και δημιουργήστε μια σύντομη, απλή και ανταποκρινόμενη φόρμα, ώστε οι υποψήφιοι να μπορούν να υποβάλουν αίτηση και μέσω κινητού τηλεφώνου: Θα πρέπει να επωφεληθείτε από τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η τεχνολογία.
- Διατηρείτε τους υποψηφίους σας ενημερωμένους κατά τη διαδικασία επιλογής και δημιουργήστε μια καλή σχέση από τις πρώτες στιγμές: Θέλετε να δώσετε στον υποψήφιο καλή εντύπωση
- Απαντήστε έγκαιρα στους υποψηφίους. Εάν δεν απαντήσετε γρήγορα, ο υποψήφιος μπορεί να χάσει το ενδιαφέρον του για τη θέση και μπορεί να σκεφτεί ότι δεν πρόκειται να είναι το επιλεγμένο άτομο.
- Στείλτε απάντηση στους υποψηφίους που δεν είναι κατάλληλοι για τη θέση και τη συνέντευξη, καθώς εάν δεν το κάνετε αυτό δεν θα αντανακλά καλά την εικόνα της εταιρείας σας.

Είναι σημαντικό να έχετε καλά προγραμματισμένες και οργανωμένες διαδικασίες πρόσληψης και πάνω απ' όλα να δημιουργήσετε μια καλή εμπειρία υποψηφίου. Μπορεί να υπάρχουν περιπτώσεις όπου ένας εργοδότης πρέπει να πει όχι σε ένα πολύ ταλαντούχο άτομο επειδή δεν είναι το καλύτερο για τον ρόλο ή την εταιρεία εκείνη τη στιγμή. Ωστόσο, είναι πολύ κατανοητό ότι ο ίδιος υποψήφιος μπορεί να είναι ιδανικός για ένα μελλοντικό άνοιγμα όταν μπορεί επίσης να έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σχετική εμπειρία. Εάν αυτός ο υποψήφιος είχε καλή εμπειρία από την εταιρεία κατά την προηγούμενη αίτηση, είναι πολύ πιο πιθανό να υποβάλει αίτηση για μελλοντικές ευκαιρίες.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΕΞΑΜΕΝΩΝ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Πρώτον, είναι σημαντικό να εξηγήσουμε τι είναι η απόκτηση ταλέντων. Η απόκτηση ταλέντου είναι η διαδικασία αναζήτησης και απόκτησης ειδικευμένου ατόμου για τις ανάγκες της εταιρείας και για την κάλυψη των απαιτήσεων της θέσης. Η πρόκληση για τις εταιρείες είναι να βρουν και να προσελκύσουν υποψηφίους που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες και τις απαιτήσεις που ικανοποιούν τους στόχους και τις δραστηριότητες της εταιρείας.

Στις μέρες μας κάθε εταιρεία προσπαθεί να προσλάβει τα καλύτερα ταλέντα της αγοράς για να ενταχθούν στις ομάδες τους και να είναι πιο ανταγωνιστικές. Επιπλέον, ορισμένοι ακόμη τεχνικοί ρόλοι έχουν μεγάλη ζήτηση. Είναι σημαντικό να πούμε ότι για τις ΜΜΕ, είναι πολύ πιο δύσκολο να βρουν καλά ταλέντα, καθώς πολλές μικρότερες εταιρείες δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για αφοσιωμένο προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού. Συχνά οι ευθύνες πρόσληψης και ταλέντων βαρύνουν κάποιον που έχει επίσης μια άλλη κύρια λειτουργία στην εταιρεία. Οι ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές προσφέρουν έναν πολύ χρήσιμο τρόπο για τις ΜΜΕ να εφαρμόσουν μια στρατηγική επωνυμίας που τους επιτρέπει να προσελκύουν ταλέντα:

- Βελτιώστε την παρουσία σας στα κοινωνικά δίκτυα: Το Recruitment 2.0 θα σας επιτρέψει να εξαλείψετε τα γεωγραφικά εμπόδια και να βρείτε τον ιδανικό υποψήφιο. Τα κοινωνικά δίκτυα όπως το LinkedIn έχουν γίνει μια εξαιρετική βάση δεδομένων για την εύρεση ταλαντούχων επαγγελματιών, από τους οποίους μπορείτε ακόμη και να πάρετε συνέντευξη μέσω βιντεοκλήσης. Μπορείτε επίσης να επωφεληθείτε από αυτά τα δίκτυα για να διαδώσετε την προσφορά εργασίας σας και να προσεγγίσετε μια μεγαλύτερη ομάδα ενδιαφερόμενων επαγγελματιών.
- Αναπτύξτε το branding του εργοδότη σας: Οι ΜΜΕ πρέπει να κοινοποιούν τα χαρακτηριστικά που καθιστούν την εταιρεία τους ελκυστικό και μοναδικό χώρο εργασίας.
- Να ενημερώνεστε συνεχώς: Η προσφορά μαθημάτων ή εργαστηρίων φέρνει μεγάλη αξία στην εταιρεία, καθώς αυξάνει την ανταγωνιστικότητα, την πρωτοβουλία και την καινοτομία της ομάδας.

Η δημιουργία μιας δεξαμενής ταλέντων είναι σημαντική για τις ΜΜΕ, καθώς μπορεί να εξοικονομήσει πολύ χρόνο για την εύρεση υποψηφίων που ταιριάζουν καλά σε θέσεις και ίσως το πιο σημαντικό με τις βασικές αξίες της εταιρείας. Είναι σημαντικό για τις μικρότερες εταιρείες να μην χάνουν από τα μάτια τους τη δεξαμενή ταλέντων που είναι ήδη διαθέσιμη στη δική τους εταιρεία ως σημείο εκκίνησης.

ΠΩΣ ΝΑ ΕΝΤΟΠΙΣΕΤΕ ΚΟΡΥΦΑΙΑ ΤΑΛΕΝΤΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Όταν μιλάμε για απόκτηση ταλέντων για εταιρείες, συχνά τα υπάρχοντα ταλέντα μέσα στην εταιρεία μπορούν να παραβλεφθούν, οπότε πώς μπορείτε να διασφαλίσετε ότι αυτό δεν θα συμβεί στην εταιρεία σας; Το πρώτο βήμα για τις ΜΜΕ είναι να εντοπίσουν αυτά τα ταλαντούχα άτομα εντός της εταιρείας. Σύμφωνα με το Explicit Success και τον συγγραφέα της ανάρτησής τους, Abimbola Joseph (ένας προγραμματιστής δημιουργικού περιεχομένου που απολαμβάνει να ενθαρρύνει τους ανθρώπους να είναι όσο το δυνατόν καλύτεροι), υπάρχουν 13 συμβουλές για να βρείτε αυτό το ταλαντούχο άτομο (Joseph 2019):

1. Είναι φιλόδοξοι άνθρωποι

Οι φιλόδοξοι άνθρωποι αναζητούν πάντα την επιτυχία και εργάζονται πολύ σκληρά για να πετύχουν τους στόχους που θέτουν για τον εαυτό τους. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι αυτοί οι άνθρωποι είναι ικανοί να πετύχουν και νίκες και να υποστούν ήττες, αλλά όταν νικηθούν, μαθαίνουν από την εμπειρία και επιστρέφουν πιο δυνατοί. Οι φιλόδοξοι άνθρωποι έχουν την απαραίτητη προσωπικότητα για να γίνουν κορυφαίοι ερμηνευτές.

2.Επικεντρώνονται στις προτεραιότητες της εταιρείας

Τα καλύτερα ταλέντα θέλουν να συμμετέχουν στη διαδικασία ανάπτυξης της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Έχουν την ενέργεια να εργαστούν με πάθος και εγγυώνται ότι τα έργα υλοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο στην εταιρεία. Είναι ένθερμοι υπάλληλοι και κάνουν τα μέγιστα για να πετύχουν τους στόχους και τους στόχους της εταιρείας. Οι ταλαντούχοι άνθρωποι ξέρουν πώς να θέτουν προτεραιότητες και σε τι να επικεντρωθούν. Δεν αποσπώνται εύκολα και αποφεύγουν να χάνουν χρόνο. Μπορούν επίσης να κάνουν πολλαπλές εργασίες.

3.Μπορούν να σου πουν τι θέλουν να πετύχουν

Ένα ταλαντούχο άτομο ξέρει πού ελπίζει να είναι σε λίγα χρόνια και μερικές φορές σας δίνει μια εκπληκτικά σαφή απάντηση. Μπορεί να είστε μακριά από αυτόν τον στόχο, αλλά ταλαντούχοι άνθρωποι έχουν ήδη σκεφτεί την πορεία ζωής της εταιρείας σας. Ένα ταλαντούχο άτομο μπορεί να σας δώσει ξεκάθαρα βήματα για το πώς να φτάσετε εκεί, ακόμα κι αν ο στόχος είναι πολύ φιλόδοξος.

4. Είναι προορατικοί

Κάθε εργοδότης πρέπει να προσέχει άτομα που είναι προορατικά στις αποφάσεις του. Αυτό το χαρακτηριστικό δεν βασίζεται στα ανώτερα μέλη του προσωπικού να δίνουν οδηγίες πριν λάβουν αποφασιστικά βήματα όταν είναι σίγουροι για θετικά αποτελέσματα. Προτιμούν να είναι προορατικοί και να λαμβάνουν αποφάσεις πριν το αφεντικό ζητήσει το αποτέλεσμα μιας εργασίας. Οι προορατικοί άνθρωποι μπορούν να εκπλήξουν το αφεντικό τους με τα αποτελέσματα. Σε ορισμένες εταιρείες, τα ενεργά άτομα θεωρούνται ότι υπερβαίνουν τα όριά τους. Οι αυταρχικές και δεσποτικές εταιρείες δεν συμβαδίζουν καλά με κορυφαία ταλέντα όπως αυτά. Όταν δεν έχουν το κίνητρο ή την υποστήριξη, οι ενεργοί άνθρωποι δεν δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό. Βοηθούν στην πρόληψη της χαλαρότητας και προσπαθούν να τηρούν τις προθεσμίες με ή χωρίς τη συμμετοχή του αφεντικού. Τα κορυφαία ταλέντα είναι ενεργοί στοχαστές και δεν τους αρέσει να αναβάλλουν μια ενέργεια που πρέπει να γίνει αμέσως. Μπορούν εύκολα να αναγνωριστούν όταν τους ανατεθεί μια εργασία και να δώσουν αποτελέσματα ακόμη και πριν τους ζητηθεί το αποτέλεσμα.

5.Έχουν καλές διαπροσωπικές δεξιότητες

Η προσωπικότητα των εργαζομένων είναι σημαντική για τους εργοδότες. Δεν είναι όλοι καλοί στο να χτίζουν σχέσεις με τους συναδέλφους. Ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν τεστ προσωπικότητας για να προσδιορίσουν εάν η προσωπικότητα ενός υποψηφίου ταιριάζει καλά με την υπόλοιπη ομάδα. Τα καλύτερα ταλέντα είναι κοινωνικά ευφυή, ξέρουν πώς να χτίζουν μια σχέση με όλους. Αυτή είναι μια πολύ σημαντική ικανότητα για την ανάπτυξη κάθε εταιρείας. Οι ταλαντούχοι άνθρωποι έχουν καλές διαπροσωπικές δεξιότητες που πρέπει να εκτιμώνται πολύ.

6. Είναι καλοί παίκτες της ομάδας

Όσον αφορά τον εντοπισμό ταλέντων, αναζητήστε άτομα που ξέρουν πώς να εργάζονται ως μέλη μιας ομάδας. Οι παίκτες της ομάδας ξέρουν πώς να συνεργάζονται με άλλους και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους. Επιπλέον, προτιμούν να εργάζονται σε ομάδα παρά να το κάνουν μόνοι τους. Ένας καλός παίκτης της ομάδας ξέρει πώς να επινοεί στρατηγικές που θα ωφελήσουν την αποτελεσματική ομαδική εργασία και την παραγωγικότητα, οδηγώντας σε θετικά αποτελέσματα.

7. Είναι επιδέξιοι

Είναι σημαντικό να προσέχετε άτομα με ισχυρές δεξιότητες που θα είναι μια καλή προσθήκη στην εταιρεία. Τα άτομα με ισχυρές δεξιότητες μπορεί να είναι ένα πολύτιμο πλεονέκτημα, καθώς μπορούν να μοιραστούν τις γνώσεις τους με άλλα μέλη της ομάδας και να βοηθήσουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των γύρω τους. Για παράδειγμα, τα άτομα με καλές δεξιότητες ΤΠΕ μπορούν να μεταδώσουν τις γνώσεις τους στους συναδέλφους τους και να βρουν γρήγορα λύσεις σε τεχνικά ζητήματα που μπορεί να χρειάστηκε πολύς χρόνος για να επιλύσουν οι άλλοι. Ένας επιδέξιος συνάδελφος μπορεί να βοηθήσει μια ομάδα να γίνει πολύ πιο αποτελεσματική.

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

8. Είναι αποτελεσματικοί επικοινωνιακοί και ακροατές

Για να εντοπίσει μια εταιρεία τα καλύτερα ταλέντα μέσα της, πρέπει να αναζητήσει άτομα που έχουν εξαιρετικές επικοινωνιακές δεξιότητες. Οι εργαζόμενοι που μπορούν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά και να δώσουν τη γνώμη τους σε οποιοδήποτε άτομο θα συμβάλουν στη δημιουργία ενός ισχυρού εργασιακού περιβάλλοντος συνεργασίας. Τα καλύτερα ταλέντα ξέρουν πώς να διαπραγματεύονται σε οποιαδήποτε κατάσταση. Τείνουν επίσης να είναι καλύτεροι ακροατές και έχουν ισχυρές αναλυτικές δεξιότητες.

9. Είναι συναισθηματικά ευφυείς

Τα καλύτερα ταλέντα δεν καθοδηγούνται από τα συναισθήματά τους στη δουλειά. Ξέρουν πώς να διαχειρίζονται καλά τα συναισθήματα και δεν αφήνουν τα συναισθήματα να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοσή τους. Επιπλέον, οι συναισθηματικά έξυπνοι άνθρωποι σέβονται τις απόψεις και τις αξίες των άλλων ανθρώπων. Μπορούν να δεχτούν την εποικοδομητική κριτική και να μάθουν από αυτήν. Τείνουν επίσης να λειτουργούν καλά υπό πίεση.

10. Είναι λύτες προβλημάτων

Τα καλύτερα ταλέντα δεν πτοούνται από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η εταιρεία. Δεν ασχολούνται με προβλήματα και αναζητούν λύσεις που να είναι μακροχρόνιες.

11. Είναι εξαιρετικά δημιουργικοί και καινοτόμοι

Για την επίλυση προβλημάτων, τα καλύτερα ταλέντα χρησιμοποιούν λίγους πόρους. Είναι καινοτόμοι άνθρωποι που ξέρουν πώς να φτιάξουν κάτι από το τίποτα. Επιπλέον, είναι άνθρωποι που δεν αποδέχονται το status quo και για τις εταιρείες που χρειάζονται ανθρώπους που παραβιάζουν τους κανόνες και καινοτομούν, είναι απαραίτητοι. Αυτές οι δεξιότητες είναι επίσης πολύ σημαντικές για την αντιμετώπιση των αλλαγών και την προσαρμογή σε νέα σενάρια.

12. Τους διακατέχει αίσθημα ηθικής στη δουλειά τους

Είναι πολύ ηθικοί και θετικοί άνθρωποι. Επιπλέον, οι προθεσμίες είναι πολύ σημαντικές για αυτούς και θα προσπαθούν πάντα να τηρούν τις καθορισμένες προθεσμίες. Είναι σκληρά εργαζόμενοι, έχουν υψηλά κίνητρα και υπακούουν σε καθιερωμένους κανόνες.

13. Το ρεκόρ τους μιλάει από μόνο του

Οι ταλαντούχοι άνθρωποι έχουν επιρροή στη ζωή των ανθρώπων γύρω τους. Εάν έχετε αμφιβολίες για οποιοδήποτε ταλέντο, μπορείτε να δείτε τα ακαδημαϊκά και πανεπιστημιακά τους αρχεία. Κατά τη στρατολόγηση νέων ταλέντων, θα πρέπει πάντα να επικοινωνείτε με τα ονομαστικά τους στοιχεία αναφοράς για να βεβαιωθείτε ότι είναι τόσο ταλαντούχοι όσο σας είπαν ότι είναι κατά τη διαδικασία πρόσληψης.

ΠΩΣ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ

Μόλις εντοπίσετε ταλαντούχους ανθρώπους στην εταιρεία σας, πρέπει να έχετε κατά νου ότι μπορούν να ζητήσουν διαφορετικά πράγματα και εάν θέλετε να τους αναπτύξετε ως κορυφαία ταλέντα, ίσως είναι απαραίτητο να μάθετε πώς μπορείτε να αξιολογήσετε το ταλέντο τους και να εντοπίσετε τυχόν κενά . Σύμφωνα με την Clara Nieva (Indicadores para evaluar la gestión del talento en la empresa), υπάρχουν δείκτες που σας επιτρέπουν να πείτε εάν το ταλέντο που έχετε στη διάθεσή σας ταιριάζει καλά στην εταιρεία σας:

1. **Χρόνος εκπαίδευσης:** : Αυτός ο δείκτης παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων, προσφέροντας τους τα εργαλεία που χρειάζονται για να βελτιωθούν επαγγελματικά.
2. **Μέσος χρόνος για την επίτευξη στόχων:** The average time indicator allows you to measure the efficiency of employees.
3. **Επίπεδα απουσιών:** Αυτός ο δείκτης είναι πολύ πολύτιμος σε μια εταιρεία καθώς σας επιτρέπει να διαβάσετε τα κίνητρα του εργαζομένου, τη δέσμευσή του στην απόδοση της εργασίας του και στη λειτουργία της εταιρείας.

Η πρόσληψη μέσα από την υπάρχουσα δεξαμενή προσωπικού έχει ορισμένα πλεονεκτήματα, και συγκεκριμένα:

- Βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Αποφυγή απώλειας ταλέντου και προσχώρησή του σε έναν ανταγωνιστή.
- Συνεχής ανάπτυξη και μάθηση των εργαζομένων που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας στην εργασία.
- Αυξημένη απόδοση των εργαζομένων γιατί θέλουν να επιτύχουν τους προτεινόμενους στόχους.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εταιρεία και να προκαλέσουν αλλαγή στις στρατηγικές ανάπτυξης ταλέντων. Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι λεγόμενοι «πόλεμοι ταλέντων» θα υπάρχουν για πολύ καιρό και οι εταιρείες πρέπει να σκέφτονται μπροστά. Στο μέλλον, οι εταιρείες δεν θα πρέπει να βασίζονται μόνο σε εξωτερικές προσλήψεις για να βρουν το επιθυμητό ταλέντο, αλλά θα πρέπει επίσης να εξετάζουν τα ταλέντα εντός της εταιρείας ή ακόμη και να βοηθούν στην ανάπτυξη των ανθρώπων και να τους μετατρέπουν στο ταλέντο που αναζητούν. Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις προσεγγίσεις για την εσωτερική ανάπτυξη ταλέντων, ανατρέξτε στο Κεφάλαιο 3 αυτού του Εγχειριδίου που είναι αφιερωμένο στην ανάπτυξη εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:
Ένταξη νέου ταλέντου

INTRODUCTION

Η διαδικασία ένταξη ς ενός νέου υπαλλήλου είναι κρίσιμη για την επιτυχία μιας εταιρείας. Στόχος είναι η ένταξη νέων ταλέντων όσο το δυνατόν γρηγορότερα, ώστε να γίνουν αναπόσπαστα μέλη της ομάδας και να είναι πιστά στην εταιρεία σας και να στέκονται στις αξίες της. Πολύς χρόνος, ενέργεια και επενδύσεις δαπανώνται στις στρατηγικές ένταξης, επομένως είναι σημαντικό να προγραμματιστούν σωστά από την αρχή. Όσο πιο γρήγορα ο εργαζόμενος κατανοήσει τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της εταιρείας, μάθει για την εταιρική κουλτούρα, κατανοήσει τα σχετικά πλαίσια και τις προσδοκίες, τόσο πιο γρήγορα θα νιώσει σαν στο σπίτι του στο νέο εργασιακό του περιβάλλον και τόσο πιο πιθανό είναι να θέλει να μείνει μακροπρόθεσμα.

Στη σημερινή αγορά που καθοδηγείται από τους υποψηφίους, όπου ο ανταγωνισμός για ταλέντα αυξάνεται σταθερά, οι εταιρείες πρέπει να υπερβούν και να προσελκύσουν τους κατάλληλους υπαλλήλους που ταιριάζουν στην κουλτούρα της εταιρείας. Η βελτιστοποίηση της διαδικασίας ένταξης είναι μια βασική στρατηγική για τη βελτίωση της επωνυμίας του εργοδότη σας και την πρόσληψη καλύτερων υποψηφίων.

Η ένταξη είναι ένα ουσιαστικό μέρος μιας εταιρείας που πρέπει να διοικείται προσεκτικά για να βοηθήσει τους νέους υπαλλήλους να προσαρμοστούν στην εταιρική κουλτούρα, τις αξίες και τις εργασιακές σας πρακτικές. Διαφορετικά, αυξάνεται η πιθανότητα να αντιμετωπίσουμε υψηλές εναλλαγές μεταξύ του νέου προσωπικού και δεν χάνεται ο χρόνος, η προσπάθεια και η ενέργεια που δαπανάται κατά τη διαδικασία πρόσληψης. Ένα αποτελεσματικό σχέδιο ένταξης μπορεί να διευκολύνει την ένταξη και την κοινωνικοποίηση των νέων εργαζομένων και να τους βοηθήσει να οικοδομήσουν πίστη στην εταιρεία.

Αυτό το κεφάλαιο εισάγει τι είναι το onboarding και παρουσιάζει τα 6C του onboarding που είναι χρήσιμα και προσαρμόσιμα στις ΜΜΕ,ειδικά λαμβάνοντας υπόψη ένα πολυσχιδές και πολλαπλών γενεών εργατικό δυναμικό. Προχωράμε σε λεπτομέρειες σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξης μιας στρατηγικής ένταξης, πριν εξετάσουμε τις 4 φάσεις της ένταξης. Τέλος, προτείνουμε ένα πρόγραμμα ένταξης για νέους υπαλλήλους και εξετάζουμε πώς να διατηρήσετε και να βελτιώσετε το σχέδιο ένταξης για να το κάνετε επιτυχές και να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη ικανοποίηση και διατήρηση των εργαζομένων.

Εξετάζουμε προσεκτικά το νέο νεοσύλλεκτο 45+ ετών και πώς η διαδικασία ένταξης μπορεί να τον επηρεάσει κάπως διαφορετικά. Ο ηλικιωμένος υπάλληλος μπορεί να μην είναι πάντα εξοικειωμένος με κάποιες πιο σύγχρονες διαδικασίες ή τεχνολογία, αλλά συνήθως φέρνουν έναν πλούτο ανεκτίμητης εμπειρίας ζωής. Ένα πρόγραμμα ένταξης πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τι μπορεί να χρειαστεί ένας παλαιότερος νέος υπάλληλος και πώς να αξιοποιήσει καλύτερα την εμπειρία ζωής του για την ομάδα κατά τη διαδικασία επιβίβασης.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΝΤΑΞΗ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ ΝΑ ΤΗΝ ΚΑΝΟΥΝ ΣΩΣΤΑ;

Το 2010, η Δρ. Talya Bauer περιέγραψε τα 4C του Onboarding για την Εταιρεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM). Από τότε, το μοντέλο μεγάλωσε και εξελίχθηκε στα πρώτα 5 και τώρα τελικά στα 6C του Onboarding. Εάν μια εταιρεία ακολουθεί με επιτυχία τα 6C: Συμμόρφωση (Compliance), Διευκρίνιση (Clarification), Εμπιστοσύνη (Confidence), Σύνδεση (Connection), Πολιτισμός (Culture) και Επιστροφή (Checkback) στη στρατηγική ένταξης, θα οδηγήσει τους νέους υπαλλήλους στο να έχουν μια θετική εμπειρία. Ο στόχος είναι να δώσει στους εργαζόμενους μια πρώιμη εμπειρία της εταιρείας που τους κάνει να θέλουν να παραμείνουν επ 'αόριστον. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν με επιτυχία τα 6C στη στρατηγική ένταξης τους είναι πιθανό να βρουν ότι οι εργαζόμενοι είναι καλύτερα ευθυγραμμισμένοι και ενσωματωμένοι στις ομάδες και στην εταιρική κουλτούρα. Αυτό βοηθά στην οικοδόμηση ισχυρότερης πίστης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου και μπορεί τελικά να οδηγήσει σε έναν πιο ευτυχισμένο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζόμενους, νέους και παλιούς.
Παρακάτω, εξετάζουμε κάθε ένα από τα 6C με περισσότερες λεπτομέρειες:

Συμμόρφωση

Ίσως όχι το πιο συναρπαστικό C, αλλά η συμμόρφωση είναι σημαντική για να ευθυγραμμίσετε σωστά τους νέους υπαλλήλους για το μέλλον τους με την εταιρεία σας. Αυτό το βήμα περιλαμβάνει την ολοκλήρωση όλων των επίσημων εγγράφων, τις συμβάσεις και τη διεξαγωγή αρχικών διοικητικών εργασιών, όπως το εγχειρίδιο υπαλλήλων. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, είναι καλή ιδέα να χρησιμοποιήσετε την ευκαιρία για να επισημάνετε τις ημέρες πληρωμής, τις αργίες και τυχόν συγκεκριμένα οφέλη που μπορεί να είναι ιδιαίτερα ελκυστικά και να δείξετε ότι ενδιαφέρεστε για τους υπαλλήλους σας. Για παράδειγμα, ορισμένες εταιρείες μπορεί να δώσουν στους υπαλλήλους τους μια επιπλέον ημέρα ετήσιας άδειας στα γενέθλιά τους ή να προσφέρουν πρωτοβουλίες φιλίας με την οικογένεια. Οι πρώτες εντυπώσεις μετράνε, οπότε επισημαίνοντας αυτό το είδος παροχών την πρώτη μέρα ενός υπαλλήλου, μπορείτε ήδη να τον κάνετε να αισθάνεται ότι έχει μια θετική εμπειρία.

Διευκρίνιση

Για να έχει πλήρως κίνητρα ένας εργαζόμενος στο ρόλο του, πρέπει να κατανοήσει τον ρόλο που αναλαμβάνει και τι αναμένεται από αυτόν. Οι νέοι υπάλληλοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι έχουν καλές πληροφορίες για το τι κάνουν και πώς, αλλά και ότι μπορούν να λάβουν διευκρινίσεις από τη διοίκηση και τους συναδέλφους τους. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται άνετα να κάνουν πολλές ερωτήσεις όταν είναι νέοι στην εταιρεία. Εάν οι διευθυντές είναι φιλικοί και προσιτοί στην ομάδα τους, το προσωπικό θα χαίρεται να κάνει ερωτήσεις και να διευκρινίζει ότι κάνουν τα πράγματα με τον σωστό τρόπο. Αυτό το τελευταίο σημείο είναι επίσης πιθανό να έχει ιδιαίτερη απήχηση σε άτομα ηλικίας 45+ ετών, που μπορεί να πιστεύουν ότι θα πρέπει να έχουν ήδη αρκετή εμπειρία και γνώση στη δουλειά από την αρχή. Εάν μπορείτε να τονίσετε ότι οι ερωτήσεις και οι διευκρινίσεις ενθαρρύνονται και θεωρούνται σημαντικές, θα βοηθήσει πολύ τους «παλαιότερους» εργαζομένους να αισθανθούν ότι μπορούν να ρωτήσουν, χωρίς να αισθάνονται ότι πρέπει να γνωρίζουν ήδη τι κάνουν.

Αυτοπεποίθηση

Κανονικά θα χρειαστούν αρκετοί μήνες για να καταλάβει ένας εργαζόμενος πώς να ολοκληρώσει τις εργασίες και τι αναμένεται από αυτές, ειδικά εάν εισέρχεται σε έναν νέο κλάδο. Μόλις ένας υπάλληλος αρχίσει να δείχνει σημάδια ότι έχει καλή ιδέα για το τι κάνει, θα πρέπει να ενθαρρύνεται να μοιραστεί τις δικές του εμπειρίες με συναδέλφους και σε ομαδικές συζητήσεις. Ακόμα κι αν ξεκίνησαν μόλις χθες και δεν έχουν ιδέα τι κάνουν ακόμα, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι νέοι αρχάριοι να μπορούν να συνεισφέρουν σε ομαδικές συζητήσεις με ορισμένες από τις προηγούμενες εμπειρίες εργασίας

και ζωής τους. Η ενθάρρυνση της ανοιχτής συζήτησης από την αρχή και η ιδέα πως «δεν υπάρχουν ανόητες ερωτήσεις» θα βοηθήσει τους νέους εργαζόμενους να αισθάνονται άνετα να συνεισφέρουν τις σκέψεις και τις ιδέες τους. Αυτό θα πρέπει να τους τονώνει την αυτοπεποίθηση. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι θα έχουν ήδη μεγάλη εμπειρία από προηγούμενες θέσεις και τη ζωή γενικά. Εάν αισθάνονται ικανοί να μοιραστούν τις γνώσεις τους με τους συναδέλφους τους και αισθάνονται ότι τις αποδέχονται καλά, αυτό μόνο θα βοηθήσει στην αύξηση της εμπιστοσύνης τους στην ικανότητά τους να κάνουν το ρόλο και να είναι μέρος της Εταιρείας. Αφού οι υπάλληλοι είναι στο ρόλο για μερικούς μήνες και έχουν σχετική εμπειρία να μοιραστούν, αυτό μπορεί στη συνέχεια να τους δώσει τη δυνατότητα να μοιραστούν τις νέες γνώσεις τους με την υπόλοιπη ομάδα.

Σύνδεση

Το τέταρτο C αφορά τις σχέσεις που έχουν οι νέοι υπάλληλοι με τους συναδέλφους τους. Οι διευθυντές θα πρέπει να κατανοήσουν ότι η επιτυχής ένταξη νέων μελών σε μια ομάδα είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της. Όταν ένα νέο μέλος του προσωπικού ενταχθεί σε μια ομάδα, αναπόφευκτα θα αλλάξει τη δυναμική. Τα υπάρχοντα μέλη της ομάδας μπορεί να αισθάνονται ανήσυχα ή νευρικά για το νέο μέλος της ομάδας και για το πώς θα ταιριάξουν. Το κλειδί είναι ότι οι ομάδες είναι προετοιμασμένες για τυχόν νέες αφίξεις και ότι οι νέες αφίξεις γίνονται ευπρόσδεκτες. Όταν ένας νέος υπάλληλος μπαίνει σε μια εταιρεία, είναι καλή ιδέα ο διευθυντής του να οργανώνει μια εξωτερική εκδήλωση ομάδας, όπως ένα γεύμα για να τον βοηθήσει να δεθεί με άλλα μέλη της ομάδας. Οι νέοι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρουσιαστούν σε όλους τους σχετικούς συναδέλφους με τους οποίους θα συνεργαστούν από διάφορα τμήματα, έτσι ώστε να μπορούν να δημιουργήσουν μια εικόνα για το ποιος είναι ποιος και πού ταιριάζει στην εταιρεία. Όσο πιο γρήγορα ένας νέος υπάλληλος νιώσει μέρος της ομάδας, τόσο πιο πιθανό είναι να θέλει να μείνει και να συνεισφέρει.

Κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα είναι ουσιαστικά η προσωπικότητα της επιχείρησής σας. Τι αντιπροσωπεύει η εταιρεία σας και πώς σας αντιλαμβάνονται οι εξωτερικοί άνθρωποι; Μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα θα βοηθήσει στην επιτάχυνση της ένταξης και θα βοηθήσει τους νέους υπαλλήλους να κατανοήσουν πολύ γρήγορα πώς αναμένεται να συμπεριφέρονται και ποιες αρχές αναμένεται να τηρούν. Κανονικά, στους νέους υπαλλήλους θα δοθεί μια σύντομη ιδέα για την ιστορία της εταιρείας και τον τρόπο σύστασης της εταιρείας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εισαγωγής τους, αλλά για να ενσωματωθεί πραγματικά η εταιρική κουλτούρα στο μυαλό των εργαζομένων, θα πρέπει να υπάρχουν σαφείς αξίες, όραμα και οποιεσδήποτε δηλώσεις αποστολής να κοινοποιούνται τακτικά. Η επικοινωνία της εταιρικής κουλτούρας δεν πρέπει να είναι καθαρά επίσημη. Για παράδειγμα, οποιεσδήποτε δηλώσεις αποστολής ή βασικές αξίες και όραμα θα πρέπει να είναι ορατές έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να το βλέπουν καθημερινά. Οι υπενθυμίσεις για το τι αντιπροσωπεύει η εταιρεία ενδέχεται να εμφανίζονται στην αίθουσα συνεδριάσεων, αλλά θα πρέπει επίσης να είναι ορατές σε μη επίσημους χώρους, όπως καντίνες ή σταθμούς καφέ, ώστε να αναγνωρίζονται και να ενισχύονται συνεχώς.

Check-back

Το τελευταίο και πιο πρόσφατα προστέθηκε C είναι της Επιστροφής, “check-back”. Αυτό το βήμα αφορά ουσιαστικά τη συλλογή σχολίων από νέους υπαλλήλους σχετικά με τη διαδικασία ένταξης και την εμπειρία τους. Οι άτυποι έλεγχοι θα πρέπει να διενεργούνται από τους διευθυντές σε συνεχή βάση για να διασφαλίζεται ότι οι νέοι υπάλληλοι εγκαθίστανται και είναι ευτυχισμένοι στα νέα τους περιβάλλοντα. Αυτό επιτρέπει οποιεσδήποτε παρεξηγήσεις ή διευκρινίσεις. Μόλις ένας υπάλληλος περάσει την αρχική δοκιμαστική περίοδο ή είναι στην εταιρεία για μια περίοδο 6-12 μηνών, όπου είναι δυνατόν, θα πρέπει να δώσει πιο επίσημα ανώνυμα σχόλια για την όλη διαδικασία επιβίβασης. Συλλέγοντας τέτοια σχόλια από νέους υπαλλήλους, θα πρέπει να είστε σε θέση να προσδιορίσετε πού λειτουργεί η στρατηγική ένταξης και τι άλλο μπορείτε να κάνετε για να τη βελτιώσετε και να δώσετε στους νέους νεοσυλλέκτους ένα ακόμη καλύτερο ξεκίνημα στο ταξίδι τους στην εταιρεία σας.

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

Ως τελευταία σκέψη για τα 6 C, η αυξανόμενη τάση προς τις ρυθμίσεις ηλεκτρονικής εργασίας και συνδυασμένης εργασίας μπορεί να κάνει την εφαρμογή τους πολύ πιο δύσκολη από ό,τι σε μια παραδοσιακή εγκατάσταση γραφείου. Κατά την ένταξη ενός νέου απομακρυσμένου εργαζομένου πρέπει να σκεφτείτε προσεκτικά πώς θα λειτουργήσει κάθε ένα από τα C και πώς ο ηλεκτρονικός εργαζόμενος θα ενσωματωθεί με επιτυχία στην ομάδα. Οι ερωτήσεις που μπορεί να χρειαστεί να κάνετε στον εαυτό σας κατά την ένταξη νέων απομακρυσμένων εργαζομένων μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Πώς θα διασφαλίσετε ότι έχουν μια θετική εμπειρία με κοσμικές εργασίες συμμόρφωσης;
- Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να τους ζητήσετε να επικοινωνήσουν εάν έχουν ερωτήσεις σχετικά με το ρόλο ή τις σχετικές εργασίες;
- Πώς θα τους κάνετε να νιώσουν μέρος της ομάδας και να εξασφαλίσετε ότι οι απομακρυσμένοι συμπαίκτες θα δημιουργήσουν μια σύνδεση μαζί τους;
- Πώς θα διασφαλίσετε ότι βλέπουν, ζουν και αναπνέουν την εταιρική κουλτούρα κάθε μέρα;

Αναπτύσσοντας την Στρατηγική Ένταξης (Onboarding)

Στη σημερινή αγορά που καθοδηγείται από τους υποψηφίους, όπου ο ανταγωνισμός για ταλέντα αυξάνεται σταθερά, οι εταιρείες πρέπει να υπερβούν και να προσελκύσουν ποιοτικούς υπαλλήλους. Η βελτιστοποίηση της διαδικασίας ένταξης είναι μια βασική στρατηγική για τη βελτίωση της επωνυμίας του εργοδότη σας και την πρόσληψη καλύτερων υποψηφίων. Αυτή είναι η πρώτη σας εντύπωση και η ευκαιρία σας να βάλετε τις βάσεις για την υπόλοιπη εμπειρία του νέου υπαλλήλου σας με την εταιρεία σας. Μέχρι να ολοκληρωθεί η ένταξη, ο νέος σας υπάλληλος θα πρέπει να έχει μια εις βάθος κατανόηση της κουλτούρας και των αξιών της εταιρείας και θα πρέπει να έχει μια καλή ιδέα για το τι αναμένεται από αυτόν στη θέση του.
Αφού ένας νέος υπάλληλος αποδεχτεί τη δουλειά, οι εταιρείες έχουν φυσικά στο μυαλό τους τη μελλοντική αξία του εργαζομένου για την ομάδα, όταν αποκτήσουν επάρκεια και αυτοπεποίθηση για το ρόλο τους. Η διαδικασία ένταξης στο χώρο εργασίας θα πρέπει να επιτρέπει στις εταιρείες να βοηθούν τους νέους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους και να γίνουν αποτελεσματικές και καλές στη δουλειά τους.
Είναι σημαντικό να κάνετε τη διαδικασία ένταξης σωστά για να προσελκύσετε και να διατηρήσετε κορυφαία ταλέντα. Οι μικρότερες επιχειρήσεις με λιγότερους υπαλλήλους συχνά θα το βρίσκουν πολύ πιο εύκολο να προσαρμόσουν τη στρατηγική ένταξης σύμφωνα με την εμπειρία τους σχετικά με το τι λειτουργεί για την οικοδόμηση αφοσίωσης. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες δεν πρέπει να το κάνουν, αλλά οι αλλαγές μπορεί να χρειαστεί να αντιμετωπιστούν πιο προοδευτικά.

Όλοι οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων θα πρέπει να λάβουν υπόψη τα ακόλουθα, εάν θέλουν να προσφέρουν μια καλή εμπειρία ένταξης στους νέους υπαλλήλους:

1. Δημιουργήσουν και αναπτύξουν ένα σχέδιο ένταξης
2. Εφαρμόσουν επίσημη διαδικασία ένταξη
3. Θέσουν ρεαλιστικές αρχικές προσδοκίες
4. Διερευνήσουν την κοινωνική μηχανική
5. Ενθαρρύνουν την ανατροφοδότηση από νέες προσλήψεις

1. Δημιουργία και Ανάπτυξη ενός σχεδίου ένταξης

Ένα καλό σχέδιο ένταξης είναι ένα σημαντικό πρώτο βήμα, εάν οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων θέλουν να διασφαλίσουν ότι οι νέοι υπάλληλοι ενσωματώνονται ομαλά στην εταιρεία. Αφιερώστε χρόνο για να δημιουργήσετε ένα σταθερό πλαίσιο ένταξης, συμπεριλαμβανομένου ενός προγράμματος εισαγωγής, ενός προγράμματος εκπαίδευσης, εγχειριδίων και εργαλείων κ.λπ. Βεβαιωθείτε ότι το σχέδιο θα επιτρέψει στους νέους υπαλλήλους να μάθουν και να αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες για το ρόλο σε ένα ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα για την εταιρεία και το εργάτης. Θα πρέπει να προσπαθήσετε να διασφαλίσετε ότι το σχέδιο ένταξης είναι σχετικό με όλους τους εργαζόμενους νέους και ηλικιωμένους και διαφορετικών καταβολών.

Το σχέδιο ένταξης δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ότι έχει ολοκληρωθεί. Όταν οι στρατηγικές είναι αναποτελεσματικές ή καθίσταται σαφές ότι το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα δεν επιτυγχάνεται, θα πρέπει να προσαρμόζονται αναλόγως. Καθώς οι εταιρείες προσαρμόζονται και οι αλλαγές στο χώρο εργασίας γίνονται πιο συνηθισμένες σε μια εποχή μετά τον COVID, έτσι αλλάζουν και οι ανάγκες των εργαζομένων. Είναι επίσης σημαντικό να επενδύσετε χρόνο και προσπάθεια για να διδάξετε στους εκπαιδευτές πώς να ενσωματώνουν σωστά τους νέους υπαλλήλους και να διασφαλίζουν ότι αισθάνονται άνετα στο νέο εργασιακό τους περιβάλλον.

2. Εφαρμογή επίσημης διαδικασίας ένταξης

Η ύπαρξη μιας επίσημης διαδικασίας ένταξης θα διευκολύνει τα πράγματα για τις μικρές επιχειρήσεις, ειδικά εάν δεν διαθέτουν αρκετούς πόρους για να εξασφαλίσουν τη σωστή ένταξη για κάθε νέα πρόσληψη. Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων μπορούν να επιλέξουν να ζητήσουν βοήθεια από τους υπαλλήλους τους για σκοπούς επιβίβασης, με κάθε υπάλληλο να αντιπροσωπεύει μια συγκεκριμένη λειτουργία επιβίβασης. Η μάθηση από συνομηλίκους έχει τα πρόσθετα πλεονεκτήματα που δίνει στον νέο υπάλληλο τη δυνατότητα να δεθεί με τους συμπαίκτες και ενδυναμώνει τους υπάρχοντες υπαλλήλους να μεταδώσουν τις γνώσεις τους για την εταιρεία και τον ρόλο. Οι τύποι εργασιών ένταξης που θα μπορούσαν να μοιραστούν μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν πράγματα που δεν αφορούν συγκεκριμένους ρόλους, όπως η προετοιμασία του γραφείου του νέου υπαλλήλου, η πραγματοποίηση της εισαγωγικής περιήγησης στην εταιρεία, η εισαγωγή του νέου υπαλλήλου σε άλλα μέλη της ομάδας.

3. Ορισμός αρχικά ρεαλιστικών προσδοκιών

Θα πρέπει να έχετε κατά νου ότι οι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι χρειάζονται λίγο χρόνο για να κατανοήσουν τους νέους ρόλους τους. Για το σκοπό αυτό, είναι σημαντικό να θέτετε ρεαλιστικές προσδοκίες κατά τις πρώτες εβδομάδες καθώς αρχίζουν να μαθαίνουν τι απαιτείται από αυτούς και να χαλαρώνουν στις απαιτήσεις της νέας τους θέσης. Θέλετε να διασφαλίσετε ότι οι νέοι σας άνθρωποι δεν θα καταπονηθούν και ότι θα έχουν το χρόνο να μάθουν και να κατανοήσουν τις ιδιαιτερότητες της δουλειάς.

Όταν θέτετε αρχικούς στόχους για νέους υπαλλήλους, θα πρέπει να είναι εύκολο να επιτευχθούν. Καθώς ο εργαζόμενος αποκτά εμπειρία και εμπιστοσύνη στον ρόλο, οι στόχοι μπορούν στη συνέχεια να επεκταθούν σύμφωνα με τις αρχικές περιόδους αναθεώρησης. Μια σταδιακή αύξηση των προσδοκιών καθ' όλη τη διάρκεια της αρχικής περιόδου του χρόνου ενός εργαζομένου στην εταιρεία θα του επιτρέψει να αναπτυχθούν πιο γρήγορα και να γίνουν αναπόσπαστο μέρος της ομάδας. Ιδανικά, η μετάβαση των στόχων θα πρέπει να φαίνεται απρόσκοπτη, ώστε καθώς ο νέος υπάλληλος αποκτά εμπιστοσύνη σε έναν τομέα, να συνεχίσει να αναπτύσσει τις δεξιότητές του και να προχωρήσει σε υψηλότερο επίπεδο χωρίς να αισθάνεται περισσότερη πίεση ή άγχος από ό,τι αρχικά.

4. Διερεύνηση Κοινωνικής Μηχανικής

Η κοινωνική μηχανική είναι μια εξαιρετική επιλογή για ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που θέλουν να βεβαιωθούν ότι οι νέοι υπάλληλοι αισθάνονται άνετα και ενσωματώνονται με επιτυχία στη νέα τους ομάδα. Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων μπορούν να ζητήσουν τη βοήθεια άλλων υπαλλήλων για να εξασφαλίσουν ότι το νέο προσωπικό θα συμπεριληφθεί στις κοινωνικές δραστηριότητες της ομάδας. Εάν υπάρχει μια ομάδα που αθλείται μετά τη δουλειά, για παράδειγμα, θα πρέπει να ενθαρρύνεται να προσκαλέσει νέους συμπαίκτες να συμμετάσχουν μαζί τους. Εάν κάποιοι υπάλληλοι πάνε για ένα ποτό την Παρασκευή το βράδυ, θα πρέπει να ζητηθεί από νέους υπαλλήλους να έρθουν μαζί. Οι διευθυντές διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του κοινωνικού τόνου των ομάδων τους. Αν και ίσως είναι καλύτερο μια ομάδα να επιλέξει να κοινωνικοποιηθεί χωρίς τη συμβολή της εταιρείας, αν οι διευθυντές οργανώνουν μερικά μεσημεριανά γεύματα ή βραδινές εξόδους, δίνει τον τόνο στην ομάδα να θέλει να κοινωνικοποιηθεί και να ενσωματώσει νέα μέλη.

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

Τα Buddy systems μπορούν επίσης να είναι ένας καλός τρόπος για να ενθαρρύνετε μεγαλύτερη κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ νέων και παλαιών μελών της ομάδας. Συνήθως, ένας νέος υπάλληλος θα είχε έναν πιο έμπειρο συνάδελφο στον ίδιο ή παρόμοιο ρόλο. Ο έμπειρος υπάλληλος συνήθως θα βοηθήσει τον νέο «συμπαίκτη» του να μάθει για την κουλτούρα, τους κανόνες, τους κανονισμούς της εταιρείας και μερικά από τα στοιχεία του νέου του ρόλου. Αυτή η μάθηση από ομοτίμους μπορεί να αποδειχθεί πολύ αποτελεσματική καθώς οι εργαζόμενοι συνεργάζονται στενά με έναν συνάδελφο σε παρόμοιο ρόλο και δίνει τη δυνατότητα στον υπάρχοντα συνάδελφο να μεταδώσει τη γνώση και την εμπειρία του στο νέο άτομο. Οι φίλοι θα δημιουργήσουν κανονικά έναν καλό δεσμό, ο οποίος στη συνέχεια θα βοηθήσει τον νέο υπάλληλο να νιώσει μέρος της υπάρχουσας ομάδας. Μπορείτε να ζητήσετε από τον έμπειρο υπάλληλο ανατροφοδότηση σχετικά με το πώς τα πάει ο νέος υπάλληλος και αυτό θα σας βοηθήσει να προβλέψετε τυχόν μαθησιακά κενά και ποια μπορεί να είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, τόσο στην ομάδα όσο και στο ρόλο του.
Η συνεργασία νέων υπαλλήλων άνω των 45 ετών με νεότερο έμπειρο προσωπικό μπορεί να αποδειχθεί πολύ επωφελής για όλους. Ο έμπειρος συνάδελφος θα μπορεί να δείξει στον νέο του μεγαλύτερο συνάδελφο τη διαδικασία, αυξάνοντας έτσι την εμπιστοσύνη του στη δική του ικανότητα και απόδοση στο ρόλο. Εν τω μεταξύ, ο νεοεισερχόμενος θα μπορεί να μεταδώσει μερικές από τις εμπειρίες της ζωής του στον νεαρό, έμπειρο συνάδελφό του, βοηθώντας τον να μάθουν δεξιότητες ζωής και επίσης κάνοντας τον παλαιότερο νέο να αισθάνεται πως έχει βαρύνουσα σημασία και αξία.

5. Ενθάρρυνση ανατροφοδότησης από νέες προσλήψεις

Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων θα πρέπει να ενθαρρύνουν την ανατροφοδότηση από νέους υπαλλήλους ειδικά κατά τους πρώτους τρεις μήνες της απασχόλησής τους. Τα σχόλια μπορεί να κυμαίνονται από την ίδια τη διαδικασία ένταξης, τις αρχικές τους εντυπώσεις για το εργασιακό περιβάλλον και την εταιρική κουλτούρα, έως τις απόψεις σχετικά με το φόρτο εργασίας και τους στόχους εργασίας τους. Τα τακτικά συμπεράσματα θα δείξουν ότι νοιάζεστε ως εργοδότης και θέλετε πραγματικά να δείτε ότι ο εργαζόμενος τα πάει καλά. Καθώς ο υπάλληλος προχωρά στην επιχείρηση, μπορείτε να εξετάσετε το ενδεχόμενο να μειώσετε τη συχνότητα των συμπτωμάτων. Ένα σταθερό σύστημα ανατροφοδότησης θα επιτρέψει στους εργοδότες να κάνουν βελτιώσεις στη διαδικασία ένταξης και να τους βοηθήσει να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες των νέων εργαζομένων. Μπορείτε επίσης να εξετάσετε το ενδεχόμενο παροχής εκπαίδευσης σχετικά με την παροχή σχολίων. Ιδανικά, η ανατροφοδότηση θα πρέπει να δίνεται και να λαμβάνεται με θετικό τρόπο. Η ανατροφοδότηση δεν πρέπει να είναι προσωπική, αλλά οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες θα πρέπει να αισθάνονται ότι μπορούν να δώσουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση σε τομείς που τόσο οι εργαζόμενοι όσο και η Εταιρεία μπορούν να βελτιώσουν και να αναπτυχθούν.

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

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΟΙ 4 ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΝΤΑΞΗΣ:

1. Προ-ένταξη

Η προ-ένταξη ξεκινά όταν προσφέρετε σε κάποιον μια δουλειά και πιθανώς ακόμη και πριν από αυτό προς το τέλος της συνέντευξης. Όταν αποφασίσετε ποιον υποψήφιο θέλετε να προσλάβετε, θέλετε να βεβαιωθείτε ότι αισθάνεται χαρούμενος και ενθουσιασμένος που θα ενταχθεί στην εταιρεία σας. Μπορείτε ήδη να δείξετε σε έναν νέο υπάλληλο σε ποια εξαιρετική εταιρεία πρόκειται να εργαστεί όταν τον καλέσετε για να του προσφέρετε τη δουλειά. Αφού προσφέρετε τη δουλειά, εάν υπάρχει οποιαδήποτε διαπραγμάτευση σχετικά με τον μισθό ή τους όρους, θα πρέπει να δείξετε κάποια ευελιξία όπου είναι δυνατόν. Αξίζει πιθανώς να πληρώσετε λίγο περισσότερο για τον κατάλληλο υποψήφιο και δεν θέλετε ένας νέος υπάλληλος να ξεκινήσει τον νέο του ρόλο να νιώθει υποτιμημένος πριν καν ξεκινήσει. Αφού συμφωνηθούν όλα, φροντίστε να στείλετε στον νέο υπάλληλο μια επιστολή προσφοράς με τους συμφωνημένους όρους και να καταστήσετε σαφές ότι είστε διαθέσιμοι εάν έχει περαιτέρω ερωτήσεις.

Εάν προσλαμβάνετε κάποιον που αυτή τη στιγμή βρίσκεται σε άλλη δουλειά, βεβαιωθείτε ότι του δίνετε αρκετό χρόνο για να ολοκληρώσει τα πάντα σωστά με τον προηγούμενο εργοδότη του. Στις περισσότερες περιπτώσεις, πιθανότατα θα θέλατε ένας νέος υπάλληλος να ξεκινήσει αύριο, αλλά αν του δώσετε τον χρόνο που χρειάζεται για να ολοκληρώσουν τις εργασίες με τον προηγούμενο εργοδότη τους και να ολοκληρώσουν τυχόν μεταβιβάσεις και εργασίες αποχώρησης, θα είναι ευγνώμονες. Θα πρέπει επίσης να κατανοήσετε ότι ένας νέος υπάλληλος μπορεί να επιθυμεί ένα μικρό διάλειμμα πριν ξεκινήσει, ειδικά αν ήταν απασχολημένος με την έξοδο από τον προηγούμενο ρόλο του. Επιτρέποντας ένα σύντομο διάλειμμα πριν ξεκινήσει ο εργαζόμενος, θα του επιτρέψει να επαναφορτίσει τις μπαταρίες και να επικεντρωθεί καλύτερα στη νέα τους πρόκληση στην επιχείρησή σας. Εάν το προτείνετε κατά την πρόσληψη του υπαλλήλου, θα δει ήδη ότι νοιάζεστε για την ευημερία του και ότι είστε ένας καλός και αξιόπιστος εργοδότης.

Οι προσωπικές συνθήκες ενός νέου υπαλλήλου αποτελούν σημαντικό παράγοντα. Μετακομίζουν και χρειάζονται βοήθεια για να βρουν κάπου να ζήσουν; Χρειάζονται βοήθεια για να καταλάβουν πώς μετακινούνται; Θα χρειαστούν ευέλικτο ωράριο εργασίας ώστε να μπορούν να παίρνουν τα παιδιά στο σχολείο το πρωί; Είναι σημαντικό η επαγγελματική ζωή του νέου υπαλλήλου σας να ταιριάζει καλά με την υπάρχουσα οικιακή ζωή. Εάν δείξετε ότι νοιάζεστε για τις προσωπικές τους συνθήκες και ότι είστε εκεί για να τους υποστηρίξετε, θα τους βοηθήσει να νιώσουν πιο ευπρόσδεκτοι.

2. Καλωσόρισμα νέων υπαλλήλων

Κρατήστε την πρώτη μέρα όσο πιο απλή γίνεται. Κατά τη διάρκεια του προσανατολισμού, βοηθήστε τον νέο υπάλληλο να κατανοήσει καλύτερα την εταιρική σας κουλτούρα και δείξτε του πώς οι εργασιακές σας πρακτικές ευθυγραμμίζονται με αυτήν την κουλτούρα. Θα χρειαστεί να συζητήσετε εργασίες συμμόρφωσης, όπως άδεια, παρακολούθηση, ιατρική ασφάλιση και πολιτικές μισθοδοσίας, αλλά προσπαθήστε να τις κρατήσετε ενδιαφέρουσες. Θυμηθείτε να επισημάνετε τυχόν οφέλη που σας κάνουν να ξεχωρίζετε από τον ανταγωνισμό με θετικό τρόπο.

Θα πρέπει να βεβαιωθείτε ότι ο νέος σας υπάλληλος ξεναγείται στον χώρο εργασίας και γνωρίζει πού θα βρει την καντίνα/κουζίνα, τις τουαλέτες και οποιεσδήποτε άλλες σχετικές εγκαταστάσεις. Ο κύριος σκοπός μιας ξενάγησης στο γραφείο πρέπει να είναι η συνάντηση με συμπαίκτες και συναδέλφους. Το προσωπικό που θα συνεργαστεί στενά με τη νέα πρόσληψη θα πρέπει ήδη να γνωρίζει ότι ξεκινάει και να γνωρίζει πού θα χωρέσει στην ομάδα. Είναι καλή ιδέα να οργανώσετε κάποια μορφή άτυπης συνάντησης με συμπαίκτες την πρώτη μέρα ενός υπαλλήλου, όπως ένα ομαδικό γεύμα.

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

3. Εκπαίδευση με συγκεκριμένο ρόλο

Η φάση της εκπαίδευσης είναι μια από τις πιο σημαντικές φάσεις της ένταξης και σχετίζεται άμεσα με το πόσο επιτυχημένοι θα είναι οι νέοι υπάλληλοι στη δουλειά τους. Το εκπαιδευτικό σας πρόγραμμα για νέους υπαλλήλους θα πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένο και μελετημένο, έτσι ώστε να είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να εκπληρώσουν το νέο τους ρόλο. Χωρίς επίσημη εκπαίδευση, οι υπάλληλοί σας μπορεί να μην γνωρίζουν τι χρειάζεται για να ευδοκιμήσουν στην εταιρεία σας.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Ψηφιακής Μάθησης (LMS) έχουν γίνει ένα δημοφιλές εργαλείο αυτομάθησης για τις εταιρείες. Εάν διαθέτετε LMS, αυτός μπορεί να είναι ένας καλός τρόπος για να επιτρέψετε στους υπαλλήλους να εξοικειωθούν με τις πρακτικές της εταιρείας σας και για την εκπαίδευση για συγκεκριμένους ρόλους με τον δικό τους ρυθμό ή με την άνεση του γραφείου τους, αλλά, επίσης, η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση θα πρέπει να συνοδεύεται από κάποια εκπαίδευση πρόσωπο με πρόσωπο. Οι 45+ ετών δύναται επίσης να είναι λιγότερο εξοικειωμένοι και άνετοι με αυτήν τη μορφή ηλεκτρονικής μάθησης, επομένως είναι πιθανώς καλή ιδέα να έχετε μια εκδοχή οποιουδήποτε εγχειριδίου εκμάθησης με δυνατότητα λήψης και εκτύπωσης για να καλύψει επίσης τους μεγαλύτερους νεοεισερχόμενους.

Η εκπαίδευση πρόσωπο με πρόσωπο θα απαιτήσει φυσικά το χρόνο ενός άλλου συναδέλφου, αλλά θα έχει αποτέλεσμα στην απόδοση του νέου υπαλλήλου. Ένας έμπειρος υπάλληλος κανονικά θα θέλει να βοηθήσει έναν νέο συνάδελφο του να ενσωματωθεί και θα έχει ανεκτίμητες πληροφορίες και εμπειρία επί της δουλειάς που μπορεί να μεταδώσει στον νέο του συνάδελφο. Όταν ένας υπάρχων υπάλληλος εμπλέκεται στη διαδικασία κατάρτισης, αυτός ο υπάλληλος θα αισθάνεται επίσης ότι εκτιμάται η εμπειρία του. Δοκιμάστε να εξερευνήσετε διαφορετικούς τύπους τεχνικών εκμάθησης, όπως η μικτή μάθηση, η μάθηση με αυτορυθμισμό, η μικρομάθηση και πολλά άλλα, ώστε οι νέοι υπάλληλοί σας να μπορούν να επιλέξουν το στυλ με το οποίο τους αρέσουν. Οποιοδήποτε εκπαιδευτικό υλικό ένταξης θα πρέπει να αποθηκεύεται με ασφάλεια σε μέρος όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν εύκολη πρόσβαση και να ανατρέχουν ανά πάσα στιγμή.

4: Χαλαρώνοντας στο νέο ρόλο

Η τελευταία φάση της ένταξης έχει σκοπό να βοηθήσει τους υπαλλήλους να μετατραπούν από νέες προσλήψεις σε ένα πλήρως ενσωματωμένο μέλος της ομάδας και της εταιρείας. Θα πρέπει να ενθαρρύνετε τους διευθυντές να θέτουν σαφείς προσδοκίες για τα νέα μέλη της ομάδας, έτσι ώστε να κατανοούν πλήρως τις ευθύνες τους. Οι διευθυντές θα πρέπει να ελέγχουν τακτικά το νέο προσωπικό για να δουν πώς τα πάνε. Αυτό θα πρέπει να γίνεται σε ένα ανεπίσημο περιβάλλον, όπου ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανός να δηλώσει με ειλικρίνεια πώς είναι, πώς βρίσκει τη δουλειά και να εκφράσει τυχόν δυσκολίες, απογοητεύσεις ή απορίες. Αυτό λειτουργεί ως ευκαιρία για τους διευθυντές να ενθαρρύνουν τον νέο υπάλληλο να κάνει τα πράγματα με τον σωστό τρόπο, αλλά και να τους κάνει να αισθάνονται ότι κάνουν καλή δουλειά και προοδεύουν καλά.

Είναι επίσης καλή ιδέα να θέσετε στόχους SMART με τους υπαλλήλους για να τους βοηθήσετε να οπτικοποιήσουν καλύτερα πώς φαίνεται η επιτυχία, η ποιότητα και η παραγωγικότητα στην εταιρεία σας. Η χρήση στόχων SMART θα βοηθήσει στην αξιολόγηση της απόδοσης ενός νέου υπαλλήλου και του πού μπορεί να δυσκολεύεται ή να χρειάζεται να βελτιωθεί. Οι τακτικές αναθεωρήσεις απόδοσης που συνδέονται με στόχους θα επιτρέψουν στο νέο προσωπικό να κατανοήσει καλύτερα την απόδοσή του και να γνωρίζει σε ποιους τομείς ή καθήκοντα χρειάζεται να βελτιώσει για να έχει επιτυχία στο νέο του ρόλο. Εάν χρησιμοποιείτε στόχους και στόχους SMART με τους υπαλλήλους σας, αυτό θα τους βοηθήσει επίσης να εστιάσουν στα πιο σημαντικά στοιχεία του ρόλου. Εάν χρησιμοποιείτε στόχους SMART σε ένα στάδιο ένταξης, θυμηθείτε να μην είστε πολύ φιλόδοξοι με στόχους – πρέπει να παραμείνουν εφικτοί και να είναι πλήρως κατανοητοί για τον νέο υπάλληλο.

Όταν σχεδιάζετε τη στρατηγική ένταξης, είναι σημαντικό ο νέος υπάλληλος να λαμβάνει αρκετές, αλλά όχι πάρα πολλές πληροφορίες. Αν τους πείτε τα πάντα για την εταιρεία και τον ρόλο την ημέρα της εισαγωγικής τους υπηρεσίας, δεν μπορείτε να περιμένετε να τα θυμούνται. Θα πρέπει να εξετάσετε το ενδεχόμενο να έχετε ένα πακέτο πληροφοριών σχετικά με την εταιρεία και την κουλτούρα στην οποία μπορούν να αναφέρονται συνεχώς οι νέοι υπάλληλοι. Συνήθως, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αποστολή, τις αξίες, τις δραστηριότητες, τους στόχους, τις σχέσεις, τον κώδικα δεοντολογίας, τις πληροφορίες ασφάλειας, τον κώδικα συμπεριφοράς και τα στοιχεία επικοινωνίας της εταιρείας. Ομοίως, εάν το νέο προσωπικό λάβει ένα εκπαιδευτικό πακέτο με βασικές πληροφορίες για το ρόλο του και τα στοιχεία που θα πρέπει να μάθουν, αυτό θα τους βοηθήσει να αποκτήσουν εμπιστοσύνη σε αυτό που κάνουν και σε ποιον πρέπει να μιλήσουν εάν χρειάζονται βοήθεια.

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

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΝΤΑΞΗΣ

Ένα πρόγραμμα ένταξης για νέους υπαλλήλους μπορεί να κυμαίνεται από μία ημέρα έως μισό χρόνο. Συνήθως το πρόγραμμα θα είναι εναρμονισμένο με μια δοκιμαστική περίοδο, μέχρι την οποία η εταιρεία αναμένει από τους νέους υπαλλήλους να έχουν ένα καλό επίπεδο κατανόησης για τον ρόλο και να κάνουν καλή δουλειά. Ακόμη και στο τέλος του προγράμματος ένταξης, οι εργαζόμενοι μπορεί να χρειαστεί να ανατρέξουν στην προηγούμενη εκπαίδευσή τους και να ξαναμάθουν εργασίες που έχουν κάνει λιγότερο συχνά.

Ένα ισχυρό πρόγραμμα ένταξης θα βελτιώσει τα ποσοστά προσλήψεων, θα μειώσει τα ποσοστά εναλλαγής εργαζομένων και θα βοηθήσει τους υπαλλήλους να ενσωματωθούν στην ομάδα και την επιχείρησή σας. Μια επιτυχημένη στρατηγική ένταξης θα οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων και ελπίζουμε σε μια θετική κουλτούρα και εργασιακό περιβάλλον. Ορισμένα βασικά στοιχεία ενός προγράμματος ένταξης θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Συνειδητή προώθηση της ένταξης των νέων προσλήψεων, με την εισαγωγή, την αποδοχή και το να γίνεις μέρος της νέας κουλτούρας
- Προώθηση αρμονικής σχέσης μεταξύ του διευθυντή και του εργαζομένου, δημιουργώντας ισορροπημένες σχέσεις με τους εργαζομένους
- Ανάπτυξη της ικανότητας για υπεύθυνη και ανεξάρτητη εργασία, π.χ. μεταφορά πληροφοριών και γνώσεων που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των καθηκόντων
- Δημιουργία προϋποθέσεων για ποιοτικό προγραμματισμό εργασίας
- Εξασφάλιση συνεχούς ανάπτυξης (εκπαίδευση)

Εάν μπορείτε να καλύψετε τα παραπάνω σημεία, θα πρέπει να μπορείτε να δημιουργήσετε μια ομαλή διαδικασία ένταξης νέων υπαλλήλων στην υπάρχουσα ομάδα. Δίνοντας μια καλή εμπειρία ένταξης στους νέους υπαλλήλους, θα πρέπει να μπορείτε να τους κάνετε να αισθάνονται ασφαλείς, με κίνητρο, χαρούμενους και τελικά πιστούς στην παρέα σας..

Γενικά και εξατομικευμένα στοιχεία του προγράμματος ένταξης:

Γενικά στοιχεία (ισχύει για όλους τους εργαζόμενους):

- Γενική παρουσίαση του χώρου εργασίας,
- Ρόλοι και ευθύνες της εταιρείας
- Αξιολόγηση απόδοσης, ευκαιρίες για ανέλιξη και οικοδόμηση σταδιοδρομίας

Καθήκοντα που σχετίζονται με την εκπαίδευση του νέου υπαλλήλου

Η πιο κοινή εκπαίδευση μετά την απασχόληση:

- Επαγγελματική κατάρτιση, όπου στόχος είναι η απόκτηση ορισμένων θεωρητικών γνώσεων ή πρακτικής εφαρμογής σχετικής με το ρόλο και τον κλάδο
- Η εκπαίδευση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων που σχετίζονται με την απόδοση της εργασίας
- Εκπαίδευση για την οικοδόμηση ομάδας για τη δημιουργία σχέσεων, δηλαδή για την ένταξη του νέου μέλους στην υπάρχουσα ομάδα
- Ειδική εκπαίδευση για την υποστήριξη της ένταξης των εργαζομένων με πρόσθετες ανάγκες στο χώρο εργασίας

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

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΝΤΑΞΗ

Προ-ένταξη

- Καλέστε τον υποψήφιο για να προσφέρετε τη θέση εργασίας και να διαπραγματευτείτε τους όρους όπου ισχύουν
- Στείλτε μια επιστολή προσφοράς με συμφωνημένους όρους και καλωσορίζοντας τον νέο υπάλληλο
- Ετοιμάστε το πρόγραμμα του νέου υπαλλήλου
- Αναθέστε στον νέο υπάλληλο έναν φίλο ή/και έναν μέντορα
- Προγραμματίστε εκπαιδευτικές συνεδρίες για την περίοδο ένταξης

Ένταξη – Μέρα 1

- Οργανώστε μια ξενάγηση στην εταιρεία
- Μιλήστε στον νέο συνάδελφο μέσα από την εταιρική κουλτούρα
- Παρουσιάστε τα μέλη της ομάδας, τον buddy ή/και τον μέντορα
- Βεβαιωθείτε ότι έχουν λάβει όλα τα στοιχεία, τον εξοπλισμό και οτιδήποτε άλλο χρειάζεται για την εκτέλεση του ρόλου που σχετίζονται με την πληροφορική και τη διοίκηση.

Ένταξη – Εβδομάδα 1

- Παρακολούθηση για τυχόν ερωτήσεις που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος
- Ρωτήστε τον νέο υπάλληλο για την εμπειρία του την πρώτη εβδομάδα στο χώρο εργασίας
- Μιλήστε με τον buddy ή/και τον μέντορα του υπαλλήλου για την πρώτη του εβδομάδα
- Συζητήστε τις άμεσες και μελλοντικές απαιτήσεις εκπαίδευσης

Ένταξη – 3 πρώτοι μήνες

- Αξιολογήστε την απόδοση και την πρόοδο του νέου υπαλλήλου
- Ολοκληρώστε την αρχική εκπαίδευση και προετοιμαστείτε για μελλοντική εκπαίδευση
- Αύξηση των ευθυνών με βάση την εμπειρία και τις νεοαποκτηθείσες γνώσεις
- Καθορίστε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους
- Αξιολογήστε την απόδοση των εργαζομένων και εξετάστε την πιθανή επαγγελματική τους πορεία στην εταιρεία

Ένταξη – 6 πρώτοι μήνες

- Επανεξέταση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων
- Ολοκληρώστε μια αξιολόγηση απόδοσης 6 μηνών
- Βεβαιωθείτε ότι οι εργαζόμενοι ταιριάζουν στην εργασιακή κουλτούρα

Ένταξη – Πρώτος χρόνος

- Ελέγξτε την απόδοση
- Εξετάστε τις ανάγκες εκπαίδευσης και προετοιμάστε ένα νέο σχέδιο εκπαίδευσης εάν χρειάζεται
- Επανεξετάστε τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους και συζητήστε την επαγγελματική τους πορεία στην εταιρεία

Κατά τη διάρκεια της περιόδου ένταξης, οι στόχοι συνήθως συνοδεύονται από τεχνική βοήθεια από τον άμεσο επόπτη ή/και την ομάδα. Είναι σημαντικό η επαγγελματική βοήθεια και ο συντονισμός να συμπληρώνεται από συνεχή ανατροφοδότηση. Η εποικοδομητική ανατροφοδότηση θα βοηθήσει τους νέους υπαλλήλους να μάθουν και να βελτιώσουν την επαγγελματική τους εργασία, ενώ η θετική ενίσχυση και ο έπαινος μπορούν να μειώσουν την ένταση, την ανασφάλεια και να αυξήσουν την αυτοπεποίθηση για κάθε νέο αρχάριο. Η συχνότητα των σχολίων θα μειώνεται κανονικά καθώς προχωρά η περίοδος ενσωμάτωσης, δίνοντας στον νεοφερμένο περισσότερη αυτονομία και ευθύνη με την πάροδο του χρόνου. Το να επιτρέπετε στους υπαλλήλους περισσότερη ανεξαρτησία και μεγαλύτερη ευθύνη μεταφέρει το μήνυμα ότι είστε ικανοποιημένοι με τη δουλειά και τη στάση τους και θα τους βοηθήσει να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση.

Οι **βραχυπρόθεσμες εργασίες** περιλαμβάνουν το να καλωσορίσετε τον νέο σας υπάλληλο και να τον βοηθήσετε να εγκατασταθεί στην κουλτούρα και την ομάδα της εταιρείας. Αυτό περιλαμβάνει τη διαδικασία πριν από την ένταξη, τις εργασίες συμμόρφωσης, τις εισαγωγές και τον προσανατολισμό. Οι βασικές πληροφορίες της εταιρείας και οποιοδήποτε σχετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης ή πρόγραμμα θα κοινοποιούνται κανονικά στους νεοπροσληφθέντες σε πρώιμο στάδιο.
Τα **μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα καθήκοντα** περιλαμβάνουν τον επαγγελματικό συντονισμό για τον νέο υπάλληλο, ο οποίος περιλαμβάνει το διορισμό ενός μέντορα και την πλήρη επίβλεψη της μαθησιακής διαδικασίας. Κατά τη διάρκεια των μεσοπρόθεσμων εργασιών, είναι απαραίτητο να επιστρέψουμε στις ικανότητες που διατυπώθηκαν κατά τη διαδικασία επιλογής. Με βάση την απόδοση του νέου υπαλλήλου έναντι αυτών των ικανοτήτων, μπορείτε να αξιολογήσετε την ανάγκη για πρόσθετη εκπαίδευση. Μακροπρόθεσμα, είναι σημαντικό για έναν ηγέτη να αναγνωρίσει τις δυνατότητες εξέλιξης της σταδιοδρομίας ενός νεοεισερχόμενου και να αναπτύξει ένα «ετήσιο πρόγραμμα ένταξης» για αυτόν.
Η περίοδος ένταξης μπορεί να θεωρηθεί λήξασα μόνο όταν ο εργαζόμενος είναι πλήρως ενσωματωμένος στην ομάδα και ανεξάρτητος και ικανός στο ρόλο του, συμβάλλοντας πολύτιμη στην εταιρεία. Η ετήσια αξιολόγηση απόδοσης ειδικά κατά το πρώτο έτος χρησιμεύει ως μια καλή ευκαιρία για να αναθεωρήσετε πού βρίσκεται ο εργαζόμενος και τι πρέπει να κάνει στη συνέχεια στην πορεία για να συνεχίσει να είναι επιτυχημένος στην εταιρεία σας.

ΒΕΛΤΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΕΝΤΑΞΗΣ

Οι διαδικασίες ένταξης σπάνια είναι τελειοποιημένες την πρώτη φορά, επειδή μπορεί να είναι δύσκολο να μπείτε στη θέση κάποιου που δεν γνωρίζει τίποτα για την επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα, τα βήματα στη διαδικασία ένταξης ενδέχεται αρχικά να παραβλέψουν βασικά δεδομένα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Μπορεί επίσης να διαπιστώσετε ότι ορισμένα βήματα στη διαδικασία απλώς δεν λειτούργησαν για διάφορους λόγους.

Είναι ζωτικής σημασίας να συλλέγουμε σχόλια από τους νέους υπαλλήλους μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας ενσωμάτωσης και αφού βρίσκονται στη δουλειά για έξι μήνες. Αυτό δίνει στους νεοσύλλεκτους το χρόνο να σκεφτούν πραγματικά τι ήταν πολύτιμο και οτιδήποτε θα ήθελαν να γνώριζαν νωρίτερα στη διαδικασία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν ότι τα εποικοδομητικά σχόλια τους θα σας βοηθήσουν να βελτιώσετε τη διαδικασία ενσωμάτωσης για μελλοντικούς συναδέλφους. Παρακάτω είναι μερικά παραδείγματα κοινών προβλημάτων και οι λύσεις που θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε:

«Κόλλησα σε κάτι, αλλά ο διευθυντής μου ήταν πολύ απασχολημένος».
Οι νέοι υπάλληλοι συχνά ανησυχούν μήπως κάνουν πάρα πολλές ερωτήσεις, ιδιαίτερα αν ο διευθυντής τους φαίνεται απασχολημένος. Θα πρέπει να τονίσετε ότι καμία ερώτηση δεν είναι κακή ερώτηση και προσπαθήστε να ενθαρρύνετε ένα αίσθημα ανοιχτότητας και προσβασιμότητας στην κουλτούρα και τη διοικητική σας δομή. Ένα σύστημα φίλων είναι επίσης ένας καλός τρόπος για να δώσουμε στο νεοσύλλεκτο μια τακτική επαφή που κάνει παρόμοιο ρόλο με αυτούς και μπορεί να φαίνεται περισσότερο σαν συνομήλικος και επομένως λιγότερο εκφοβιστικός από έναν διευθυντή. Τα συστήματα Buddy έχουν το πρόσθετο πλεονέκτημα ότι επιτρέπουν στον έμπειρο φίλο να μεταδώσει τη γνώση και την εμπειρία του και να βελτιώσει την εμπιστοσύνη του στον δικό του ρόλο.

«Δεν καταλάβαινα τα ακρωνύμια του χώρου εργασίας, αλλά ένιωσα πολύ αμήχανα να ρωτήσω».
Τα ακρωνύμια στο χώρο εργασίας είναι συνηθισμένα και σπάνια σημαίνουν το ίδιο πράγμα από τη μια εταιρεία στην άλλη. Είναι καλή ιδέα να συμπεριλάβετε μια λίστα με τα πιο κοινά ακρωνύμια που χρησιμοποιούνται στην εταιρεία σας στο πακέτο καλωσορίσματος ή στο πρόγραμμα εκπαίδευσης του νέου υπαλλήλου, ώστε να έχουν ένα σημείο αναφοράς εάν δεν γνωρίζουν τι είναι το "ΑΒΓ" ή πού να βρουν το τελευταία έκθεση ΖΥΧ.

«Έπρεπε να συνεργαστώ με άλλους ανθρώπους, αλλά δεν είχα γνωρίσει κανέναν από αυτούς πριν».
Όπως συζητήθηκε προηγουμένως, είναι καλή ιδέα να ενθαρρύνετε την κοινωνικοποίηση μεταξύ του προσωπικού και οι ημιδομημένες προγραμματισμένες δραστηριότητες είναι ένας καλός τρόπος για να διευκολύνετε το νέο προσωπικό να γνωρίσει τους συναδέλφους του. Για παράδειγμα, μπορείτε να μοιραστείτε τούρτα με τους υπαλλήλους για να γιορτάσετε τα γενέθλιά σας ή να οργανώσετε ένα ομαδικό παιχνίδι εντός της εταιρείας την Παρασκευή το απόγευμα. Μεγαλύτερες δραστηριότητες δημιουργίας ομάδας είναι επίσης μια καλή ιδέα τουλάχιστον μία φορά το χρόνο για να επιτρέψετε στους συναδέλφους να χαλαρώσουν και να κοινωνικοποιηθούν σε ένα ανεπίσημο περιβάλλον και ελπίζουμε να γνωριστούν λίγο καλύτερα στη διαδικασία.

Καλύτερη ένταξη
Οι στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων για την καλύτερη υποστήριξη της διαδικασίας ενσωμάτωσης σας, σας δίνουν τη δυνατότητα να αλληλεπιδράσετε ενεργά με τους υπαλλήλους σας από την πρώτη μέρα. Παρέχοντας στους νέους αρχάριους την ευκαιρία να βυθιστούν στην κουλτούρα σας, αντί να κολλήσετε πίσω από ένα γραφείο με αμέτρητα έγγραφα εκπαίδευσης, θα δημιουργήσει μια ισχυρότερη σχέση μεταξύ εργαζομένου και εταιρείας. Δημιουργήστε μια διαδικασία ένταξης που να εστιάζει στην εταιρική κουλτούρα και η οποία σας τοποθετεί ως αφοσιωμένο εργοδότη. Η χρήση της δέσμευσης των εργαζομένων ως εργαλείο διατήρησης θα έχει ως αποτέλεσμα αυξημένα επίπεδα διατήρησης και χαμηλότερο κύκλο εργασιών.

Βελτιωμένη απόδοση
Η χρήση στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων για τη σταθερή συμμετοχή των εργαζομένων, θα εξασφαλίσει μια κάμψη των απουσιών και μια αύξηση της παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται αφοσιωμένοι στη δουλειά τους θα προσπαθήσουν φυσικά να βοηθήσουν τις εταιρείες τους να πραγματοποιήσουν τους στρατηγικούς τους στόχους, συχνά υπερβαίνοντας και πέρα από την αρμοδιότητα του ρόλου τους για να το επιτύχουν. Η αποτελεσματική εφαρμογή στρατηγικών που προάγουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης, θα καλλιεργήσει μια κουλτούρα υψηλών επιδόσεων, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται εμπλεκόμενοι στις λειτουργίες της εταιρείας και αφοσιωμένοι στην παραγωγή υψηλής ποιότητας εργασίας.

Η ενσωμάτωση αποτελεί βασικό μέρος της διαδικασίας Διαχείρισης Ταλέντου. Αυτή είναι η ευκαιρία σας ως εργοδότης να εντυπωσιάσετε τους νέους υπαλλήλους και να τους δώσετε μια μόνιμη πρώτη εντύπωση και θετικό ξεκίνημα στον χρόνο τους με την εταιρεία σας. Εάν εφαρμόσετε σωστά τη στρατηγική ενσωμάτωσης, θα σας βάλει στο σωστό δρόμο για να διατηρήσετε τα καλύτερα ταλέντα και να παρέχετε στους νέους υπαλλήλους έναν δρόμο για την ανάπτυξη και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους στην εταιρεία σας, κάτι που θα οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη επιτυχία και για τους δύο εργοδότη και υπάλληλος.

Κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής ένταξης, θα πρέπει να λάβετε υπόψη προσεκτικά τα 6C Συμμόρφωσης, Διευκρίνισης, Εμπιστοσύνης, Συνδέσεων, Πολιτισμού και Έλεγχου. Όλα αυτά τα στοιχεία θα σας βοηθήσουν όταν καταρτίζετε το σχέδιό σας και εργάζεστε στις φάσεις της διαδικασίας, από την προ-ένταξη μέχρι να διευκολύνετε τον νέο συνάδελφό σας στο νέο του ρόλο. Τελικά θέλετε να αγωνιστείτε για μια διαδικασία που επιτρέπει στα νέα ταλέντα να ενσωματωθούν πλήρως στην υπάρχουσα οργάνωση σας με θετικό τρόπο, που βοηθά να παρακινήσετε το υπάρχον προσωπικό καθώς και τους νέους υπαλλήλους σας.

Αναφορικά με άτομα άνω των 45 ετών, σκεφτείτε πώς μπορεί να διαφέρουν οι ανάγκες τους σε νεότερους κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής ενσωμάτωσης. Όταν ένα νεότερο άτομο μπορεί να έχει καλύτερες τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις, ο μεγαλύτερος υπάλληλος θα έχει περισσότερη εμπειρία ζωής και γνώσεις. Αξίζει να σκεφτείτε πώς θα υποστηρίξετε τον ηλικιωμένο εργαζόμενο με συγκεκριμένα καθήκοντα και τεχνολογία που μπορεί να είναι λιγότερο συνηθισμένοι, αλλά και πώς μπορείτε να εκμεταλλευτείτε τη γνώση και την εμπειρία που έχει αποκτήσει κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας προς όφελος της εταιρείας σας.

Ένα καλά οργανωμένο πρόγραμμα ένταξης θα περιλαμβάνει καλά σχεδιασμένους στόχους που βασίζονται σε βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και πιο μακροπρόθεσμες εργασίες που όλα έχουν σκοπό να παρέχουν μια ομαλή ένταξη των νέων προσλήψεων στην ομάδα τους και στην εταιρεία σας. Είναι σημαντικό οι στρατηγικές ένταξης να αξιολογούνται και να αναθεωρούνται όπως απαιτείται, σύμφωνα με το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας. Αρχικά, η εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής ένταξης θα σημαίνει αναπόφευκτα πολλή δουλειά και αλλαγή για τη διοίκηση και/ή το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά τελικά, εάν μπορέσετε να ενσωματώσετε επιτυχώς νέα εξειδικευμένα ταλέντα στο εργατικό δυναμικό σας, θα αποκομίσετε τα οφέλη μιας πιο ευτυχισμένης κουλτούρας όπου οι εργαζόμενοι είναι παρακινούνται να κάνουν καλά τη δουλειά τους και να παραμείνουν στην εταιρεία σας μακροπρόθεσμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αναπτύσσοντας το ταλέντο

«Η δουλειά ενός υπαλλήλου είναι να δίνει την καλύτερη δουλειά του/της κάθε μέρα. Η δουλειά ενός διευθυντή είναι να δίνει στον εργαζόμενο έναν καλό λόγο να επιστρέψει στη δουλειά αύριο». ”

– Liz Ryan, Διευθύνουσα Σύμβουλος και ιδρύτρια της Human Workplace

Η συνεργασία με τους καλύτερους είναι αυτό που επιθυμείτε ως διευθυντής και όταν είστε επαγγελματίες στην προσέγγισή σας στην προσέλκυση και την ενσωμάτωση εργαζομένων, το πιθανότερο είναι ότι βρίσκεστε στο σωστό δρόμο. Για να το διατηρήσετε αυτό, πρέπει να δίνετε στους υπαλλήλους σας έναν λόγο να επιστρέφουν στη δουλειά κάθε μέρα και να είναι παραγωγικοί. Ως διευθυντής, πρέπει επομένως να παρέχετε ευκαιρίες μάθησης και εξέλιξης που αξιοποιούν τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων σας, ειδικά στην προκλητική αγορά εργασίας του σήμερα. Η παροχή ευκαιριών σε κάθε εργαζόμενο να αναπτύξει τις δεξιότητές του, να χρησιμοποιήσει τα ταλέντα του και να προχωρήσει για να αναλάβει νέους ρόλους είναι η πρόκληση. Η χρήση της φιλοδοξίας και της επιθυμίας τους να τα πάνε καλά μέσα στην εταιρεία είναι το αποτέλεσμα που κερδίζει.

Σε αυτό το κεφάλαιο, το οποίο είναι αφιερωμένο στην ανάπτυξη του ταλέντου σας, θα επικεντρωθούμε στην ακόλουθη ενότητα:

- **Ενότητα 1: Στρατηγικές Δια Βίου Μάθησης και Ανάπτυξης**
  - Αναγνώριση των ελλείψεων δεξιοτήτων που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ
  - Προσδιορίστε τα οφέλη για την εταιρεία που μπορούν να προσφέρουν οι ευκαιρίες αναβάθμισης δεξιοτήτων και ανανέωσης δεξιοτήτων προκειμένου να καλυφθούν τα κενά δεξιοτήτων.

- **Ενότητα 2: Ανάθεση ευθύνης**
  - Εξετάστε το ρόλο που παίζει η ανάθεση ευθύνης στη βελτιστοποίηση των ταλέντων, την επαγγελματική ανάπτυξη και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στο χώρο εργασίας.

- **Ενότητα 3: Διαχείριση Καριέρας και Πρόοδος**
  - Επισημάνετε πώς τα Προσωπικά Σχέδια Ανάπτυξης μπορούν να υποστηρίξουν τους εργαζόμενους να αναπτυχθούν μέσα σε μια εταιρεία.
  - Επισημάνετε πώς τα Προσωπικά Σχέδια Ανάπτυξης μπορούν να υποστηρίξουν τους εργαζόμενους να αναπτυχθούν μέσα σε μια εταιρεία.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έχουμε διαβάσει στο προηγούμενο κεφάλαιο, τη σημασία και την αξία της ενσωμάτωσης νέων εργαζομένων καλά μέσα στην κουλτούρα, τις δομές και τις διαδικασίες της εταιρείας σας. Τι γίνεται όμως με τους υπαλλήλους που είναι στην εταιρεία σας για μερικά χρόνια; Φυσικά, μπορείτε να υποθέσετε ότι ξέρουν τι κάνουν, αλλά ίσως υπάρχει ακόμη και η ευκαιρία να τους εξοπλίσετε με ακόμα καλύτερες γνώσεις και ικανότητες. Εδώ μπαίνει η αναπτυξιακή πτυχή της διαχείρισης ταλέντων. Αποτελεί ουσιαστικό μέρος του κύκλου της διαχείρισης ταλέντων που παρουσιάζεται σε αυτό το εγχειρίδιο. Μία από τις κορυφαίες εταιρείες συμβούλων Deloitte, ορίζει τη διαχείριση ταλέντων ως τη δέσμευση ενός οργανισμού να προσλαμβάνει, να διατηρεί και να αναπτύσσει τα πιο ταλαντούχα προφίλ που είναι διαθέσιμα στην αγορά εργασίας» (Hocking, 2019), ενώ εξετάζει επίσης παγκόσμιες δημογραφικές αλλαγές, διευρύνοντας τα κενά δεξιοτήτων και ένα νέο, περισσότερο ευέλικτη γενιά ψηφιακών ιθαγενών που εισέρχονται στην αγορά εργασίας. Αυτό καταδεικνύει τον ουσιαστικό ρόλο που παίζει η ανάπτυξη, όχι μόνο για νέους αλλά και για υπάρχοντες και παλαιότερους υπαλλήλους. Ωστόσο, ενώ η πρόσληψη και η ενσωμάτωση φαίνονται αδιαμφισβήτητες στις σημερινές καθημερινές επιχειρηματικές πρακτικές, η πτυχή της ανάπτυξης που έρχεται στη συνέχεια, συχνά, παραβλέπεται. Χτίζει τις βάσεις για οποιαδήποτε μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας σας. Σε μια δυναμική αγορά εργασίας, γεμάτη προκλήσεις, που απαιτεί συνεχώς νέες δεξιότητες, ως ιδιοκτήτης εταιρείας πρέπει να αξιοποιήσετε τα περιουσιακά στοιχεία που ήδη έχετε επενδύοντας στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υπαρχόντων υπαλλήλων σας, για να ανταποκριθείτε στις επιχειρησιακές σας απαιτήσεις . Με αυτόν τον τρόπο, μπορείτε να κρατήσετε τους ταλαντούχους υπαλλήλους σας, αντί να αντιμετωπίσετε το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης νέων μελών του προσωπικού. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις ΜΜΕ που έχουν λιγότερους υπαλλήλους. Η απώλεια ενός ταλαντούχου υπαλλήλου μπορεί να είναι αγχωτική και μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική πτώση στην παραγωγικότητα, ενώ η πρόσληψη ενός νέου ατόμου μπορεί να είναι δαπανηρή και χρονοβόρα. Το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο που έχει μια εταιρεία είναι οι υπάλληλοί της, επομένως η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης σε όλους τους εργαζομένους φαίνεται να είναι κάτι το αδιανόητο. Εάν έχετε υπαλλήλους που έχουν μακρά ιστορία υπηρεσίας, έχουν αποκτήσει γνώσεις και δεξιότητες στην επαγγελματική τους εργασία καθώς και στην προσωπική τους ζωή με τα χρόνια, είναι το θησαυροφυλάκιο σιωπηρής και πρακτικής γνώσης της εταιρείας που πρέπει να εκτιμηθεί και να διατηρηθεί .

Οι μακροχρόνιοι υπάλληλοι πρέπει να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και τους προκαλούν πρόκληση. Οι νοητικές, σωματικές και ψηφιακές τους ικανότητες πρέπει να ταιριάζουν με τη θέση τους. Η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης σε μεγαλύτερους ηλικιακά υπαλλήλους όχι μόνο βελτιώνει το επίπεδο ικανοποίησής τους, αλλά διασφαλίζει επίσης ότι οι γνώσεις και οι δεξιότητές τους διατηρούνται στην εταιρεία σας. Η ανακατεύθυνση αυτών των υπαλλήλων, που έχουν μακροχρόνια υπηρεσία σε άλλες θέσεις, θα μπορούσε να είναι επωφελής για την εταιρεία και να είναι μια πολύ αναγκαία πρόκληση για αυτούς τους υπαλλήλους. Αυτή η στρατηγική μπορεί να λειτουργήσει καλά με υπαλλήλους ηλικίας άνω των 45 ετών, όπου η διατήρηση του μεγαλύτερου ηλικιακά προσωπικού είναι σημαντική. Η χρήση της σιωπηρής γνώσης που έχουν οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι και η μετάδοση αυτής της γνώσης σε νεότερους υπαλλήλους είναι ακριβώς αυτό που κάνει μια προοδευτική επιτυχημένη εταιρεία. Αυτό το μοντέλο μπορεί να σας εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα στη διαδικασία πρόσληψης. Η ανάπτυξη καθιστά τους υπάρχοντες εργαζόμενους άνετα με έναν νέο και πολύτιμο ρόλο. Επιπλέον, γνωρίζετε ότι έχετε πιστούς υπαλλήλους στη νέα θέση που γνωρίζουν ήδη τον παλμό της επιχείρησης. Η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων παρέχοντας ευκαιρίες εξέλιξης σε έναν υπάλληλο που δεν ταίριαζε τέλεια στο ρόλο του πριν, μπορεί να είναι ανταποδοτική. Κατά τον εντοπισμό των καταλληλότερων ευκαιριών ανάπτυξης για τους υπάρχοντες υπαλλήλους, είναι απαραίτητο ο επικεφαλής του HR να έχει μια δομημένη προσέγγιση για τη δημιουργία σχεδίου ανάπτυξης για όλους τους υπαλλήλους – συμπεριλαμβανομένων εκείνων ηλικίας 45+. Εάν το σχέδιο απευθύνεται σε όλα τα μέλη του προσωπικού την κατάλληλη στιγμή της σταδιοδρομίας τους και εξασφαλίζει μια συνεχή διαδικασία μάθησης, εξοικειώνει τους εργαζόμενους με τις διαδικασίες κατάρτισης και κάνει τη δουλειά πιο βιώσιμη. Επιπλέον, σας επιτρέπει να προσαρμόσετε τις διαδικασίες ανάπτυξης σε κάθε εργαζόμενο, καλύπτοντας τις συγκεκριμένες ανάγκες και απαιτήσεις του και αποφεύγοντας τη γενικευμένη εκπαίδευση που κοστίζει συχνά περισσότερο από ό,τι συνεπάγεται. Κατά τη δημιουργία ενός σχεδίου ανάπτυξης στην εταιρεία σας, μπορείτε να ταιριάξετε τις ανάγκες των εργαζομένων σας με αυτές της εταιρείας σας. Η προσφορά ευκαιριών ανάπτυξης σε υπάρχοντες υπαλλήλους έχει μια σειρά από πλεονεκτήματα, και συγκεκριμένα:

- Συνεργασία με αξιόπιστους υπαλλήλους που γνωρίζουν την εταιρεία
- Διασφάλιση της ικανοποίησης των εργαζομένων που οδηγεί σε πιο επιτυχημένες και βιώσιμες εταιρείες
- Αποφυγή πτώσης της απόδοσης των μεγαλύτερων ηλικιακά εργαζομένων όταν προκύπτουν νέες προκλήσεις
- Εξοικονόμηση χρημάτων σε αντίθεση με την πρόσληψη και εκπαίδευση νέων ανθρώπων
- Προσαρμόστε την εκπαίδευση σε συγκεκριμένες ανάγκες αντί να γενικεύετε

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Δεν είναι μυστικό ότι η αγορά εργασίας αλλάζει γρήγορα και απαιτούνται νέες δεξιότητες και διαφορετικές προσεγγίσεις από το εργατικό δυναμικό σας. Είτε πρόκειται για ψηφιακές δεξιότητες σε ένα ολοένα και περισσότερο τεχνολογικό περιβάλλον εργασίας είτε για κοινωνικές και ήπιες δεξιότητες για να μπορέσετε να ευδοκιμήσετε σε δημιουργικά και καινοτόμα πλαίσια. Συχνά σε ΜΜΕ με μικρότερο εργατικό δυναμικό και ο μεμονωμένος εργαζόμενος που συχνά αναλαμβάνει την ευθύνη για περισσότερους από έναν ρόλους, αυτό παρουσιάζει ορισμένες προκλήσεις.
Υπάρχουν δύο τρόποι αντιμετώπισης αυτής της πρόκλησης, ο πρώτος είναι απλώς να μην κάνετε τίποτα, αλλά στην πραγματικότητα οι εταιρείες που αποτυγχάνουν να δράσουν, τελικά θα παλέψουν με την πρόκληση επ' αόριστον. Η ιδέα ότι η αγορά θα ρυθμιστεί από μόνη της και ότι δεν είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός με την έννοια της διαχείρισης ταλέντων είναι μάλλον διαδεδομένη. Οι εταιρείες που ακολουθούν αυτήν την κατεύθυνση βασίζονται μόνο σε εξωτερικές προσλήψεις. Όταν μια θέση είναι ανοιχτή, αναζητούν νέους ανθρώπους να έρθουν. Ωστόσο, με λιγότερους διαθέσιμους ειδικευμένους εργάτες, αυτό έχει ήδη γίνει δύσκολο και θα επιδεινωθεί περαιτέρω στο μέλλον. Ως εκ τούτου, ο καθηγητής Διοίκησης, Peter Cappelli, συμβουλεύει να κρατήσετε τους δικούς σας υπαλλήλους και να τους αναπτύξετε ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες εκ των έσω – επιλογή 2.

Η ανάπτυξη των εργαζομένων δεν είναι μια νέα ιδέα και υπάρχει εδώ και δεκαετίες, ωστόσο η διαδικασία ανάπτυξης και οι προσεγγίσεις σε αυτήν εξελίσσονται και συνεχίζουν να εξελίσσονται όπως τονίζεται στην παρακάτω εικόνα:

1 1950s	2 1970s	3 1980s	4 1980s
norm	***collapse***	***disruption***	***hiring and losing***
coaching, 360-degree feedback, job rotation, high-potential programs	few very large firms kept it, was not meeting changing labour market's demands	layoffs and the end of lifetime employment	outside hiring of talent laid off by or lured away from competitors in vicious circle

Οι επιχειρήσεις που επέλεξαν να μην εφαρμόσουν ένα αναπτυξιακό σχέδιο για την πρόσληψη νέου προσωπικού βασίστηκαν στην ιδέα της πρόσληψης όσο το δυνατόν περισσότερων νέων υπαλλήλων για να αντικαταστήσουν την απώλεια έμπειρων υπαλλήλων σε ανταγωνιστές. Αυτό μοιάζει σχεδόν σαν ένας φαύλος κύκλος και δείχνει ξεκάθαρα γιατί πρέπει να έχετε ένα σύστημα διαχείρισης ταλέντων που να ταιριάζει με τις ανάγκες σας και ουσιαστικά να σας παρέχει το ταλέντο που χρειάζεστε μέσω μιας ισορροπίας μεταξύ της εξωτερικής πρόσληψης και της ανάπτυξης των ταλέντων του πολύτιμου υπάρχοντος προσωπικού σας.
Ενώ το πρώτο μπορεί να είναι πιο γρήγορο και να προκαλέσει άμεση αντίδραση, το δεύτερο είναι γενικά φθηνότερο και προκαλεί λιγότερες τριβές. Θα συνδέσει επίσης τους υπαλλήλους σας με την εταιρεία σας καθώς αναπτύσσονται μαζί της. Θα έχουν τη διαβεβαίωση ότι αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εταιρείας και της επιτυχίας της. Εάν η αναπτυξιακή προσέγγιση περιλαμβάνει επίσης τις προσωπικές τους φιλοδοξίες, είναι πιθανό να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και να έχουν καλή απόδοση ενισχύοντας το ποσοστό επιτυχίας της εταιρείας.

ΠΩΣ ΝΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΤΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΑΣ ΣΗΜΕΡΑ

Η χαρτογράφηση των σταδιοδρομιών για το μέλλον δεν φαίνεται εφικτή στη σημερινή αγορά εργασίας, όπου το ρητό της δουλειάς για μια ζωή δεν υπάρχει πλέον. Στη σημερινή συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας μπορεί να είναι ένα πλεονέκτημα η απόκτηση πολύτιμης εμπειρίας από τη λήψη ευκαιριών απασχόλησης από διαφορετικές εταιρείες και τη δημιουργία γνώσεων χωρίς παλαιότερες επιρροές. Έχοντας αυτό υπόψη, για έναν εργοδότη είναι σημαντικό να αναγνωρίσει το ταλέντο που έχετε στην εταιρεία σας και το να έχει μια στρατηγική ανάπτυξης για όλους τους εργαζόμενους. Αρχικά, είναι σημαντικό να προσδιορίσετε το status quo της δεξαμενής ταλέντων σας και τις ανάγκες τους, χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες μπορείτε να υπολογίσετε ποια ταλέντα πρέπει να διατηρήσετε και πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της περαιτέρω ανάπτυξης των εργαζομένων σας, φιλοξενώντας τους μεγαλύτερους και τους νεότερους υπαλλήλους – και ποιες διαδικασίες χρειάζεστε για αυτό το αποτέλεσμα. Λοιπόν, ας ξεκινήσουμε:

Γνωρίστε τις ανάγκες – και τα ταλέντα σας

Για να διασφαλίσετε ότι τα μέτρα ανάπτυξής σας αξίζουν την προσπάθεια σε χρόνο και χρήμα, πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εταιρείας. Αυτό που πρέπει να έχετε για αυτό είναι γνώση σχετικά με τους ρόλους στην εταιρεία σας και τα ταλέντα που απαιτούνται για αυτούς.
Αναρωτηθείτε, ποιες δομές πρέπει να υπάρχουν για να είναι επιτυχείς τώρα και στο μέλλον;
Μόλις το καταλάβετε, κοιτάξτε το προσωπικό σας και ανακαλύψτε μαζί ποια ταλέντα υπάρχουν ήδη και ποια ταλέντα χρειάζονται. Εφαρμόζοντας αυτήν την πρακτική, έχετε ήδη κάνει ένα τεράστιο βήμα προς τα εμπρός. Τώρα μπορείτε να αποφασίσετε ένα χρονοδιάγραμμα για αυτό να είναι επιτυχές για τις δομές, τη διοίκηση και τις στρατηγικές της εταιρείας που δεν είναι πιθανό να αλλάξουν. Παρόλο που δεν μπορείτε ποτέ να μάθετε πλήρως πότε ένας υπάλληλος μπορεί να φύγει από την εταιρεία, προσπαθήστε να επιλέξετε μια περίοδο κατά την οποία πιθανότατα θα εξακολουθεί να εργάζεται για εσάς. Με ολοένα και μεγαλύτερη ανάπτυξη αυτή η περίοδος μπορεί να αυξηθεί. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο είναι σημαντικό να εμπλέκεται το προσωπικό σε αυτή τη διαδικασία. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εταιρείας, τα μέτρα είναι πιο πιθανό να έχουν επιτυχία. Το να τους πείτε πώς ταιριάζει στη στρατηγική σας διασφαλίζει επίσης ότι θεωρούν τον εαυτό τους σημαντικό για τη συνέχιση της εταιρείας. Από εκεί και πέρα είναι θέμα συνεχούς αναβάθμισης και τακτικών ελέγχων και προσαρμογών.

Το ερωτηματολόγιο των αναγκών ανάπτυξης

Η ανάπτυξη του προσωπικού σας είναι χρονοβόρα και μπορεί, σε σύγκριση με την εξωτερική πρόσληψη, να είναι πιο ακριβή στην αρχή. Ωστόσο, όταν ενσωματωθεί σε αυτή τη στρατηγική και με μια καλά σχεδιασμένη διαδικασία πίσω από αυτήν, μπορεί να σας εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα για το μέλλον. Μόλις καθιερωθούν, πολλές διαδικασίες μπορούν να συνεχιστούν με επιτυχία χωρίς υπερβολική παρέμβαση από εσάς ως διαχειριστή ή ιδιοκτήτη επιχείρησης. Ωστόσο, η παρακολούθηση αυτού του νέου τρόπου εργασίας σε συνεχή βάση είναι απαραίτητη.

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

Για να φτάσετε σε αυτό το στάδιο, πρέπει να καθορίσετε ποιες ενέργειες σκοπεύετε να εφαρμόσετε. Η επικοινωνία με την ομάδα σας είναι σημαντική για τον προσδιορισμό των δυνατών και των αδυναμιών που υπάρχουν. Αν και αυτή η διαδικασία μπορεί να είναι πολύ συγκεκριμένη ανάλογα με το αποτέλεσμα ή τον ρόλο που έχετε στο μυαλό σας, υπάρχουν ορισμένα γενικά μέτρα που σας βοηθούν να δομήσετε τη διαδικασία σκέψης σας.

Για να μάθετε εάν μια διαδικασία ανάπτυξης είναι σκόπιμη, μπορείτε να δημιουργήσετε ένα σύνολο ερωτήσεων που θα σας βοηθήσουν σε αυτή τη διαδικασία. Με αυτόν τον τρόπο βαθμολογείτε τις καταστάσεις με παρόμοιο τρόπο. Αυτές οι ερωτήσεις βασίζονται στο Cappelli, 2008 και μπορούν να διατυπωθούν διαφορετικά είτε για να ληφθούν υπόψη οι αλλαγές στον τομέα σας (εξωτερικός) είτε οι τρόποι να κάνετε τα πράγματα (εσωτερικές διαδικασίες). Οι ακόλουθες ερωτήσεις στοχεύουν στις εσωτερικές διαδικασίες και τις ρουτίνες σας:

- Για πόσο καιρό θα χρειαστείτε το ταλέντο;
  - Υπολογίστε το χρονικό διάστημα για το οποίο θα χρειαστεί ένα συγκεκριμένο ταλέντο. Είναι μόνο βραχυπρόθεσμα; Είναι μακροπρόθεσμο; Είναι προβλέψιμο ένα τέλος;
- Πόσο σύντομα θα τα χρειαστείτε;
  - Είναι βραχυπρόθεσμο; Έχετε πολύ χρόνο για να σχεδιάσετε; Πόσο γεμάτος είναι ο χρόνος στο μεταξύ;
- Πόσο ακριβής είναι η εκτίμησή σας για το χρόνο που θα χρειαστείτε το ταλέντο;
  - Έχετε αναφορά για την εκτίμηση; Σε πόσα δεδομένα βασίζεται; Πόσα άλλα άτομα μπορούν να επηρεάσουν την εκτίμηση;
- Πόσο σχετική είναι η ανάπτυξη για την εξέλιξη της εταιρείας;
  - Χρειάζεστε την ανάπτυξη για να παραμείνετε κερδοφόροι; Θα σας στηρίξει στην ανάπτυξή σας; Είναι ένας από τους βασικούς τομείς/πόρους σας;
- Μπορούν οι υποψήφιοι να μάθουν τις δεξιότητες στη δουλειά από άλλους πιο έμπειρους συναδέλφους χωρίς να σταματήσουν την εργασία τους ή άλλες επενδύσεις;
  - Έχετε αρκετούς έμπειρους συναδέλφους για να τους καθοδηγήσετε; Είναι διατεθειμένοι να το κάνουν αυτό; Τι χρειάζονται για να μπορέσουν να το κάνουν αυτό;
- Πόσο σημαντική είναι η συνέχιση της τρέχουσας εταιρικής κουλτούρας σας;
  - Θέλετε να συνεχιστεί; Εάν επιθυμείτε μια αλλαγή, πώς πρέπει να μοιάζει; Είναι η ομάδα πρόθυμη να συμμετάσχει σε οποιαδήποτε αλλαγή;

Γενικά, εάν το ταλέντο που απαιτείται είναι σε μακροπρόθεσμη βάση, θα είναι μια θετική και πολύτιμη εξέλιξη εντός της εταιρείας. Το αντίστοιχο άτομο έχει ήδη δεσμεύσεις για την επιχείρησή σας, γνωρίζει τις διαδικασίες και μπορεί να συνεχίσει να εργάζεται κατά την ανάπτυξη. Το ίδιο ισχύει για μια ακριβή εκτίμηση (για τον προγραμματισμό), την πιθανή μάθηση στην εργασία (πιο εύκολο να γίνει με οικείους συναδέλφους) και μια διατηρημένη εταιρική κουλτούρα (γνωστή σε κάθε εργαζόμενο).

Αυτές οι ερωτήσεις πρέπει πάντα να γίνονται σε μελλοντικό χρόνο και όχι σε παρόν. Με τη μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας και την αυξανόμενη εστίαση στην ψηφιακή τεχνολογία, είναι πιθανό να δείτε τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας που δεν είχατε ανάγκη στο παρελθόν. Θα αντικαταστήσουν παλιότερες δουλειές, αφήνοντας ένα κενό δεξιοτήτων. Η πρόσληψη εντελώς νέων ανθρώπων για αυτές τις νέες θέσεις εργασίας και η αφαίρεση των παλαιότερων είναι απλώς πολύ ακριβή. Αντί να επιβαρύνετε υπερβολικά το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού σας με μεγάλο φόρτο προσλήψεων, προγραμματίστε εκ των προτέρων και αναπτύξτε τους υπαλλήλους σας ώστε να μετακινηθούν από την παλιά τους στη νέα τους δουλειά. Η μελλοντική σας επιτυχία είναι η βάση της στρατηγικής διαχείρισης ταλέντων σας, που περιλαμβάνει το υπάρχον προσωπικό σας.

Γενική εκπαίδευση ως βασικό στρώμα

Αυτή η διαδικασία ισχύει για την ατομική εκπαίδευση αλλά και για την αναβάθμιση μιας ολόκληρης ομάδας ή ακόμα και ολόκληρου του προσωπικού. Αφού δουλέψετε σε μια εταιρεία για κάποιο χρονικό διάστημα, υπάρχει πάντα μια νέα δεξιότητα –είτε είναι σκληρή είτε ήπια– για να μάθετε. Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ προβλέπει ακόμη ότι οι μηχανές θα κάνουν τις μισές εργασίες που γίνονται σήμερα από τον άνθρωπο μέσα στα επόμενα τέσσερα χρόνια (Hocking, 2019). Αν και αυτό εξαλείφει πολλές θέσεις εργασίας, ανοίγει επίσης νέες ευκαιρίες για τους εργαζόμενους να απαιτήσουν νέες δεξιότητες όπως η δημιουργικότητα, η φαντασία και η κοινωνική ευφυΐα.

Για το λόγο αυτό, είναι σκόπιμο να εισαγάγετε γενική εκπαίδευση για ορισμένες ομάδες εργαζομένων στην επιχείρησή σας. Μετά την ολοκλήρωση, θα ενημερωθείτε και θα κατανοήσετε καλύτερα ποιοι υποψήφιοι διαθέτουν τα απαραίτητα ταλέντα και θα πρέπει να αναπτυχθούν περαιτέρω, συντομεύετε επίσης το χρονικό πλαίσιο της επόμενης πρόβλεψης, καθιστώντας το πιο ακριβές και πιο αξιόπιστο. Όταν όλα τα μέλη του προσωπικού έχουν λάβει γενική εκπαίδευση, η ακόλουθη εξέλιξη μπορεί να είναι πιο συγκεκριμένη, καλύπτοντας καλύτερα τα κενά δεξιοτήτων και διασφαλίζοντας έτσι την επιβίωση της εταιρείας. Επιπλέον, η γενική εκπαίδευση μπορεί επίσης να δείξει τα ταλέντα των εργαζομένων σε άλλους τομείς που προηγουμένως αγνοούνταν καθώς δεν χρειάζονταν στον αρχικό ρόλο και μπορούν τώρα να καλύψουν κενά σε άλλο τμήμα της εταιρείας. Αυτή η ευέλικτη προσέγγιση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις ΜΜΕ, όταν διασφαλίζεται ότι η κατάρτιση προετοιμάζεται για διάφορους ρόλους με ιδιαίτερη έμφαση στις δεξιότητες του 21ου αιώνα (ψηφιοποίηση κ.λπ)

Να είστε προετοιμασμένοι για διακοπές με τη βοήθεια των υπαλλήλων σας

Με την εξ αποστάσεως εργασία να γίνεται όλο και πιο εμφανής τώρα, η ανάγκη ανάπτυξης νέων ψηφιακών δεξιοτήτων έχει εκπλήξει πολλές επιχειρήσεις. Ενώ οι ad-hoc αντιδράσεις και η αυθόρμητη καθοδήγηση μαζί με νέο λογισμικό έχουν αντισταθμίσει αυτές τις ανάγκες σε κάποιο βαθμό, οι εταιρείες με ψηφιακή στρατηγική ήταν γενικά σε καλύτερη θέση. Αυτό δείχνει ότι η κατοχή ενός βασικού συνόλου δεξιοτήτων, που συνεχώς αναθεωρείται και προσαρμόζεται στις ανάγκες της εποχής, διασφαλίζει μια πιο ομαλή διαδικασία εργασίας για ολόκληρο το προσωπικό σε περιόδους αναστάτωσης.

Εξετάζοντας την αναφορά σας στο status quo σχετικά με τις ανάγκες και τα ταλέντα στην εταιρεία σας, καθορίστε επίσης ποιες δεξιότητες και ικανότητες θα χρειαστούν όλα τα μέλη της ομάδας τη δεδομένη χρονική στιγμή. Και πάλι, συμπεριλάβετε τους ίδιους τους εργαζόμενους σε αυτή τη διαδικασία. Κάποιοι μπορεί να κατέχουν ήδη αυτές τις δεξιότητες, αλλά επειδή δεν τις χρειάστηκαν στη δουλειά τους πριν δεν το γνωρίζετε. Η ανάπτυξη αυτών των ξεχασμένων δεξιοτήτων απαιτεί λιγότερη προσπάθεια για ένα θετικό αποτέλεσμα. Επιπλέον, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τη διαδοχική προσέγγιση όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να υποστηρίξουν τους συναδέλφους τους στην εκμάθηση νέων δεξιοτήτων που όχι μόνο βοηθούν το ομαδικό πνεύμα αλλά και είναι μάλλον οικονομικά αποδοτικό.

Κρατώντας τους υπαλλήλους που έχετε επενδύσει χρόνο για την ανάπτυξη των ταλέντων τους.

Όταν ξεκινήσει η εκπαίδευση των εργαζομένων σας και είστε ευχαριστημένοι με το αποτέλεσμα της διαδικασίας ανάπτυξης, θα αρχίσετε να βλέπετε τα οφέλη για την εταιρεία σας. Οι υπάλληλοί σας θα αρχίσουν να αισθάνονται άνετα στο ρόλο τους, θα γίνουν αφοσιωμένοι υπάλληλοι και μπορείτε να προβλέψετε ότι θα διατηρήσετε τους έμπειρους ταλαντούχους υπαλλήλους σας να εργάζονται στην εταιρεία σας. Αυτό μπορεί να είναι μια κατάσταση που θα ωφελήσει, ειδικά με υπαλλήλους 45+ που μπορεί να μην θέλουν να αλλάξουν δουλειά. Έτσι, έχουν περισσότερη ευχαρίστηση από την εργασία, ενώ έχετε υπαλλήλους υψηλής ειδίκευσης, σε μια προοδευτική εταιρεία που απολαμβάνουν όλοι τη σταθερότητα της εργασίας. Ένα άλλο μέτρο που μπορείτε να εφαρμόσετε είναι να ζητήσετε από τους υπαλλήλους να μοιραστούν το κόστος της ανάπτυξής τους. Αν και αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα ελκυστικό για νεότερους υπαλλήλους που θέλουν να αναβαθμίσουν το σύνολο των δεξιοτήτων τους, μπορεί επίσης να είναι ενδιαφέρον για τους μεγαλύτερους εργαζόμενους, δίνοντάς τους την ευκαιρία να αλλάξουν σε μια άλλη θέση που είναι πιο επιθυμητή ή κατάλληλη για την τρέχουσα κατάστασή τους στη ζωή.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι υπάλληλοί σας είναι το κύριο περιουσιακό σας στοιχείο, καθώς είναι ο κύριος παράγοντας εσόδων της εταιρείας σας. Φέρνουν νέες ιδέες, παράγουν ή πωλούν τα αγαθά σας και σχετίζονται με τους πελάτες. Φυσικά, η αυτοπεποίθηση που έχουν όταν είναι καλά εξοπλισμένοι για να κάνουν τη δουλειά τους προσφέρει μια επαγγελματική εκπροσώπηση της εταιρείας. Ωστόσο, αυτό δεν ισχύει μόνο για το προσωπικό αλλά και για τους πελάτες. Θα ξοδέψουν περισσότερα όταν νιώσουν ότι έχουν να κάνουν με επαγγελματίες. Ένας ηλικιωμένος υπάλληλος με εμπειρία στη δουλειά και στη ζωή καθώς και ενημερωμένες γνώσεις για το προϊόν ταιριάζει απόλυτα εδώ. Έτσι, η τοποθέτηση πιο έμπειρων εργαζομένων στη θέση της πρώτης επαφής για τους πελάτες ή της εκπαίδευσης συναδέλφων είναι μια εξαιρετική χρήση των ταλέντων των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, τους προσφέρει μια νέα πρόκληση, κρατώντας τους και πάλι κίνητρα.

Κάνοντας τη διαχείριση ταλέντων σας να λειτουργήσει στην πράξη

Για να χρησιμοποιήσετε το σύστημα διαχείρισης ταλέντων σας και να το εφαρμόσετε στην πράξη, υπάρχουν τρία παραδείγματα πρακτικής που πρέπει να ακολουθήσετε, σύμφωνα με μια μελέτη της McKinsey: «ταχεία κατανομή ταλέντων, συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην εμπειρία των εργαζομένων και μια ομάδα HR με στρατηγικό πνεύμα» (McKinsey , 2018). Όλα αυτά τα μέτρα μπορούν να συνδεθούν με μια αποτελεσματική στρατηγική ανάπτυξης στην προσέγγιση διαχείρισης ταλέντων σας. Πρώτον, μάθετε για τα ταλέντα που χρειάζονται και είναι διαθέσιμα στην εταιρεία σας και καταγράψτε τα. Γράψτε ένα προφίλ για κάθε ρόλο, προσδιορίζοντας τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτεί. Μπορείτε να ζητήσετε από το προσωπικό να σας υποστηρίξει καθώς γνωρίζει καλύτερα τι κάνει σε καθημερινή βάση. Στη συνέχεια, τεκμηριώστε τις δεξιότητες που διαθέτει το προσωπικό σας. Κάθε φορά που ανοίγει μια νέα θέση ή χρειάζεται να καλυφθεί ένας νέος ρόλος, ξέρετε ήδη τι χρειάζεστε και τι έχετε, κάνοντας τις αντιδράσεις σας πιο γρήγορες. Ένα ταλέντο που κατανέμεται γρήγορα εξοικονομεί προσπάθεια και κυρίως χρήματα καθώς ο χρόνος διακοπής είναι σύντομος. Το να έχετε μια τέτοια ορατή συλλογή ταλέντων λειτουργεί επίσης ως έναρξη συζήτησης με τους υπαλλήλους σας. Σε αυτή τη βάση μπορείτε να συζητήσετε επιλογές σταδιοδρομίας, σχέδια ανάπτυξης και κατάρτισης με όλα τα σχετικά μέρη στην επιχείρησή σας. Έχετε έναν ξεκάθαρο οδικό χάρτη για όλους.

Για να είναι αποτελεσματικό, το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού πρέπει επίσης να ενημερώνεται για τα συναισθήματα και τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Εάν αυτά μπορούν να ληφθούν υπόψη κατά την πλήρωση της επόμενης θέσης, θα παρατηρήσετε αύξηση των κινήτρων, που οδηγεί σε ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Εάν καταφέρετε επιπλέον να συμπεριλάβετε αυτές τις αλλαγές ρόλου σε έναν θετικό κύκλο ζωής των εργαζομένων, κάνετε ένα ακόμη βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση. Ο κύκλος ζωής των εργαζομένων είναι ολόκληρος ο χρόνος που αφιερώνει ο εργαζόμενος στην εταιρεία από την πρόσληψη έως την αποβίβαση. Εάν αυτή η εμπειρία είναι θετική, οδηγεί σε ένα εργατικό δυναμικό 1,3 φορές πιο πιθανό να ξεπεράσει τις επιδόσεις σύμφωνα με τη McKinsey. Αν και φυσικά οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σας δεν είναι το μόνο θετικό αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης, ένα καλά μελετημένο και στρατηγικά σχεδιασμένο σύστημα διαχείρισης ταλέντων το υποστηρίζει. Αυτό είναι επίσης ορατό στο προσωπικό σας, όπου και τα δύο μέρη έχουν θετική κατανόηση.

Αυτό θα συνδεθεί με τη συνολική στρατηγική για την εταιρεία, δίνοντάς σας ολόκληρο το πακέτο. Ως διευθυντής επιχείρησης θα πρέπει να συμμετέχετε σε αυτή τη διαδικασία. Όταν γνωρίζετε ποιες είναι οι γνώσεις και οι ικανότητες των μεμονωμένων ανθρώπων στην εταιρεία σας, θα σας βοηθήσει να λαμβάνετε μορφωμένες αποφάσεις πιο γρήγορα. Για να είστε πάντα ενημερωμένοι, ελέγχετε τακτικά την τεκμηρίωση ταλέντων, στην καλύτερη περίπτωση κάθε τρίμηνο.

Από πού να αρχίσετε

Αν και είναι σημαντικό να έχετε κατά νου τα ταλέντα όλων των εργαζομένων, σε μια συνεχή πρακτική και λόγω των οργανωτικών αναγκών, δεν υπάρχει ανάγκη να αναπτύσσονται όλα ταυτόχρονα. Εστιάστε πρώτα στους κρίσιμους ρόλους. Εάν πρόκειται να σας λείψει ένα άτομο που σχετίζεται με τους πελάτες σε μερικούς μήνες, ελέγξτε το διάγραμμα ταλέντων σας και δείτε ποιος μπορεί να αναλάβει αυτόν τον ρόλο. Στη συνέχεια, κάντε όλα τα απαραίτητα βήματα ανάπτυξης με αυτόν τον συγκεκριμένο υπάλληλο μαζί.

Εάν κανένας ρόλος δεν πρόκειται να ανοίξει στο άμεσο μέλλον, μπορείτε επίσης να ξεκινήσετε με τις υψηλές επιδόσεις και τις υψηλές δυνατότητες. Ωστόσο, αναλύστε και καταγράψτε τα ταλέντα όλων των εργαζομένων, καθώς αυτό μπορεί να εμφανίσει ταλέντα που δεν γνωρίζατε πριν, μετατρέποντας αυτούς τους υπαλλήλους σε υψηλές επιδόσεις υπό διαφορετικές συνθήκες ή σε διαφορετικούς ρόλους. Ως εκ τούτου, είναι πάντα απαραίτητο, να προσφέρουμε σε όλους τους εργαζομένους έναν δρόμο προς την ανάπτυξη εντός των δικών τους δυνατοτήτων και των αναγκών και δυνατοτήτων της εταιρείας. Αυτά τα μέτρα μπορεί να μην απαιτούν πολύ σχεδιασμό. Η απλή παροχή μιας ευκαιρίας για δικτύωση, ανταλλαγή ιδεών και διεύρυνση του ορίζοντα μπορεί να είναι επωφελής για αυτούς τους ρόλους.

Ένα άλλο μέτρο που μπορείτε να εφαρμόσετε είναι η δημιουργία του προσωπικού σας σε ομάδες πολλαπλών λειτουργιών. Εάν τα καθήκοντα το επιτρέπουν, τα μέλη του προσωπικού από διαφορετικά τμήματα μπορούν να εργαστούν σε έργα μαζί, συνδυάζοντας τα γνωστά ταλέντα τους για μεγαλύτερο όφελος. Αυτό ισχύει επίσης για ομάδες μεταξύ γενεών, όπου οι μεγαλύτεροι υπάλληλοι μοιράζονται την εμπειρία και τις βέλτιστες πρακτικές, ενώ οι νεότεροι συνάδελφοι μπορούν να υποστηρίξουν με κατανόηση της τεχνολογίας, των καινοτομιών, των ψηφιακών εργαλείων κ.λπ.. Και πάλι, η βάση για όλα αυτά είναι η σαφής κατανόηση των ταλέντα διαθέσιμα στην εταιρεία σας.

Ό,τι κι αν κάνετε, να εμπλέκετε τους υπαλλήλους σας. Μια μελέτη από την πλατφόρμα αφοσίωσης εργαζομένων TinyPulse διαπίστωσε πρόσφατα ότι το 76% των εργαζομένων θέλουν να αναπτυχθούν στην επαγγελματική τους ζωή. Η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης ταλέντων, δείχνει την προθυμία σας να τους παρέχετε αυτές τις ευκαιρίες. Αυτό ουσιαστικά τους δίνει την ευκαιρία να αναπτυχθούν μέσα στην εταιρεία σας αντί να αναζητούν ευκαιρίες έξω. Διατηρείτε καλύτερα καταρτισμένους υπαλλήλους ενώ ταυτόχρονα κερδίζετε νέους μέσω αυτού του συστήματος. Είναι πολύτιμο για όλα τα ταλέντα αλλά ειδικά για τους υπαλλήλους άνω των 45+ που πιθανότατα θα θέλουν να προχωρήσουν μέσα στην εταιρεία. Μέσω της διαχείρισης ταλέντων σας μπορείτε να κάνετε αυτή την αλλαγή για όλους.

Λίστα ελέγχου ανάπτυξης

- ☐ να καθορίσει τα αποτελέσματα για το μέλλον
- ☐ γράψτε ένα προφίλ για κάθε ρόλο, προσδιορίζοντας τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται
- ☐ καταγράψτε το status quo της δεξαμενής ταλέντων σας
- ☐ αντιστοιχίστε προφίλ με δεξαμενή ταλέντων και κενά ρεκόρ
- ☐ Εκτίμηση των αναγκών ανάπτυξης χρησιμοποιώντας δομημένο ερωτηματολόγιο και ορίστε τη διαδικασία
- ☐ ξεκινήστε με κρίσιμους ρόλους και μετά επεκτείνετε τις προσφορές σε ολόκληρο το προσωπικό
- ☐ να εμπλέξει το προσωπικό και να εξηγήσει τη στρατηγική της εταιρείας
- ☐ γνωρίζουν τα συναισθήματα και τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων
- ☐ σχέδιο για αξιολογήσιμο χρονικό διάστημα χωρίς σημαντικές αλλαγές

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

- ☐ Σχεδιάστε συνεχή επανεκπαίδευση και αναβάθμιση δεξιοτήτων και τακτική παρακολούθηση για μορφωμένες αποφάσεις ανά πάσα στιγμή
- ☐ εισαγωγή γενικής εκπαίδευσης για ορισμένες ομάδες
- ☐ να είστε προετοιμασμένοι για (ψηφιακές) διακοπές
- ☐ βρείτε συμφωνία με τους υπαλλήλους να παραμείνουν μετά την εκπαίδευση

Πώς το κάνουν άλλοι: Η περίπτωση του Netflix

Αρχικά ιδρύθηκε για να δανείζει DVD μέσω ταχυδρομείου, η εταιρεία μεταπήδησε αργότερα σε πληρωμένη διαδικτυακή ροή, υιοθετώντας νέα επιχειρηματικά μοντέλα και απαιτώντας νέες δεξιότητες από τους υπαλλήλους της. Για να μπορέσουν να το επιτύχουν αυτό, ανέπτυξαν ένα σύνολο πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που διαφέρουν προφανώς από αυτό που κάνουν πολλοί ανταγωνιστές, αλλά αυτό αποδείχθηκε επιτυχημένο για αυτούς.

Και ενώ το Netflix είναι πλέον μια παγκόσμια επιχείρηση, ορισμένες πρακτικές μπορούν επίσης να εφαρμοστούν και να προσαρμοστούν σε μικρότερες εταιρείες.

Ένα τέτοιο πράγμα είναι η απαίτηση, να απασχολούνται μόνο άτομα τα καλύτερα εξοπλισμένα για τον ρόλο τους. Όταν έχετε τον λεγόμενο «Ένα παίκτη» μόνο στην ομάδα σας, η όλη δουλειά γίνεται πιο αποτελεσματικά και οι άνθρωποι δεν είναι απασχολημένοι με τη διόρθωση των λαθών των συναδέλφων τους. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να τοποθετήσετε τα σωστά άτομα στις σωστές θέσεις με το σωστό σύνολο δεξιοτήτων.

Μια άλλη πτυχή είναι η προσδοκία να εργαστείτε μόνο με ενήλικες. Στην περίπτωση του Netflix αυτό σημαίνει ότι η ευθύνη για τον χρόνο των διακοπών και την οργάνωση του ταξιδιού μεταβιβάζεται εξ ολοκλήρου στους υπαλλήλους χωρίς καμία επίσημη πολιτική. Τους ζητείται μόνο να ενεργούν προς το συμφέρον της εταιρείας. Αυτό μπορεί να εφαρμοστεί στην ανάπτυξη με την έννοια της βελτίωσης των δεξιοτήτων και της προσωπικής συμμετοχής επίσης. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δίνουν ευθύνη και ικανότητα λήψης αποφάσεων για τις δικές τους ενέργειες, θα κάνουν ό,τι είναι καλύτερο για την απόδοσή τους και –αν έχουν τον σωστό ρόλο– και για την απόδοση της εταιρείας.

Επιπρόσθετα, το Netflix έχει εξαλείψει τις επίσημες προβολές. Δεδομένου ότι ήταν επίσημες και όχι συχνά επωφελείς, δεν πρόσφεραν αρκετές πληροφορίες για την απόδοση του μεμονωμένου υπαλλήλου. Αντίθετα, μια τακτική συζήτηση για την απόδοση ενσωματώθηκε στην καθημερινή παρέμβαση μεταξύ διευθυντή και υπαλλήλου. Με αυτόν τον τρόπο η μέτρηση ήταν πιο οργανική και περιελάμβανε επίσης σχόλια 360 μοιρών από συναδέλφους. Εξαλείφει επίσης την ανάγκη για «Σχέδια Βελτίωσης Απόδοσης» όταν ο εργαζόμενος δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της εταιρείας καθώς η ανάπτυξη και, ως εκ τούτου, η συνεχής απόδοση σχεδιάζεται εκ των προτέρων. Αυτό εξοικονομεί πόρους και άγχος και διασφαλίζει ότι εξακολουθείτε να εργάζεστε με τον "Α παίκτη" σε όλες τις θέσεις. Η συμπερίληψη των συναδέλφων - όπως στην περίπτωση του Netflix ρωτώντας τους τι πρέπει να σταματήσουν, να ξεκινήσουν ή να συνεχίσουν να κάνουν οι συνάδελφοί τους - διασφαλίζει ότι οι πληροφορίες από τη βάση ακούγονται και ενσωματώνονται για να κάνουν την ομάδα να συνεργάζεται ακόμα καλύτερα.

Τέλος, το HR στο Netflix θεωρεί ότι είναι δουλειά του μάνατζερ να δημιουργήσει μια εξαιρετική ομάδα, στην αρχή ένας πρώην διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού ζητά από άλλους να σκεφτούν ένα ντοκιμαντέρ για το πού θα είναι οι επιτυχίες των εταιρειών σε έξι μήνες. Ο διαχειριστής θα ανακαλέσει τις λεπτομέρειες και τα συγκεκριμένα αποτελέσματα. Η εστίαση είναι στις διαφορές που υπάρχουν τώρα και, στη συνέχεια, η αναδρομή στις δεξιότητες που απαιτούνται για να επιτευχθεί αυτό. Μόνο τότε τους ζητείται να φανταστούν τι ταλέντα χρειάζονται για να κάνουν αυτές τις δουλειές. Αυτή είναι σαν την προσέγγισή μας να ορίσουμε πρώτα τους μελλοντικούς στόχους, μετά το προφίλ για τους απαραίτητους εργαζόμενους και μετά τη δεξαμενή ταλέντων στην εταιρεία. Όταν ξέρετε τι χρειάζεστε πραγματικά, είναι πιο εύκολο να ταιριάξετε τους υπαλλήλους. Πώς να αντιμετωπίσετε την πιθανή αναντιστοιχία που εμφανίζεται τότε, είναι επίσης το θέμα ενός επεισοδίου του podcast "We're Only Human" σχετικά με την κινητικότητα ταλέντων (διαθέσιμο εδώ: https://upstarthr.com/talent-mobility-case-studies- and-research-podcast/).

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ

Μια εταιρεία λειτουργεί καλύτερα όταν τα ταλέντα του προσωπικού της ταιριάζουν με τους ρόλους και τις απαιτήσεις της, όπως έδειξε η προηγούμενη ενότητα. Όταν αναλύετε το status quo και σχεδιάζετε έναν οδικό χάρτη για την ανάπτυξη, η εταιρεία σας μπορεί να αντιμετωπίσει πολλά αναπτυξιακά καθήκοντα και τομείς προς βελτίωση. Ωστόσο, δεν χρειάζεται να διαχειρίζεστε όλα αυτά από εσάς ως διευθυντή ή το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού σας. Ορισμένες εργασίες μπορούν να ανατεθούν στους υπαλλήλους σας, καθιστώντας τους ουσιαστικό ενδιαφερόμενο μέρος στη διαδικασία ανάπτυξής σας.

Χρησιμοποιήστε το αναπτυξιακό σας σχέδιο ως στρατηγική

Εφαρμόζοντας τις αναλύσεις της διαχείρισης ταλέντων, μια εταιρεία μπορεί να προβλέψει πόσους ανθρώπους έχει απασχολήσει, με τι είδους δεξιότητες και ικανότητες έχουν αυτοί οι εργαζόμενοι και ποια ταλέντα θα χρειαστούν στο μέλλον. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τα κενά δεξιοτήτων και να κάνουν τη διαδικασία πρόσληψης πιο αποτελεσματική. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν ηλικιωμένοι εργαζόμενοι αποχωρούν από την εταιρεία σε καθορισμένη ημερομηνία λόγω συνταξιοδότησης. Ωστόσο, αυτό μπορεί επίσης να είναι ευεργετικό πριν από αυτό, όταν τα εν λόγω μέλη του προσωπικού πρέπει να αλλάξουν ρόλους λόγω των επαγγελματικών και προσωπικών τους συνθηκών, της φυσικής τους ικανότητας ή απλώς επειδή επιθυμούν να κάνουν αλλαγές στην καριέρα τους. Όταν έχετε μια στρατηγική για την ανάπτυξη και την κατανομή ταλέντων, μπορείτε να ικανοποιήσετε ορισμένες από αυτές τις επιθυμίες, διατηρώντας ή ακόμα και βελτιώνοντας αυτά τα ταλέντα και διατηρώντας τις γνώσεις τους για την εταιρεία σας. Κάνοντας αυτό, διασφαλίζετε ότι η επόμενη γενιά θα λάβει τη σοφία του αποχωρισμού, ενώ οι εργαζόμενοι 45+ παραμένουν παρακινημένοι και μέρος της εταιρείας και της κουλτούρας της μέχρι να έρθει η σειρά τους να συνταξιοδοτηθούν.

Η καθιέρωση αυτού του συστήματος και η συμπερίληψη των ίδιων των εργαζομένων έχει περαιτέρω πλεονεκτήματα για τη διαχείριση του ταλέντου σας και συνεπώς τις διαδικασίες στην εταιρεία σας. Αντί να γνωρίζετε απλώς πότε χρειάζεστε ένα ανεπτυγμένο ή ένα νέο μέλος του προσωπικού, μπορείτε πραγματικά να αναπτύξετε την εταιρεία σας αναπτύσσοντας τα ταλέντα σας. Αυτοί οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι οδηγούν στη συνέχεια σε υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης και κινήτρων, λιγότερες απουσίες και λιγότερες παραιτήσεις και ακόμη περισσότερη καινοτομία και παραγωγικότητα, όπως δείχνει η έρευνα.

Οφέλη για την εταιρεία και τον λογαριασμό σας

Επιπλέον, υποστηρίζετε και ενισχύετε τις σχέσεις μέσα στην ομάδα και κάνετε όλο το σύστημα πιο περιεκτικό. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, η κατανομή της ευθύνης για τη διαχείριση ταλέντων στους υπαλλήλους σας δεν σας κάνει μόνο πιο επιτυχημένους στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και όσον αφορά την εταιρική κουλτούρα μέσω αλληλεπιδράσεων σε ολόκληρη την εταιρεία.
Αν και η συνεργασία του συστήματος προς όφελος του ανθρώπινου δυναμικού και της εταιρικής κουλτούρας είναι εξαιρετική, σας εξοικονομεί χρήματα. Όταν κατανοείτε το κόστος ανάπτυξης και τα οφέλη ενός εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού, ξέρετε πού έχετε δυνατότητες ανάπτυξης, πού ενδείκνυται μια επένδυση και πού βρίσκονται οι ακόμα ανέγγιχτες δεξαμενές ταλέντων σας. Επομένως, η διαχείριση και η ανάπτυξη ταλέντων είναι επίσης θέμα χρημάτων.
Μια ενδιαφέρουσα πρακτική της μεγάλης εταιρείας συμβούλων Deloitte δείχνει

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

πώς η ένταξη των εργαζομένων μπορεί να συνεχιστεί ακόμη και αφού αποφασίσουν να φύγουν. Η εταιρεία ενημερώνει τους ειδικευμένους πρώην εργαζομένους για τις εξελίξεις στην εταιρεία και επενδύει χρήματα για να διατηρεί ενημερωμένα τα στοιχεία επικοινωνίας τους. Σε περίπτωση που θέλουν να επιστρέψουν, είναι ήδη καλά ενημερωμένοι και μπορούν να ξεκινήσουν αμέσως. Αυτό δεν εξασφαλίζει μόνο έναν καλό κύκλο υποστηρικτών της επωνυμίας, αλλά διευρύνει επίσης τη δεξαμενή ταλέντων και τις επιλογές ανάπτυξης με λίγη προσπάθεια. Από το πλαίσιο των ΜΜΕ, αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε πρώην υπαλλήλους και σε παλαιότερους εργαζόμενους που επιθυμούν να εγκαταλείψουν την εταιρεία. Η διατήρηση στενών δεσμών και η συνεχής ροή πληροφοριών σχετικά με τις νέες εξελίξεις επιτρέπει σε αυτά τα μέλη του προσωπικού να στραφούν σε νέους ρόλους όπως συμβούλους, συμβούλους μεντόρων κ.λπ. αφού σταματήσουν την αρχική τους εργασία. Με αυτόν τον τρόπο αναλαμβάνουν ήδη την ευθύνη για τους συναδέλφους τους όσο είναι ακόμα στον σημερινό τους ρόλο και στη συνέχεια με μεγάλη εσωτερική γνώση των διαδικασιών.

Συμμετοχή των εργαζομένων και μερίδιο ευθύνης

Η συμμετοχή των εργαζομένων δεν είναι μόνο καλή ιδέα κατά τον προσδιορισμό των διαθέσιμων ταλέντων αλλά και κατά την κατανομή των ανθρώπων σε συγκεκριμένους ρόλους. Έχουν ως επί το πλείστον επίγνωση των δικών τους δεξιοτήτων και συχνά έχουν αποφασίσει για τις δικές τους επιλογές ανάπτυξης. Εάν δεν ισχύει το δεύτερο, η παρουσίαση πιθανών νέων ρόλων σε αυτούς μπορεί να τους κάνει να ξανασκεφτούν τις δυνατότητές τους και τους τρόπους για να τις φτάσουν. Μπορεί ακόμη και να βρουν ιδέες για το πώς να ταιριάξουν τις απαιτήσεις για αυτήν τη θέση. Η εταιρεία συμβούλων McKinsey το προτρέπει αναρτώντας νέες θέσεις εργασίας ή θέσεις στο Διαδίκτυο. Οι ενδιαφερόμενοι υπάλληλοι μπορούν στη συνέχεια να δηλώσουν την προτίμησή τους, η οποία ταιριάζει με την κατάταξη που έγινε από το άτομο που είναι υπεύθυνο για το έργο ή το τμήμα. Ένας ανώτερος διευθυντής αποφασίζει, εξισορροπώντας τα συμφέροντα όλων και επιλέγοντας την επιλογή που λειτουργεί καλύτερα όσον αφορά την ανάπτυξη των απαιτούμενων ταλέντων. Αυτή η πρακτική μπορεί επίσης να καλλιεργηθεί για τις ΜΜΕ, όπου οι νέοι ρόλοι μπορούν να αναρτηθούν στον πίνακα ανακοινώσεων στην αίθουσα ανακοινώσεων, να κοινοποιηθούν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή να αποσταλούν με email σε όλους τους εργαζόμενους. Στη συνέχεια, μπορούν να αποφασίσουν εάν βλέπουν τον εαυτό τους κατάλληλο για τον ρόλο και ποια εξέλιξη μπορεί να χρειάζονται για να ταιριάζουν απόλυτα. Αυτό μπορεί στη συνέχεια να συγκριθεί με τον οδικό χάρτη γενικών δεξιοτήτων και την ανάλυση των διαθέσιμων και απαραίτητων ταλέντων. Εάν έχετε δημιουργήσει ένα αρχείο με τις σχετικές δεξιότητες στις οποίες μπορείτε να ανατρέξετε. Εσείς ως διευθυντής μπορείτε στη συνέχεια να ταιριάξετε αυτά τα δύο και να αποφασίσετε ποιος ταιριάζει καλύτερα στο νέο άνοιγμα. Η διατήρηση της διαδικασίας πρόσληψης εσωτερικά με αυτόν τον τρόπο εξοικονομεί επίσης χρήματα και χρόνο που απαιτείται για εξωτερική πρόσληψη.

Επιπλέον, η μεταβίβαση μέρους της ευθύνης στους αντίστοιχους υπαλλήλους διασφαλίζει ότι ταυτίζονται με το νέο ρόλο και επενδύουν ό,τι χρειάζεται για να αποδείξουν την εμπιστοσύνη τους. Εάν η διαδικασία γίνει με επιτυχία, θα αναπτύξετε το ταλέντο του μεμονωμένου εργαζομένου και έτσι θα ωφελήσετε ολόκληρη την εταιρεία. Η ανάπτυξη ταλέντων δεν σημαίνει απαραίτητα μεγάλες επενδύσεις, αλλά απλώς να ακούς ο ένας τις ανάγκες του άλλου και να αναπτύσσεις τους κατάλληλους ανθρώπους στη σωστή θέση

Εκτός από το υψηλότερο ποσοστό ικανοποίησης, αυτή η διαδικασία θα προσθέσει περαιτέρω στη διαδικασία κατανομής σας. Όταν τοποθετείτε γρήγορα τα σωστά άτομα στη νέα θέση, εξοικονομείτε χρόνο και αποκτάτε πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές σας. Η παραγωγή δεν θα σταματήσει περισσότερο από όσο χρειάζεται – ενδεχομένως και καθόλου. Μια μελέτη από τη McKinsey υπογράμμισε αυτό με αριθμούς, δηλώνοντας ότι οι εταιρείες έχουν «7,4 φορές περισσότερες πιθανότητες να αναφέρουν ταχεία κατανομή ταλέντων όταν οι οργανισμοί τους αναθέτουν αποτελεσματικά ταλέντο σε έναν δεδομένο ρόλο με βάση τις δεξιότητες που απαιτούνται» (McKinsey, 2018). Μάθετε λοιπόν τι ταλέντο χρειάζεστε, ποιος το έχει και πώς να τους ταιριάξετε αποτελεσματικά.

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

Συγκεκριμένα μέτρα για να ξεκινήσετε τη διαδικασία ανάπτυξής σας

Όταν τοποθετείτε αυτά τα σχέδια σε συγκεκριμένα μέτρα, δεν χρειάζεται να επενδύσετε πολλά χρήματα στη διαδικασία. Υπάρχουν ενέργειες που μπορείτε να εκτελέσετε και οι οποίες κοστίζουν ελάχιστη επένδυση, αλλά χρειάζεται χρόνος για την αναγνώριση και τον σχεδιασμό διαδοχής. Πρόσθετα μέτρα που χρειάζονται κυρίως τη συμμετοχή άλλων συναδέλφων είναι η εκ περιτροπής εργασία και η εκπαίδευση στη δουλειά. Με σταδιακή επένδυση μπορείτε επίσης να προσφέρετε προγράμματα ηλεκτρονικής μάθησης, σεμινάρια σχετικά με την εργασία και εκπαιδευτικά μαθήματα.

Εναπόκειται σε εσάς να αποφασίσετε ποια ενέργεια είναι η καλύτερη για την εταιρεία και την ομάδα σας όταν εξετάζετε τις ηχογραφήσεις των διαθέσιμων και απαιτούμενων ταλέντων. Για να σας βοηθήσουμε να σχηματίσετε γνώμη, τα διάφορα μέτρα θα παρουσιαστούν λεπτομερέστερα στη συνέχεια.

Αυτά περιλαμβάνουν:

1. Εναλλαγή εργασιών
2. Διεύρυνση θέσεων εργασίας και εμπλουτισμός θέσεων εργασίας
3. Εκπαίδευση στην εργασία/Καθοδήγηση
4. Προγράμματα ηλεκτρονικής μάθησης
5. Σεμινάρια σχετικά με την εργασία 6. (Εκπαιδευτικά) μαθήματα
7. Διατμηματική συνεργασία και σκίαση θέσεων εργασίας

1. Εναλλαγή εργασιών

Αντί να εργάζονται στην ίδια θέση για ολόκληρο τον κύκλο ζωής του εργαζομένου, τα καταρτισμένα μέλη του προσωπικού μπορούν να μετακινήσουν θέσεις εργασίας εντός της εταιρείας για να λάβουν πληροφορίες για άλλα τμήματα και ομάδες και να εξερευνήσουν εναλλακτικές διαδρομές σταδιοδρομίας. Χαρακτηρίζεται λοιπόν ως συστηματική μετακίνηση από τη μια δουλειά στην άλλη παραμένοντας στην ίδια εταιρεία. Ενώ μπορεί να εφαρμοστεί με μεγαλύτερο, πιο επίσημο στυλ σε μεγάλες επιχειρήσεις, είναι επίσης ενδιαφέρον για τις ΜΜΕ όταν συνδέονται με συγκεκριμένες χρονοκαθορισμένες εργασίες, καθώς δίνει στους εργαζόμενους την ευκαιρία να κατανοήσουν άλλα τμήματα ή ομάδες και να αλληλεπιδράσουν με την εταιρεία σε όλα τα επίπεδα, να αυξήσει την ποιότητα των προϊόντων και να αποφύγει τη στασιμότητα και την πλήξη. Ωστόσο, εάν αυτό το μέτρο δεν προετοιμαστεί και δεν εκτελεστεί καλά, ενέχει επίσης τους κινδύνους αυξημένου φόρτου εργασίας και συνεπώς μειωμένης παραγωγικότητας για τον εκάστοτε εργαζόμενο. Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί υπόψη η διακοπή της εργασίας για κάποιο χρονικό διάστημα και η απροθυμία στο επίπεδο του ανώτερου. Εάν μια πλήρης εναλλαγή εργασίας φαίνεται υπερβολική, η διασταυρούμενη κατάρτιση είναι μια εναλλακτική λύση. Σε αυτό το μέτρο οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν καθήκοντα που ξεπερνούν την κανονική περιγραφή της εργασίας τους. Η διάρκεια αυτής της ενέργειας μπορεί να είναι οτιδήποτε, από μια ad hoc επιδιόρθωση έως μια συνεχή, προγραμματισμένη διαδικασία. Μετά την ολοκλήρωση ο αντίστοιχος υπάλληλος δεν μετακινείται αυτόματα σε νέα θέση, αλλά δείχνει την προθυμία και την αποφασιστικότητά του να μάθει νέες δεξιότητες, να διευρύνει τον ορίζοντά του και να προχωρήσει. Θα πρέπει να καταγράψετε αυτές τις νέες δεξιότητες στην αξιολόγηση ταλέντων του μέλους του προσωπικού, η οποία αποτελεί τη βάση για την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για διασταυρούμενη κατάρτιση.

2. Διεύρυνση θέσεων εργασίας και εμπλουτισμός θέσεων εργασίας

Αντί να μεταφέρετε τον εργαζόμενο σε έναν νέο ρόλο, μπορείτε επίσης να αλλάξετε μέρος της δουλειάς που ήδη κάνει. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της διεύρυνσης της εργασίας – προσθέτοντας καθήκοντα και καθήκοντα, επεκτείνοντας έτσι το εύρος της εργασίας – ή μέσω εμπλουτισμού της εργασίας – εμβαθύνοντας σε αυτήν παρέχοντας περισσότερο έλεγχο, ευθύνη και διακριτικότητα. Αυτές οι δύο διαδικασίες θα πρέπει να συνδυαστούν για να διασφαλιστεί η αύξηση των κινήτρων. Για να γίνει αυτό, είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ των δύο διαδικασιών, στην καλύτερη περίπτωση με τη βοήθεια του υπαλλήλου για να κατανοήσει πώς αισθάνεται για τις αλλαγές.

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

3. Εκπαίδευση στην εργασία/Καθοδήγηση

Αναφέρονται επίσης ως «διευρυμένες εργασίες», τα μέλη του προσωπικού μαθαίνουν γρήγορα ενώ πραγματικά εργάζονται. Ταυτόχρονα, έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν ανεξάρτητα νέες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες και να αποκτήσουν εμπειρία που τους επιτρέπει να εκτελούν καλύτερα την τρέχουσα εργασία τους και τελικά να αναλαμβάνουν ρόλους υψηλότερου επιπέδου. Η απόφαση για την πιο κατάλληλη εναλλαγή εξαρτάται από εσάς ως διευθυντή και εξαρτάται από τα μακροπρόθεσμα σχέδια για κάθε εργαζόμενο και τις ανάγκες του. Η έρευνα δείχνει ότι η διαλειτουργική εμπειρία είναι η καλύτερη για ηγέτες πρώτου επιπέδου, οι ηγέτες μεσαίου επιπέδου θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν δύσκολες προκλήσεις και οι νέοι ηγέτες στελεχών χρειάζονται εμπειρίες υψηλού κινδύνου και υψηλής προβολής. Για να είναι επιτυχές το μέτρο απαιτεί κάποια επένδυση χρόνου και αρκετούς ανθρώπινους πόρους για καθοδήγηση. Αντί να τοποθετήσετε έναν υπάλληλο εξ ολοκλήρου σε μια (νέα) ομάδα για μάθηση στη δουλειά, μπορείτε επίσης να τον συνδυάσετε με έναν έμπειρο συνάδελφο ως μέντορα. Ταιριάξτε τα με βάση τις δεξιότητες και τις αναπτυξιακές τους ανάγκες. Ανεξάρτητα από το αν γίνεται επίσημα ή ανεπίσημα, χρειάζεται ένα σαφές περίγραμμα, για την παρακολούθηση των στόχων και την παρακολούθηση. Χρησιμοποιώντας αυτή τη σχέση που συχνά ξεπερνά τους επαγγελματικούς δεσμούς, μπορεί να μειωθεί ο κύκλος εργασιών, να ενισχυθούν οι προσλήψεις και να ωφεληθεί η παραγωγικότητα και η εταιρική κουλτούρα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν ο καθοδηγούμενος προέρχεται από μια λιγότερο ευνοημένη ομάδα. Αλλά επίσης, ο μέντορας επωφελείται από το πρόγραμμα, μοιράζοντας την εμπειρία του και αναπτύσσοντας έτσι ηγετικές και επικοινωνιακές δεξιότητες.

4. Προγράμματα ηλεκτρονικής μάθησης

Ακόμη και πριν από την πανδημία και το ανατρεπτικό εργασιακό περιβάλλον που έφερε η γενική ανάγκη και επιθυμία για διαδικτυακή μάθηση ήταν ένας επιθυμητός τρόπος ανάπτυξης του εαυτού και των εργαζομένων. Θέματα που γενικά διδάσκονταν σε ένα περιβάλλον τάξης σε ένα ευρύ φάσμα μελών του προσωπικού θα μπορούσαν να διδαχθούν με τη δική του ζήτηση και ρυθμό και στον δικό του χρόνο μέσω ψηφιακών πλατφορμών μάθησης. Η ηλεκτρονική μάθηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω διαδικτυακών βίντεο, δοκιμών, μαθημάτων και παιχνιδιών. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για δεξιότητες που δεν αφορούν συγκεκριμένες εταιρείες αλλά γενικού ενδιαφέροντος για το εργατικό δυναμικό. Ωστόσο, για να διασφαλίσετε την αφοσίωση, πρέπει να παραδώσετε περιεχόμενο σε μικρά, εύπεπτα κομμάτια με σαφή σύνδεση με την πραγματική εργασία και τη βελτίωσή της. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν καταναλώνεται σε φορητή συσκευή. Η εφαρμογή μιας τέτοιας εκπαίδευσης είναι γενικά ευκολότερη, ειδικά όταν το κοινό είναι μεγαλύτερο ή απομακρυσμένο. Όπως με όλα τα άλλα μέτρα που παρουσιάζονται εδώ, είναι επίσης σημαντικό να το συνδέσετε με τη συνολική στρατηγική που έχετε σχεδιάσει για την εταιρεία σας.

5. Σεμινάρια σχετικά με την εργασία

Όταν είναι επιθυμητές μόνο σύντομες παρεμβάσεις εκπαίδευσης, ρίξτε μια ματιά σε σεμινάρια που σχετίζονται με την εργασία. Αυτά μπορούν να συμπεριληφθούν από την αρχή του κύκλου ζωής των εργαζομένων σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους για τη δημιουργία μιας κρίσιμης βάσης πληροφοριών και την επίδειξη βέλτιστων πρακτικών. Αυτά μπορούν να συμπεριληφθούν σε ένα σχέδιο εκπαίδευσης για τη δομή της ανάπτυξης. Τα μεμονωμένα σεμινάρια μπορούν να αποτελούνται από μαθήματα βίντεο και εικονικές προσομοιώσεις για την εισαγωγή νέων γνώσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Το «Psychology Today» υποστήριξε αυτή τη δομή λέγοντας ότι ο ανθρώπινος εγκέφαλος μπορεί να αντιμετωπίσει και να απορροφήσει πληροφορίες βίντεο έως και 60.000 φορές πιο γρήγορα από το κείμενο. Ωστόσο, για να γίνει αυτό, τα μεμονωμένα σεμινάρια δεν θα πρέπει να ξεπερνούν τα δύο λεπτά και να μπουν κατευθείαν στο θέμα. Εάν φοβάστε ότι δεν θα καταναλωθούν αρκετά έντονα, μπορείτε να τα συνδυάσετε με άλλες αναπτυξιακές ενέργειες που αυξάνουν επίσης την κατακράτηση.

6. (Εκπαιδευτικά) μαθήματα

Η παραδοσιακή εμπειρία στην τάξη προσφέρει ακόμα πολύτιμες επιλογές ανάπτυξης. Όταν το εφαρμόζετε στην εταιρεία σας, δώστε έμφαση στις soft skills που είναι χρήσιμες για όλους τους εργαζόμενους και προετοιμάστε τους για τη μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας. Καθώς τα περισσότερα μέλη του προσωπικού εργάζονται σε ομάδες - σωματικά ή εξ αποστάσεως - μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα μαθήματα για να αποκτήσουν δεξιότητες συνεργασίας και επικοινωνίας. Όταν θέλετε να εστιάσετε περισσότερο στο εκπαιδευτικό περιεχόμενο που σχετίζεται με τις επιχειρήσεις, μπορείτε να δημιουργήσετε μια τάξη εταιρικής μάθησης που προσφέρει δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία και εμπιστευτικές γνώσεις για την εταιρεία. Η παρουσία ενός συντονιστή ή εκπαιδευτή επιτρέπει την εξέταση συγκεκριμένων ερωτήσεων και πιο περίπλοκων θεμάτων. Αυτό που μπορεί να μάθει κανείς εδώ έχει αξία για ολόκληρη την εταιρεία, όχι μόνο για τον μεμονωμένο εργαζόμενο. Είναι επίσης ευκολότερο να ευθυγραμμιστεί κανείς με τη συνολική αναπτυξιακή στρατηγική και τους στόχους, ενώ δείχνει την προθυμία να παρέχει επιλογές ανάπτυξης. Ωστόσο, μπορεί να είναι πιο δαπανηρή και χρονοβόρα από άλλες μεθόδους.

7. Διατμηματική συνεργασία και σκίαση θέσεων εργασίας

Η ανάπτυξη ως εργαζόμενος δεν χρειάζεται να περιορίζεται στην εκπαίδευση δεξιοτήτων στον δικό του ρόλο ή τμήμα. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων – που ονομάζεται επίσης κοινωνική μάθηση – υποστηρίζει την ενσυναίσθηση, την πολιτισμική κατανόηση και παρέχει καλύτερη κατανόηση ολόκληρης της δομής της εταιρείας. Οι συνάδελφοι μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο αντί να χρειάζεται να συμβουλεύονται τη διοίκηση. Ωστόσο, δεν είναι υποχρεωτικό για τους περισσότερους εργαζόμενους να συνεργάζονται και να συνδέονται με άλλα τμήματα, επομένως είναι απαραίτητη η δομική καθοδήγηση. Καθορίστε ποιες ομάδες θέλετε να συνεργαστείτε, όπως το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις, και κάντε το να συναντιούνται τακτικά. Με πιο ρυθμισμένο τρόπο, μπορείτε επίσης να εισάγετε το job shadowing, όπου ένας συγκεκριμένος υπάλληλος ακολουθεί τις διαδικασίες ενός άλλου τμήματος. Μέσω της μάθησης από ομοτίμους, ενισχύεται η ομαδική εργασία και η συνεργασία. Οι εργαζόμενοι αποκτούν μια διαφορετική οπτική με αυτόν τον τρόπο και μαθαίνουν άμεσα ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζουν οι συνάδελφοί τους. Όντας μέρος ενός άλλου τμήματος για κάποιο χρονικό διάστημα, καταλαβαίνουν τι επιρροή έχουν οι ενέργειές τους στους άλλους. Και πάλι, είναι σημαντικό να δομήσετε αυτή τη διαδικασία και να επιλέξετε με το χέρι τα τμήματα και τους υπαλλήλους.

Όλα αυτά τα διαφορετικά μέτρα υπογραμμίζουν τις επιλογές και τα πλεονεκτήματα που βρίσκονται στην ανάθεση ευθυνών στους εργαζόμενους. Καθιστώντας την εταιρεία πιο αποτελεσματική ή πιθανώς καθιερώνοντας νέες, πιο ομαλές διαδικασίες, μπορεί επίσης να υποστηρίξει την ανάπτυξη των εργαζομένων, κάνοντας χρήση προηγουμένως αχρησιμοποίητων ταλέντων, κλείνοντας παράλληλα τα κενά δεξιοτήτων. Επιπλέον, μπορεί να βοηθήσει τον μεμονωμένο εργαζόμενο και κατά συνέπεια την εταιρεία να αναπτυχθεί.

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

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΔΟΣ

Για να χρησιμοποιηθεί με επιτυχία η διαχείριση ταλέντων για τη διαχείριση της σταδιοδρομίας και την εξέλιξη, οι στόχοι της εταιρείας και τα σχέδια και οι φιλοδοξίες κάθε εργαζομένου πρέπει να ευθυγραμμιστούν. Ως διευθυντής πρέπει να γνωρίζετε τι έχετε προγραμματίσει για την επιχείρησή σας για τα επόμενα χρόνια ή τουλάχιστον τους επόμενους 12 μήνες. Στη συνέχεια, πρέπει να συμβουλευτείτε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά για να μάθετε ποια είναι τα σχέδιά του, ποια ταλέντα προσφέρουν και πού θέλουν να αναπτύξουν. Αυτά τα δύο αποτελέσματα πρέπει στη συνέχεια να αντιστοιχιστούν για να διευκολυνθεί ένας τρόπος ανάπτυξης. Αυτή πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία, να παρακολουθείται σε καθορισμένους χρόνους, ώστε να περιλαμβάνει όλα τα παρόντα και μελλοντικά ταλέντα. Η ισορροπία και των δύο πλευρών είναι το κλειδί.
Η εφαρμογή αυτού στη συνολική επιχειρηματική στρατηγική είναι επομένως απαραίτητη. Το ταλέντο δημιουργεί αξία για την εταιρεία σας και πρέπει να υποστηρίζεται και να αναπτύσσεται όποτε είναι δυνατόν και ταιριάζει στην επιχείρηση. Οι στόχοι για την ανάπτυξη του ατομικού ταλέντου πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της ανάπτυξης της εταιρείας.

Προσπαθώντας μέσω της διαχείρισης ταλέντων

Εάν χρησιμοποιηθεί με επιτυχία, η επιχείρηση θα αγωνιστεί μέσω της διαχείρισης ταλέντων, καθώς στον πυρήνα της «προβλέπει την ανάγκη για ανθρώπινο κεφάλαιο και στη συνέχεια καθορίζει ένα σχέδιο για να την καλύψει» (Cappelli, 2008, σ. 1). Η ικανοποίηση της ζήτησης με τους δικούς σας ανθρώπους σάς βοηθά να εξοικονομήσετε χρήματα καθώς οι διαδικασίες πρόσληψης είναι λιγότερο απαραίτητες και οι δεσμοί και η σύνδεση με την επιχείρηση είναι ήδη εκεί.

Η συνεργασία ως βασικό κλειδί της επιτυχίας

Υπάρχουν πολλά πρότυπα διαθέσιμα στο διαδίκτυο και μέσω ιδιωτικών συμβούλων που προσπαθούν να κάνουν τη συνεργασία εύκολη. Κάποιοι σας υπόσχονται ότι πρέπει να απαντήσετε σε μερικές ερωτήσεις και μετά είστε έτοιμοι να ξεκινήσετε. Δεν είναι, δυστυχώς, τόσο απλό. Για να μπορέσετε να ταιριάξετε το κατάλληλο ταλέντο στη σωστή θέση, να κατανοήσετε τις δεξιότητες και τα πιθανά κενά τους και να ανακαλύψετε κρυμμένα ταλέντα, πρέπει να αφιερώσετε χρόνο με τον υπάλληλο. Καθίστε και μιλήστε μαζί τους, κατανοήστε τις φιλοδοξίες και τις προσωπικές τους συνθήκες. Ρωτήστε για τα ταλέντα που είναι διαθέσιμα από την πλευρά των εργαζομένων, ακόμη και για τα αχρησιμοποίητα προς το παρόν. Τι θέλουν να φέρουν στην εταιρεία; Δώστε τους υποστήριξη για να συνειδητοποιήσουν τα ταλέντα τους, υπονοώντας προσωπικές εμπειρίες και χόμπι όσο τους γνωρίζετε και κρίνετε κατάλληλο. Εξηγήστε τα προφίλ ρόλων που έχει η εταιρεία, ρωτώντας για τα ταλέντα που χρειάζονται για να τα καλύψουν. Ρωτήστε τους συγκεκριμένα, αν οι φιλοδοξίες τους ταιριάζουν με τις ικανότητες που ορίζει η εταιρεία για το ρόλο/τμήμα/εταιρεία. Είναι επίσης χρήσιμο να κοιτάμε το μέλλον μαζί, όσον αφορά το τι βλέπει ο εργαζόμενος να κάνει σε πέντε χρόνια από τώρα. Πού βλέπουν τον εαυτό τους στον εργασιακό κόσμο στο μέλλον; Οι εργασίες που περιγράφονται στη συνέχεια δίνουν μια καλή υπόδειξη για τα ταλέντα που είναι διαθέσιμα και θέλουν να χρησιμοποιηθούν. Ουσιαστικά, πρόκειται για την προσαρμογή του προτύπου στην κατάσταση αντί για το αντίστροφο. Φυσικά, οι καθοδηγητικές ερωτήσεις είναι χρήσιμες και διασφαλίζουν ότι όλες οι ομιλίες είναι κάπως παρόμοιες και επομένως συγκρίσιμες, αλλά πρόκειται για προσωπική αλληλεπίδραση και συμφωνία, μεμονωμένα βήματα για τον μεμονωμένο εργαζόμενο και όχι για ένα ενιαίο μέγεθος. Επομένως, τροποποιήστε τις ερωτήσεις όταν χρειάζεται για να ταιριάζουν στον μεμονωμένο υπάλληλο και να γίνετε τόσο προσωπικοί όσο αισθάνεται άνετα. Σε μεταγενέστερο στάδιο, αυτά τα μεμονωμένα αποτελέσματα πρέπει να συνδυαστούν και να ευθυγραμμιστούν με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική πριν ληφθούν αποφάσεις. Ωστόσο, η βάση είναι να μιλήσουμε μεταξύ μας.

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

Ακολουθούν ορισμένες συμβουλές και υποδείξεις για το πώς να προσεγγίσετε αυτές τις συνομιλίες:

ΠΡΕΠΕΙ:	ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ:
• Πάρτε το χρόνο σας και αφήστε τον υπάλληλο να αισθανθεί ότι συμμετέχει. • Δημιουργήστε μια άνετη ατμόσφαιρα για την ομιλία, προσπαθώντας να κατανοήσετε τις φιλοδοξίες και τις προσωπικές τους συνθήκες • Δομήστε όλες τις συνομιλίες με συγκρίσιμο τρόπο όσο το δυνατόν περισσότερο • Ρωτήστε για τα ταλέντα που είναι διαθέσιμα από την πλευρά των εργαζομένων, καθώς και για τα αχρησιμοποίητα προς το παρόν • Δώστε τους υποστήριξη για να συνειδητοποιήσουν τα ταλέντα τους, υπονοώντας προσωπικές εμπειρίες και χόμπι όσο τα γνωρίζετε και κρίνετε κατάλληλο • Μιλήστε για την ονειρική δουλειά στο μέλλον	• Χρησιμοποιήστε ένα πρότυπο από βιβλία, διαδικτυακά ή συμβούλια χωρίς να το εξατομικεύσετε • Να περιμένετε ένα ενιαίο σχέδιο που ταιριάζει σε όλους • Να πάτε απροετοίμαστοι χωρίς προφίλ για όλες τις θέσεις • Να βιαστείτε να απαντήσετε, η προσφορά προσωπικών πληροφοριών απαιτεί χρόνο • Να σπαταλήσετε χρόνο σε ταλέντα που δεν σχετίζονται με την εταιρεία • Να υποτιμήστε ή γελάστε με τα ταλέντα που αναφέρονται

Διαχείριση ταλέντων ως εφοδιαστική αλυσίδα

Η κατανόηση των αναγκών ταλέντων στη συνολική ανάπτυξη της εταιρείας μπορεί να συγκριθεί με τις λειτουργίες και τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μέσω της ανάλυσης και της εκτέλεσης ορισμένων βημάτων μπορείτε να προετοιμαστείτε και να προσαρμοστείτε στις σημερινές πραγματικότητες και να σχεδιάσετε το μέλλον για το μέλλον. Η ανάπτυξη ενός ταλέντου με τρόπο αποδοτικό από πλευράς κόστους και χρόνου είναι συγκρίσιμη με την εύρεση του φθηνότερου και ταχύτερου τρόπου δημιουργίας ενός προϊόντος. Ενώ μερικές φορές απαιτείται εξωτερική ανάθεση - προσλήψεις εκτός - για να επιτευχθούν γρήγορα αποτελέσματα, η γενική αλυσίδα εφοδιασμού προέρχεται από το εσωτερικό της εταιρείας. Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης και την απόκτηση εμπειριών, τα εμπόδια είναι εντυπωσιακά παρόμοια με το πώς κινούνται τα προϊόντα μέσω μιας αλυσίδας εφοδιασμού: μείωση των σημείων συμφόρησης που εμποδίζουν την πρόοδο, επιτάχυνση του χρόνου επεξεργασίας, βελτίωση των προβλέψεων για την αποφυγή αναντιστοιχιών» (Cappelli, 2008, σ. 3). Ακριβώς όπως οι αλυσίδες εφοδιασμού, η ανάπτυξη των εργαζομένων βελτιώνεται με καλύτερο σχεδιασμό.

Επιπλέον, οι κίνδυνοι πρέπει να αντιμετωπιστούν. Και πάλι, η εφοδιαστική αλυσίδα είναι χρήσιμη εδώ. Η απόφαση μεταξύ πρόσληψης και ανάπτυξης καθώς και η μείωση των κινδύνων στην πρόβλεψη των αναγκών ανήκουν στην πλευρά της ζήτησης. Η επιστροφή της επένδυσης για διαδικασίες ανάπτυξης και η διασφάλιση της παραμονής των νέων εργαζομένων στην εταιρεία επιστρέφοντας αυτή την επένδυση μπορεί να μετρηθεί στην πλευρά της προσφοράς.

Παρακολούθηση και έλεγχοι

Κατά τη δημιουργία ενός σχεδίου προσωπικής ανάπτυξης με τον μεμονωμένο εργαζόμενο, η εργασία δεν έχει ολοκληρωθεί πλήρως όταν το σχέδιο έχει τεκμηριωθεί. Πρέπει να παρακολουθείτε τη διαδικασία καθώς ενδέχεται να είναι πάντα απαραίτητες ενημερώσεις. Καθ 'όλη τη διάρκεια του έτους θα πρέπει να επανεξετάζετε τις συμφωνίες και τις εκτελεσθείσες εξελίξεις με τον εργαζόμενο και να ελέγχετε μαζί του εάν έχουν αλλάξει οι φιλοδοξίες τους. Είναι απαραίτητο να το κάνετε αυτό σε τακτική βάση. Συνιστάται να σχεδιάζετε την ανάπτυξη των εργαζομένων ταυτόχρονα με τον σχεδιασμό της στρατηγικής της εταιρείας σας για να διασφαλίσετε ότι είναι ευθυγραμμισμένες.

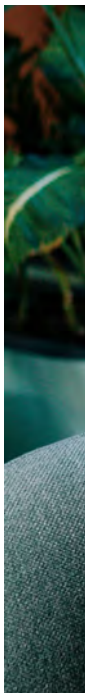
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Όταν ξεκινάτε με τα σχέδια ανάπτυξης, είναι σημαντικό να έχετε κατά νου όλους τους εργαζόμενους και να δημιουργήσετε μια ευκαιρία να εκτιμήσουν τις σκέψεις και τις ιδέες τους. Ένας τρόπος για να το κάνετε αυτό είναι να συμπεριλάβετε τη δημιουργία ενός σχεδίου προσωπικής ανάπτυξης ως αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσής σας. Αυτό διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι εξετάζονται από την άποψη της διαχείρισης ταλέντων και της ανάπτυξης ταλέντων. Βεβαιωθείτε ότι λαμβάνετε υπόψη τη γενιά και το τμήμα από το οποίο προέρχεται ο υπάλληλος. Ενώ η νεότερη γενιά μπορεί να αναζητά περισσότερο την τεχνική ανάπτυξη, η παλαιότερη γενιά μπορεί να θέλει προσωπική ανάπτυξη. Ωστόσο, αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Ειδικά για τις παλαιότερες γενιές άνω των 45 ετών, είναι σημαντικό να τις ακούσετε και να κατανοήσετε όλα όσα μπορούν και πώς αυτό μπορεί να συμπεριληφθεί καλύτερα στους στόχους της εταιρείας, λαμβάνοντας επίσης υπόψη τις προσωπικές τους συνθήκες. Το ζήτημα της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να τους φαίνεται πιο προφανές, αλλά στην πραγματικότητα είναι απαραίτητο να το λάβουν υπόψη όλοι οι εργαζόμενοι.
Η αποσαφήνιση των προσδοκιών και από τις δύο πλευρές είναι απαραίτητη για να συμφωνηθεί ένα κοινό σημείο εκκίνησης. Φυσικά, θα υποστηρίξετε μόνο την ανάπτυξη που διασφαλίζει ότι θα καλυφθούν τα πιθανά κενά δεξιοτήτων που έχετε εντοπίσει. Ωστόσο, δώστε στον εργαζόμενο την ευκαιρία να εξηγήσει τα ταλέντα του και πώς και πού βλέπουν τον εαυτό τους στην εταιρεία στο μέλλον. Αυτό μπορεί να εισαγάγει νέες στρατηγικές ή λύσεις που δεν έχετε σκεφτεί πριν. Οι υπάλληλοί σας πιθανότατα θα έχουν αχρησιμοποίητα ή αναξιοποίητα ταλέντα. Αφού συζητηθούν οι επιλογές, ο στόχος αυτής της συνομιλίας είναι να διαμορφώσει ένα επίσημο σχέδιο ανάπτυξης με δεσμευτικά βήματα - είναι το μονοπάτι για περαιτέρω ανάπτυξη - σημαντικό και για τις δύο πλευρές. Όταν φεύγετε από την αίθουσα, τόσο εσείς ως διευθυντής όσο και ως υπάλληλος θα πρέπει να γνωρίζετε τι θα γίνει με ποιον στόχο. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν μέτρα όπως ανάπτυξη ηγεσίας, τεχνική κατάρτιση, μέτρα οικοδόμησης ομάδας, αποσπάσεις, εργασίες έργου ή οποιοδήποτε από τα συγκεκριμένα μέτρα από την παραπάνω μονάδα. Η ποικιλία είναι μεγάλη. Ωστόσο, όλοι θα πρέπει να έχουν κοινό ότι στοχεύουν στο μέλλον και στη βελτίωση της εταιρείας.

Ξεκινήστε με λίγους

Μπορείτε να ξεκινήσετε τη διαδικασία ανάπτυξης με μια μικρή ομάδα. Αναπτύξτε πρώτα εκείνους που χρειάζονται τη μεγαλύτερη βοήθεια, δίνοντας πάντα στους άλλους μια προοπτική και στην καλύτερη περίπτωση ένα χρονοδιάγραμμα, ώστε να ξέρουν πότε είναι η σειρά τους. Μέσω της εργασίας με μικρότερες ομάδες μία κάθε φορά, μπορείτε να παρακολουθείτε καλύτερα τις διαδικασίες και να δείτε τι λειτουργεί καλά. Επιπλέον, μπορείτε να ενημερώνετε συχνά την πρόβλεψη και με αυτόν τον τρόπο, να βασίζετε όλα τα παρακάτω μέτρα ανάπτυξης σε μια πιο ακριβή εκτίμηση. Αυτό δεν είναι καλό μόνο για την ίδια την ομάδα αλλά και για όλους τους άλλους συναδέλφους, καθώς αποκτούν καλύτερες ευκαιρίες ανάπτυξης που ταιριάζουν στην εταιρεία. Εάν τα μέτρα δεν λειτουργούν τέλεια, μπορείτε επίσης να επιστρέψετε και να επαναλάβετε το σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης με αυτήν τη μικρή ομάδα αντί να χρειάζεται να τα επαναλάβετε για όλους τους υπαλλήλους. Μπορείτε να δημιουργήσετε τα σχέδια που είναι προσαρμοσμένα το ένα στο άλλο.
Μόλις μάθετε ποια βήματα ανάπτυξης θέλετε να κάνετε με τον μεμονωμένο υπάλληλο, μπορείτε να μετατρέψετε τις μεγάλες αλλαγές σε μικρά βήματα, το καθένα με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και ημερομηνία λήξης. Η οικοδόμηση των πακέτων το ένα πάνω στο άλλο και η αξιολόγηση της πρόβλεψης στο ενδιάμεσο, σας δίνει ακόμη μια ευκαιρία για πιο σύντομες, ακριβέστερες προβλέψεις. Ένα δομημένο σχέδιο ανάπτυξης για τους υπαλλήλους σας δίνει την ευκαιρία να ορίσετε τις ημερομηνίες για την παρακολούθηση των επισκέψεων απευθείας και να συσκευάσετε ολόκληρη την ανάπτυξη σε μικρές, εφικτές εργασίες με σημεία ελέγχου.

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



Μοιραστείτε το κόστος

Όταν η αξιολόγηση απαιτεί πιο έντονη εκπαίδευση που απαιτεί εξωτερική υποστήριξη και επενδύσεις, μπορείτε να ζητήσετε από τον εργαζόμενο να μοιραστεί το κόστος. Αυτή είναι μια αρκετά νέα προσέγγιση, αλλά δεδομένου ότι μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτά που μαθαίνουν μαζί σας στην ανοιχτή αγορά, είναι επίσης μια επένδυση στην προσωπική τους γνώση και εμπειρία. Ωστόσο, εάν δεν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για οποιαδήποτε εκπαίδευση, μπορείτε επίσης να ρωτήσετε εάν είναι πρόθυμοι να το κάνουν (κάποια από) στον ελεύθερο χρόνο τους. Με αυτόν τον τρόπο εξοικονομείτε ώρες εργασίας και η κανονική σας επιχείρηση δεν μένει στάσιμη. Αν το κάνετε αυτό, βεβαιωθείτε ότι προσφέρετε ένα εκπαιδευτικό πακέτο που μπορεί να ανταγωνιστεί με εκείνα που είναι διαθέσιμα στην ανοιχτή αγορά που θα μπορούσαν να επιλέξουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Επιπλέον, είναι επίσης σκόπιμο να τους αφήσετε να εκφράσουν τη γνώμη τους για την επιλογή του προγράμματος εκπαίδευσης όταν μοιράζονται το κόστος.

Η ύπαρξη μιας καταγραμμένης διαδικασίας διαχείρισης ταλέντων με ένα σχέδιο ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο είναι επίσης ένα εξαιρετικό χαρακτηριστικό κατά την κοινοποίηση της ανάγκης για αναπτυξιακά μέτρα σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Στη συνέχεια, μπορούν να δουν και να καταλάβουν με μια ματιά τι σκοπεύετε να κάνετε, γιατί και πώς θα επηρεάσει την εταιρεία στο μέλλον. Η έρευνα υποστηρίζει αυτή την εκτίμηση λέγοντας ότι οι εταιρείες με αποτελεσματική διαχείριση ταλέντων έχουν υψηλές ικανότητες να προσελκύουν και να διατηρούν ταλέντα και, συνεπώς, να υπεραποδίδουν. Είναι «έξι φορές πιο πιθανό από εκείνους με πολύ αναποτελεσματική διαχείριση ταλέντων να αναφέρουν υψηλότερες TRS [συνολικές αποδόσεις στους μετόχους] από τους ανταγωνιστές» (McKinsey, 2018). Αυτή η συσσώρευση δείχνει ότι η διαχείριση ταλέντων μπορεί να σας υποστηρίξει σε διάφορα επίπεδα στην επίτευξη των επιχειρηματικών σας στόχων.

Υποστήριξη της εταιρικής κουλτούρας

Η χρήση των σχεδίων ανάπτυξής σας για να διασφαλίσετε ότι το σωστό ταλέντο ταιριάζει με τη σωστή θέση είναι σχεδόν προφανές σε αυτό το σημείο. Όταν γνωρίζετε ποιο ταλέντο είναι διαθέσιμο και ποιο απαιτείται, ξέρετε ποιος είναι το κατάλληλο άτομο για τώρα και στο μέλλον. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλες περιπτώσεις στις οποίες ένας τέτοιος σχεδιασμός μπορεί να υποστηρίξει την ανάπτυξη της εταιρείας. Βοηθά επίσης να ευθυγραμμίσετε το προσωπικό σας με την εταιρική κουλτούρα. Όταν η περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξη αποτελούν μέρος της καθημερινής επιχειρηματικής ζωής, δείχνει στο προσωπικό σας ότι οι ικανότητές τους και επίσης το επίπεδο ικανοποίησής τους είναι σημαντικές για εσάς ως διευθυντή και για την εταιρεία ως σύνολο. Μπορείτε επίσης να εργαστείτε προς την επιθυμητή εταιρική κουλτούρα παρουσιάζοντας περιεχόμενο και επιλογές ανάπτυξης που την υποστηρίζουν. Όλα αυτά πρέπει να ταιριάζουν με τις φιλοδοξίες του εργαζομένου να είναι αυθεντικό.

Συνέχισε τη συζήτηση

Αν και ίσως έχετε μόνο χρόνο να επαναξιολογήσετε το σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης κάθε εργαζομένου ετησίως, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το σχέδιο για να ξεκινήσετε τη συζήτηση πιο συχνά. Όταν φτάσει μια ημερομηνία λήξης ή ένα σημείο ελέγχου, θα πρέπει να συναντήσετε τον αντίστοιχο υπάλληλο για μια συνεδρία σχολίων για να δείτε τι έχει λειτουργήσει μέχρι στιγμής και ήταν πιθανές για ακόμα καλύτερη απόδοση. Μην ξεχάσετε να ρωτήσετε πώς αισθάνονται με αυτήν την εξέλιξη και αν υπάρχει κάτι με το οποίο μπορείτε να τους υποστηρίξετε. Όταν βλέπετε την ανάγκη ή θέλετε να εντάξετε στην εταιρική σας κουλτούρα να συμπεριλάβετε περισσότερο τις ανάγκες των εργαζομένων, μπορείτε επίσης να ξεκινήσετε περισσότερες αιτιώδεις συζητήσεις για την ανάπτυξη κάθε δεύτερο μήνα ή μία φορά το τρίμηνο. Αυτό σας δίνει την ευκαιρία να βεβαιωθείτε ότι η επένδυσή σας αποδίδει και δίνει στον εργαζόμενο ένα αίσθημα αναγνώρισης και αξίας.

Μια άλλη πτυχή που είναι σημαντική για τον εργαζόμενο είναι το γεγονός ότι το σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης δείχνει κάθε μία από τις επιλογές σταδιοδρομίας εντός της εταιρείας και ένα μονοπάτι για να φτάσει εκεί. Η γνώση των πιθανών ρόλων που μπορούν να τους ανοίξουν, εάν αναπτυχθούν σύμφωνα με το σχέδιο, εξασφαλίζει κίνητρα και υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και συνεπώς παραγωγικότητα. Απλώς γνωρίζοντας ότι θα ακολουθήσουν περισσότερα και ότι έχουν έναν

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

τρόπο να φτάσουν εκεί, μπορεί να λειτουργήσει ενάντια στην πτώση της παραγωγικότητας μέσω του αποδεσμευμένου ή ακόμη και του προσωπικού που θέλει να φύγει. Καθώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να προχωρήσουν, θα το δουν αυτό ως ώθηση και θα αποφύγουν να αναζητήσουν προκλήσεις αλλού. Ακόμα κι αν δεν έχει ανοίξει ακόμη τέτοιος ρόλος, ξέρουν ότι προετοιμάζονται για κάτι μεγαλύτερο και ξέρετε ότι είναι σε θέση να αναλάβουν αυτόν τον ρόλο όταν είναι διαθέσιμος. Η ταχεία κατανομή ταλέντων που επιτρέπει αυτό θα σας εξοικονομήσει χρήματα στο μέλλον, εάν ο προγραμματισμός σας είναι σωστός. Η ταύτιση με την επιχείρηση και το μέλλον της είναι ιδιαίτερα σημαντική σε ΜΜΕ με μικρότερο εργατικό δυναμικό και μεγαλύτερη εσωτερική κινητικότητα και θα εξασφαλίσει ότι οι ειδικευμένοι εργάτες σας θα παραμείνουν μαζί σας μακροπρόθεσμα. Ειδικά η παλαιότερη γενιά εργαζομένων των 45+ μπορεί έτσι να δει έναν δρόμο που μπορούν να συνεχίσουν στην εταιρεία σας, μεταδίδοντας τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους στους συναδέλφους τους.

Προετοιμασία για απροσδόκητες συνθήκες

Τέλος, όλα τα καλά σχεδιασμένα βήματα δεν λειτουργούν πάντα όταν προκύπτουν απροσδόκητες συνθήκες. Κάτι για το οποίο δεν μπορείτε να σχεδιάσετε δεν μπορεί να καλυφθεί από το σχέδιο ανάπτυξης. Ωστόσο, εάν γνωρίζετε τι είναι ικανό το προσωπικό σας, μπορείτε να αντιδράσετε πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές σας. Ξέρετε νωρίτερα ποιον να βάλετε υπεύθυνο για την επίλυση του προκύπτοντος προβλήματος και ποιες δυνατότητες ανάπτυξης μπορείτε να χαλαρώσετε για να επιστρέψετε σε καλό δρόμο. Σε περιόδους αναστάτωσης, η συνεχής βελτίωση και η ικανότητα της εταιρείας σας να αντιδρά στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις είναι πρωταρχικής σημασίας.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα αυτά, η ύπαρξη ενός σχεδίου ανάπτυξης είναι ένα μεγάλο πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές σας. Όταν κάνετε τα βήματα, σας ζητά να έχετε μια κατεύθυνση προς την οποία μπορείτε να πάτε για να εντοπίσετε κενά, να τα ξεπεράσετε και να αναπτύξετε ολόκληρη την εταιρεία σας προς το καλύτερο, προετοιμάζοντάς την για το μέλλον.

Η ανάπτυξη των εργαζομένων σας σημαίνει ανάπτυξη της εταιρείας σας. Εσείς ως διευθυντής καθώς και κάθε υπάλληλος γνωρίζετε πού οδηγεί το ταξίδι, ποια βήματα είναι απαραίτητα για να φτάσετε εκεί και πώς όλα αυτά συνδέονται με τη στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας.
Η σύνταξη προσωπικών σχεδίων ανάπτυξης προσφέρει μεγάλες δυνατότητες να ξεπεράσετε – τόσο ως επιχείρηση όσο και ως δικοί σας στόχοι. Γνωρίστε τους ανθρώπους σας, συνεργαστείτε μαζί τους, δώστε τους ευκαιρίες και θα το επιστρέψουν – με μεγαλύτερη παραγωγικότητα, καλύτερη εταιρική κουλτούρα και συνολικά επιτυχημένη εταιρεία.

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

Δομή Σχεδίου Προσωπικής Ανάπτυξης

Όλα τα προηγούμενα βήματα και οι πληροφορίες μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή και να επιτευχθούν μέσω της εκτέλεσης των παρακάτω έξι βημάτων:

- ***Βήμα 1: Επανεξέταση της αξιολόγησης προσωπικής ανάπτυξης Talent4LIFE (Κεφάλαιο 7)***

ο Απαντήστε σε ερωτήσεις σχετικά με τα αντιληπτά ταλέντα και δεξιότητες κάθε εργαζόμενου από την πλευρά του εργοδότη και του εργαζομένου

- ***Βήμα 2: Βασικά ταλέντα για περαιτέρω βήματα ανάπτυξης***

ο Βρείτε και καθορίστε τα διαθέσιμα και απαραίτητα ταλέντα και συμφωνήστε να τα αναπτύξετε μέσω μιας καθοδηγούμενης συνέντευξης

- ***Βήμα 3: Δημογραφική ανάπτυξη & ψηφιοποίηση Megatrends***

ο Μάθετε για αυτά και την επιρροή τους και ορίστε μέτρα για την αντιμετώπισή τους, ανοίγοντας περιοχές για εξελίξεις και προσδιορίζοντας περαιτέρω τη χρήση των ταλέντων

- ***Βήμα 4: Ισορροπία εργασίας-ζωής-ζωής***

ο Μετρήστε την ισορροπία της επαγγελματικής ζωής κάθε εργαζομένου και βρείτε τρόπους να την αντιμετωπίσετε βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα

- ***Βήμα 5: Βήματα για την επίτευξη συμφωνημένων εξελίξεων***

ο Καθορίστε τα πραγματικά βήματα για να φτάσετε στην ανάπτυξη χρησιμοποιώντας τη μέθοδο SMART για τα επόμενα ένα έως τρία χρόνια

- ***Βήμα 6: Ορόσημα, κοινά σημεία παρακολούθησης και ημερομηνίες λήξης***

ο Ορίστε ορόσημα και ρεαλιστικές ημερομηνίες λήξης και κοινά σημεία παρακολούθησης για να αξιολογήσετε την ανάπτυξη και να εξασφαλίσετε την εκτέλεση ή την προσαρμογή της

Η ανάπτυξη των εργαζομένων σας σημαίνει ανάπτυξη της εταιρείας σας. Εσείς ως διευθυντής καθώς και κάθε υπάλληλος γνωρίζετε πού οδηγεί το ταξίδι, ποια βήματα είναι απαραίτητα για να φτάσετε εκεί και πώς όλα αυτά συνδέονται με τη στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας. Για περισσότερα σχετικά με το μοντέλο Προσωπικού Σχεδίου Ανάπτυξης Talent4LIFE, ανατρέξτε στο Κεφάλαιο 7 αυτού του Εγχειριδίου.

Κεφάλαιο 4: Μεγαλώνοντας το ταλέντο σας

«Εκπαιδεύστε τους ανθρώπους αρκετά καλά ώστε να μπορούν να φύγουν, συμπεριφερθείτε τους αρκετά καλά ώστε να μην το θέλουν».
- Ρίτσαρντ Μπράνσον

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάπτυξη ταλέντων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των εταιρειών και των ΜΜΕ. Ως ιδιοκτήτης επιχείρησης, εάν θέλετε να υποστηρίξετε τους καλύτερους υπαλλήλους σας για να αναπτυχθούν, πρέπει να κατανοήσετε τα κενά που υπάρχουν στην εταιρεία σας. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσετε ότι το ταλέντο σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους και η υποστήριξη που παρέχετε πρέπει να καλλιεργήσει μια κουλτούρα σκοπού και ανήκειν. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για εργαζόμενους ηλικίας 45+ ετών. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να αναλάβουν νέους ρόλους θα ενισχύσει την ιδέα ότι η εταιρεία σας ενδιαφέρεται για την ανάπτυξή τους και εκτιμά τη συνεισφορά που μπορούν να έχουν στην εταιρεία. Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι δεξιότητες, οι προοπτικές και η δουλειά τους εκτιμώνται, είναι πιο πιθανό να παραμείνουν αφοσιωμένοι και πιστοί στις εταιρείες τους.
Σε ένα πρόσφατο άρθρο του Harvard Business Review, η συγγραφέας του Build an A-Team Whitney Johnson αναφέρεται σε αυτό ως ένα οικοσύστημα μάθησης:

«Τα άτομα υψηλής ανάπτυξης που ασπάζονται τη νέα μάθηση κάνουν τους εταιρείες πιο έξυπνες και συμβάλλουν στην ανάπτυξή τους, αλλά δεν μπορούν να το κάνουν μόνοι τους. Χρειάζονται οι διευθυντές τους να έχουν αμοιβαίο ενδιαφέρον για την ατομική ανάπτυξη και να δημιουργήσουν ένα οικοσύστημα μάθησης για να την προωθήσουν.

«Όπως ένα βιολογικό οικοσύστημα, οι εταιρείες είτε αναπτύσσονται είτε πεθαίνουν. Και οι εταιρείες αναπτύσσονται όταν οι υπάλληλοί τους μαθαίνουν. Έτσι, εάν θέλετε μια εταιρεία υψηλής ανάπτυξης, πρέπει να δημιουργήσετε ένα οικοσύστημα μάθησης για να υποστηρίξετε άτομα με υψηλή ανάπτυξη - για να τα εκθέσετε σε νέες και προκλητικές ευκαιρίες προτού οι ρόλοι τους καταστραφούν».
Σε αυτό το κεφάλαιο διερευνούμε πώς η μάθηση και η ανάπτυξη των εργαζομένων προσφέρει στους υπαλλήλους την ευκαιρία να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους για καλύτερη απόδοση στους παρόντες και μελλοντικούς τους ρόλους. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα, τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων. Η ενθάρρυνση του προσωπικού σας να αναπτυχθεί λειτουργεί για να βοηθήσει τους υπαλλήλους να βελτιώσουν ή να αποκτήσουν τις δεξιότητες ή τις γνώσεις που χρειάζονται για να είναι πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αλλαγή ρόλου ή προαγωγή. Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη των εργαζομένων

μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να λάβουν καλύτερες αποφάσεις, να γίνουν έμπειροι στην επίλυση προβλημάτων και να μάθουν να παίρνουν περισσότερες πρωτοβουλίες. Η προώθηση της διαχείρισης ταλέντων μεταξύ των εργαζομένων έχει οδηγήσει σε αλλαγή νοοτροπίας εντός των εταιρειών. Στον σημερινό κόσμο, η εξατομικευμένη, συνεχής μάθηση και ανάπτυξη έχει γίνει ο κανόνας.
Η εκπαίδευση είναι βασικό πλεονέκτημα στην κουλτούρα μιας εταιρείας. Η τρέχουσα ταχύτητα αλλαγής και εξέλιξης των αγορών μπορεί να αποτελέσει μεγάλη πρόκληση για τις ΜΜΕ. Αυτό που λειτουργεί σήμερα μπορεί να καταστεί παρωχημένο αύριο. Επομένως, η καθιέρωση διαδικασιών συνεχούς κατάρτισης βοηθά το εργατικό δυναμικό να παραμένει ενημερωμένο και να προσαρμόζεται γρήγορα στις νέες εξελίξεις. Καθώς η διαχείριση ταλέντων αφορά τη στρατηγική προσέγγιση για την προσέλκυση, τη διατήρηση και την ανάπτυξη εργατικού δυναμικού, μια εταιρεία πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναπτυχθούν. Επιτρέποντας στο προσωπικό να μάθει νέες δεξιότητες και να αναλάβει περισσότερες ευθύνες, το προσωπικό θα αισθάνεται ενδυναμωμένο και θα αναπτύξει προθυμία να παραμείνει στην εταιρεία μακροπρόθεσμα.

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

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι επίσης περίπλοκα συνδεδεμένη με τα κίνητρα. Για να ενισχύσετε τη διαχείριση ταλέντων, πρέπει να ενισχύσετε ότι οι υπάλληλοί σας κάνουν καλά τη δουλειά τους και ότι εκτιμάτε τις προσπάθειές τους. Τα εσωτερικά προγράμματα κατάρτισης έχουν καταστεί αναγκαιότητα και προσφέροντας κίνητρα που συνδέονται με στόχους ανάπτυξης, μπορείτε να παρακινήσετε τους εργαζόμενους να θέλουν να αναπτυχθούν. Μια εταιρεία που επενδύει στους υπαλλήλους της δεν εκτιμάται καλύτερα μόνο από τους υπαλλήλους της αλλά και από εξωτερικούς επαγγελματίες. Η ίδια αρχή ισχύει και για τα επαγγελματικά σχέδια. Εάν ένας υπάλληλος έχει ένα εξατομικευμένο σχέδιο ανάπτυξης που συνδέεται με την τελική ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών, θα παρακινηθεί να συνεχίσει να μαθαίνει νέες δεξιότητες. Στην ιδανική περίπτωση, το σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης θα πρέπει να συνδέεται με ένα εσωτερικό σχέδιο προώθησης στην εταιρεία που καθορίζει πότε είναι η κατάλληλη στιγμή και ποιους στόχους πρέπει να επιτύχει ένας εργαζόμενος για να προαχθεί στην εταιρεία. Συνδυάζοντας την εκπαίδευση, τα σχέδια σταδιοδρομίας και το σχέδιο προαγωγής, ο εργαζόμενος μπορεί να προβλέψει μια ξεκάθαρη πορεία επιτυχίας για αυτούς εντός της εταιρείας και πώς μπορούν να φτάσουν εκεί.
Μια απλή μέθοδος ανάπτυξης εργαζομένων είναι η βασική εκπαίδευση που λαμβάνουν πολλοί άνθρωποι όταν ξεκινούν να εργάζονται σε μια εταιρεία. Πολλοί προτιμούν να εργάζονται σε μια θέση όπου αισθάνονται ότι είναι επαγγελματικά εκπαιδευμένοι και προετοιμασμένοι να ολοκληρώσουν τις εργασίες που είναι απαραίτητες για τον ρόλο τους. Μόλις ολοκληρωθεί η αρχική εκπαίδευση, η ανάπτυξη των εργαζομένων μπορεί να συνεχιστεί μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης. Αυτό συχνά βοηθά τους υπαλλήλους να αποκτήσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που μπορεί να χρειαστούν για προαγωγή σε μια εταιρεία. Αυτή η εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει υπαλλήλους που σκιάζουν άλλους συνεργάτες και διευθυντές ή λαμβάνουν συνεχείς οδηγίες εντός της θέσης τους.

Τι σκοπό εξυπηρετεί;

Οι εργαζόμενοι που είναι δεσμευμένοι και συναισθηματικά συνδεδεμένοι με την εταιρεία τους έχει αποδειχθεί ότι αποδίδουν καλύτερα στη δουλειά τους. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν μια κουλτούρα εργασιακής ευημερίας, ασφάλειας και ανθρώπινης σύνδεσης έχουν μια πιο αφοσιωμένη και ενδυναμωμένη ομάδα, η οποία παράγει καλύτερη απόδοση στην εργασία. Η ενδυνάμωση για την υγεία μπορεί να είναι μια κοινωνική, πολιτιστική, ψυχολογική ή πολιτική διαδικασία μέσω της οποίας άτομα και κοινωνικές ομάδες είναι σε θέση να εκφράσουν τις ανάγκες τους, να εκφράσουν τις ανησυχίες τους, να σχεδιάσουν στρατηγικές για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και να διεξάγουν δράσεις πολιτικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται μια στενότερη σχέση μεταξύ των στόχων τους και του τρόπου επίτευξής τους και μια αντιστοιχία μεταξύ των προσπαθειών τους και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν. Εάν οι εταιρείες δίνουν υπερβολική προτεραιότητα στα αποτελέσματά τους αντί για το προσωπικό τους, μπορεί να καταλήξετε σε μια αγχωμένη, αδέσμευτη ομάδα εργασίας, η οποία έχει αρνητικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα.

Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ανάπτυξη των εργαζομένων;

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε αποθάρρυνση και αποδέσμευση των εργαζομένων. Για να διασφαλίσετε ότι μπορείτε να διατηρήσετε τους εργαζομένους με κίνητρα και σε μια πορεία προς την ανάπτυξη, είναι επομένως σημαντικό να λάβετε υπόψη τους ακόλουθους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη δέσμευση ενός εργαζομένου στην Εταιρεία σας:

- Στρες και ψυχολογική υγεία: το μεγαλύτερο πρόβλημα που επηρεάζει έναν αυξανόμενο αριθμό ανθρώπων και συνεχίζει να αυξάνεται.
- Προσωπικά θέματα: ισορροπία εργασίας-οικογένειας, χρέη, σχέσεις, κατάχρηση ουσιών.
- Επιχειρηματικά θέματα: ρόλοι στο χώρο εργασίας, εργασιακές σχέσεις, εμπιστοσύνη και αβεβαιότητα.
- Μειωμένη σωματική υγεία: χρόνιες ασθένειες, σοβαρές διαγνώσεις ασθενειών, καθιστική ζωή ή κακή διατροφή. Πολλοί από αυτούς τους παράγοντες είναι εξωτερικοί, αλλά μπορούν να υποστηριχθούν από την Εταιρεία σας για να διασφαλιστεί ότι η δέσμευση των εργαζομένων και η ανάπτυξη μπορεί να είναι επιτυχής.

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

Τι οδηγεί στη δέσμευση και ενδυνάμωση των εργαζομένων;

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι το κλειδί για τη δέσμευση των εργαζομένων. Όταν οι υπάλληλοί σας αισθάνονται ενδυναμωμένοι, έχουν περισσότερα κίνητρα να πιέσουν προς την επιτυχία, καθώς έχουν μεγαλύτερο μερίδιο στην Εταιρεία σας. Υπάρχουν βασικοί παράγοντες που οδηγούν στη δέσμευση και την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Συχνά οι διευθυντές διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο με αυτήν την προσέγγιση. Ως διευθυντής, μπορείτε να ενεργήσετε ως παράγοντας αλλαγής και να ενεργήσετε για να ενδυναμώσετε και να δεσμεύσετε το προσωπικό σας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω των 3 Ε:

1. Δέσμευση Εργαζομένων:

Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενθουσιώδεις για τη δουλειά τους

2. Ενεργοποίηση εργαζομένων:

Η πρακτική να δίνουμε στους εργαζόμενους αυτό που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους όσο καλύτερα μπορούν

3. Ενδυνάμωση εργαζομένων:

Παροχή στους υπαλλήλους ενός ορισμένου βαθμού αυτονομίας και ελέγχου στον ρόλο τους

Η δέσμευση, η ενδυνάμωση και η ενδυνάμωση μπορεί να επηρεαστούν από τις διακρίσεις, τα στερεότυπα και τις προκαταλήψεις που επικρατούν στο χώρο εργασίας. Αυτό μπορεί να είναι εμφανές μεταξύ των ηλικιωμένων εργαζομένων, καθώς υπάρχουν λανθασμένες αντιλήψεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά που φέρνουν στο χώρο εργασίας. Είναι σημαντικό να εφαρμοστούν στρατηγικές που αποσκοπούν στην εξάλειψη αυτού του τύπου προκαταλήψεων και να εργαστούμε για τη συμμετοχή, τη δυνατότητα και την ενδυνάμωση των εργαζομένων όλων των ηλικιών. Μελέτες έχουν δείξει ότι τα στερεότυπα και οι αντιλήψεις των ηλικιωμένων εργαζομένων ανέφεραν συνήθως αρνητικές πεποιθήσεις (Harris, et. al 2017). Οι σημερινοί ηλικιωμένοι εργαζόμενοι θέλουν να παραμείνουν στο χώρο εργασίας περισσότερο, επομένως είναι σημαντικό να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα που να αντιμετωπίζει τις διακρίσεις και τις παρωχημένες υποθέσεις. Αυτό λειτουργεί για τη βελτίωση της διατήρησης του προσωπικού, την προβολή ενός χώρου εργασίας διαφορετικού ανάλογα με την ηλικία και την προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων.

Όταν αντιμετωπίζετε αυτό το ζήτημα στον εργασιακό σας χώρο, είναι σημαντικό να δείξετε στους εργαζόμενους πώς εκτιμώνται στην εταιρεία. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα κίνητρα, αυτοπεποίθηση και βελτιωμένη απόδοση. Η αμφισβήτηση των ηλικιακών διακρίσεων, των στερεοτύπων και των προκαταλήψεων μπορεί να ενθαρρύνει τους ηλικιωμένους εργαζόμενους να αισθάνονται σεβασμό, εκτίμηση και συνάφεια με τους επαγγελματικούς τους ρόλους. Δείχνει επίσης στους νεότερους εργαζόμενους ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι συνεισφέρουν επίσης ισχυρά στην Εταιρεία και έχουν κάτι σχετικό και σημαντικό να φέρουν στο τραπέζι.

Ως ιδιοκτήτης επιχείρησης ΜΜΕ ή επαγγελματίας ανθρώπινου δυναμικού, μπορείτε να εφαρμόσετε μεθοδολογίες που λειτουργούν για την προώθηση της δέσμευσης και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Αυτά μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα:

- Αυτονομία του εργαζομένου
- Συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- Αυξημένη βάση γνώσεων
- Επιθυμία για πρόοδο εντός της εταιρείας και ανάληψη περισσότερων ευθυνών
- Βελτίωση των διαδικασιών HR

Πώς μπορείτε να επιτύχετε τη δέσμευση και την ενδυνάμωση των εργαζομένων; Αυτό μπορεί να επιδιωχθεί με διάφορες στρατηγικές.

1. Προσφέρετε ευκαιρίες εκπαίδευσης και προώθησης
2. Προσέξτε για κοινωνικές ενδείξεις στο χώρο εργασίας
3. Έχετε ένα ανοιχτό διάλογο με τους εργαζομένους
4. Εφαρμογή προγραμμάτων καθοδήγησης
5. Παραμείνετε σε εγρήγορση και αναγνωρίστε τα στερεότυπα

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

Η εφαρμογή αυτών των πρακτικών σάς δίνει τη δυνατότητα να προωθήσετε ένα εργατικό δυναμικό πολλών γενεών και ποικιλόμορφο. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία, να δημιουργήσει μια υγιή γραμμή ταλέντων και να προωθήσει την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και διαφορετικών προοπτικών.

1. Προσφέρετε ευκαιρίες εκπαίδευσης και προώθησης

Βεβαιωθείτε ότι οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και προώθησης είναι εμφανείς στο προσωπικό σας. Αυτά τα προγράμματα κατάρτισης θα πρέπει να περιλαμβάνουν ηγεσία, συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη, ευαισθησία, κ.λπ. Προσφέρουν συνεχείς ευκαιρίες καθοδήγησης και εκπαίδευσης που επιτρέπουν στους εργαζόμενους την ικανότητα να αναβαθμίζουν τακτικά τις δεξιότητές τους. Οι ευκαιρίες κατάρτισης μπορούν να προσφερθούν σε διάφορες μορφές:

1. **Διαδικτυακή εκπαίδευση:** πρόκειται για εκπαίδευση που πραγματοποιείται μέσω διαδικτυακών πλατφορμών. Μερικές φορές τα μαθήματα προσφέρονται ζωντανά ή ηχογραφημένα, έτσι ώστε οι χρήστες να έχουν πρόσβαση στο υλικό όποτε και όπου θέλουν. Είναι εξαιρετικά δημοφιλές λόγω της ευελιξίας που προσφέρει και του αριθμού των πόρων και των πλατφορμών τρίτων που υπάρχουν σήμερα στο Διαδίκτυο.
2. **Εσωτερική εκπαίδευση:** Σε αυτή την περίπτωση, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εκπαίδευση στα δικά τους γραφεία και αυτοπροσώπως. Η εταιρεία προσλαμβάνει μια εταιρεία ή έναν ειδικό για να έρθει στην εταιρεία για να παρέχει την εκπαίδευση. Το πλεονέκτημα αυτού του τύπου εκπαίδευσης είναι ότι ελέγχετε πότε ο υπάλληλος την ολοκληρώνει και, καθώς συνήθως καθοδηγείται από εκπαιδευτές, η εκπαίδευση μπορεί να είναι πιο αξέχαστη από το διαδικτυακό μάθημα.
3. **Συνεργατική εκπαίδευση μεταξύ συναδέλφων:** αυτό το είδος εκπαίδευσης αποτελείται από την οργάνωση συνεδριών που δίνονται από υπαλλήλους της ίδιας της εταιρείας που έχουν συγκεκριμένες γνώσεις σε έναν τομέα. Ο υπάλληλος μοιράζεται πληροφορίες, εμπειρίες και πρακτικές συμβουλές που μπορούν να βοηθήσουν άλλους στους ρόλους τους. Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης βοηθά επίσης στη βελτίωση της επικοινωνίας και της ατμόσφαιρας μεταξύ των ομάδων και ενδυναμώνει τον υπάλληλο που δίνει την εκπαίδευση.

2. Προσέξτε για κοινωνικές ενδείξεις στο χώρο εργασίας

Είναι σημαντικό να προσέχετε για κοινωνικές ενδείξεις στο χώρο εργασίας που μπορούν να προάγουν τις ηλικιακές συμπεριφορές. Αυτό μπορεί συχνά να εμφανίζεται με αστείο. Ωστόσο, μπορεί να ενθαρρύνει επιβλαβείς αντιλήψεις σχετικά με την ικανότητα των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας.

3. Ανοίξτε τον διάλογο με τους εργαζόμενους

Δημιουργήστε ασφαλείς χώρους όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι μπορούν να είναι ανοιχτοί και αρκετά άνετοι για να μοιραστούν τυχόν ανησυχίες ή προτάσεις. Εάν καλλιεργήσετε ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας, θα προωθήσετε τον λόγο σεβασμού και θα βοηθήσετε να καταρριφθούν τα εμπόδια και τα στερεότυπα, συμπεριλαμβανομένου του ηλικιακού χαρακτήρα. Ο ανοιχτός διάλογος μπορεί να οικοδομήσει εμπιστοσύνη, να δείξει κοινά στοιχεία και να σπάσει τα όρια των γενεών που υπάρχουν συχνά στο χώρο εργασίας.

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

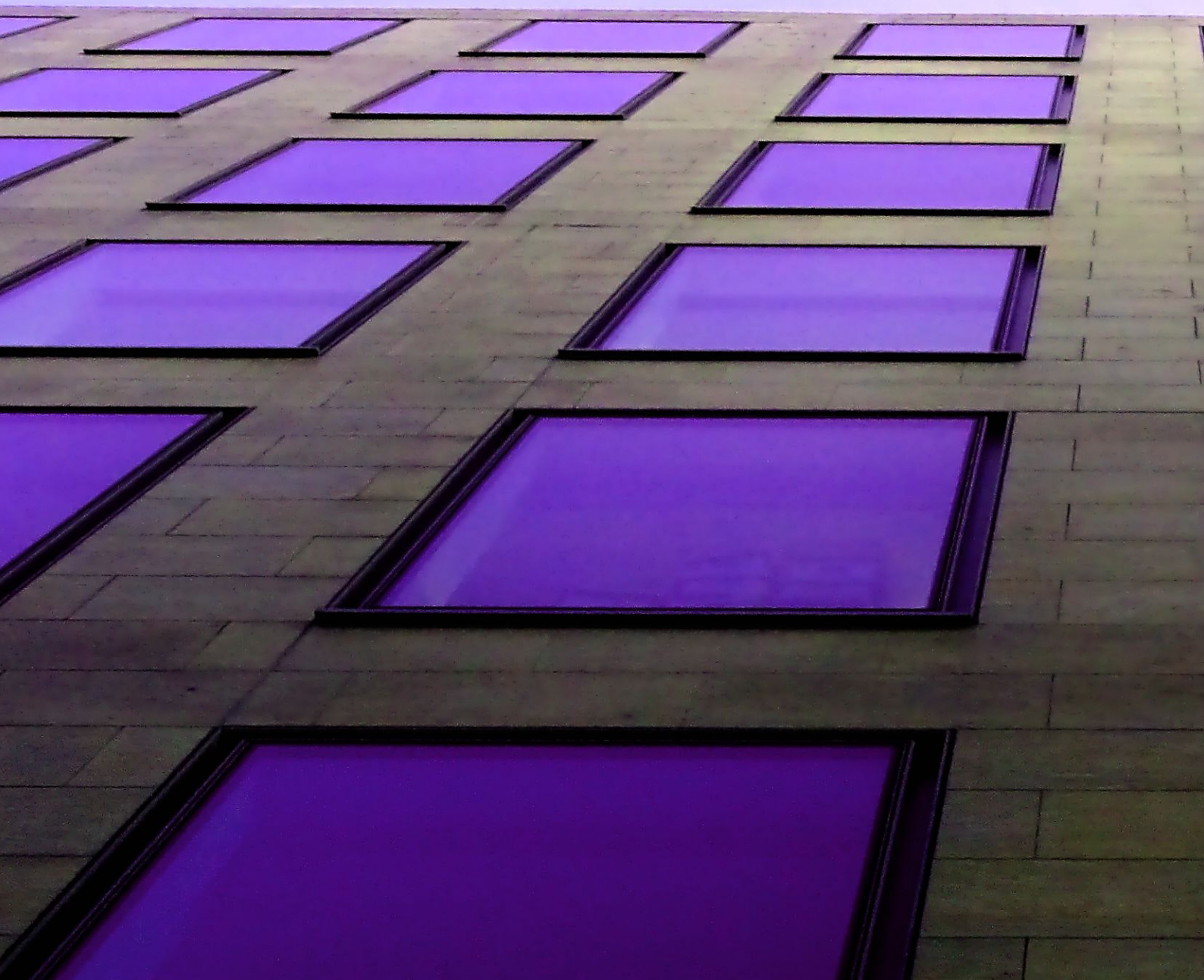
4. Εφαρμογή προγραμμάτων καθοδήγησης

Τα προγράμματα καθοδήγησης είναι ένα δημοφιλές φαβορί στην προσπάθεια να αμφισβητηθούν οι διακρίσεις στο χώρο εργασίας, καθώς μπορούν να γεφυρώσουν τις εντάσεις που σχετίζονται με την ηλικία που αντιμετωπίζουν συχνά οι εργαζόμενοι. Προγράμματα όπως η αντίστροφη καθοδήγηση λειτουργούν για την εξάλειψη των χασμάτων μεταξύ των γενεών και τη σύνδεση εργαζομένων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων. Αυτό είναι όπου ένας νεότερος και μεγαλύτερος υπάλληλος ζευγαρώνονται και ενθαρρύνονται να μοιραστούν γνώσεις και δεξιότητες. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι μεταδίδουν συνήθως τις γνώσεις και την εμπειρία τους και σε αντάλλαγμα, οι νεότεροι εργαζόμενοι υποστηρίζουν τους μεγαλύτερους συναδέλφους τους με ψηφιακές τεχνολογίες.

Οι χώροι εργασίας πολλών γενεών τείνουν να αναπτύσσουν πιο περιεκτικούς και διαφορετικούς πολιτισμούς. Αμφισβητώντας τις διακρίσεις λόγω ηλικίας, μπορείτε να σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να έχει άμεση επίδραση στην ανάπτυξη και τη διατήρηση του προσωπικού, τη δέσμευση και την καινοτομία, κάτι που θα βοηθήσει στην προώθηση της επιχείρησής σας.

5. Παραμείνετε σε εγρήγορση και αναγνωρίστε τα στερεότυπα

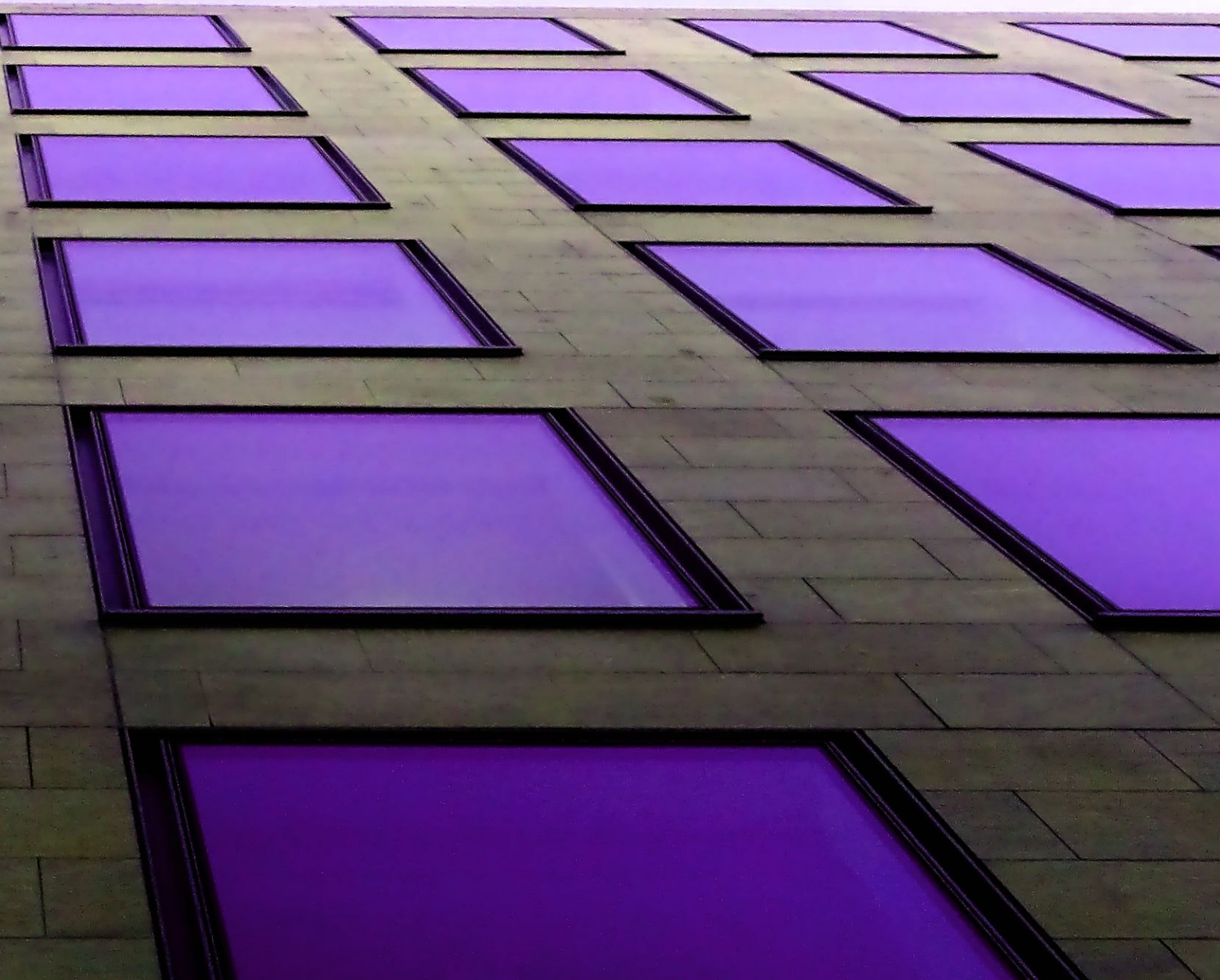
Το να κάνουμε υποθέσεις ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι δαπανούν το χρόνο τους για να συνταξιοδοτηθούν ή δεν ενδιαφέρονται να μάθουν νέες δεξιότητες μπορεί να δημιουργήσει προηγούμενο που τους θέτει σε αρνητικό πρίσμα. Αυτό μπορεί να επηρεάσει το ηθικό και την παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας, ενώ μπορεί επίσης να παραμελήσει ανεκτίμητες δεξιότητες που μπορεί να φέρει στο πάρτι ένας πιο έμπειρος επικεφαλής. Είναι πάντα σημαντικό να λαμβάνετε υπόψη όλους τους ενδιαφερόμενους υποψηφίους όταν διαφημίζετε έναν ρόλο, αλλά ένα ποικίλο προσωπικό χωρίς αποκλεισμούς με ηλικιωμένους άνω των 45 ετών θα προσφέρει ένα ευρύτερο σύνολο παγκόσμιων δεξιοτήτων στην Εταιρεία σας, αφήνοντάς σας έτοιμους να αντιμετωπίσετε καλύτερα νέες προκλήσεις.



ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση και η καθοδήγηση μπορούν να βοηθήσουν στην ενίσχυση της συνολικής στρατηγικής διαχείρισης ταλέντων. Η προσπάθεια να αξιοποιηθούν οι υπάρχουσες δεξιότητες των εργαζομένων με ταυτόχρονη αναγνώριση νέων ευκαιριών μπορεί να υποστηρίξει τη διαχείριση ταλέντων εργαζομένων ηλικίας 45+. Αυτό διασφαλίζει ότι οι υπάλληλοί σας και η εταιρεία σας παραμένουν ανταγωνιστικοί σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη παγκόσμια αγορά.

Όπως συζητήθηκε στην προηγούμενη ενότητα, το προσωπικό ενδιαφέρον για τους στόχους σταδιοδρομίας των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη διατήρηση του προσωπικού και ικανοποίηση των εργαζομένων. Βοηθήστε τους υπαλλήλους σας να σκιαγραφήσουν μια πορεία σταδιοδρομίας εντός της εταιρείας, ώστε να μπορούν να οπτικοποιήσουν καλύτερα το μέλλον τους στην εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο, παρέχετε καλύτερη δομή, υποστήριξη και ενθάρρυνση στο εργατικό δυναμικό σας. Εάν ανησυχείτε για τα κενά δεξιοτήτων ή τα ποσοστά διατήρησης εργαζομένων που υπάρχουν στην εταιρεία σας, μπορείτε να εξετάσετε μια αναθεωρημένη στρατηγική διαχείρισης ταλέντων που μπορεί να αντιμετωπίσει αυτό το ζήτημα. Αυτό λειτουργεί επίσης για να “προστατέψει” την εταιρεία σας. Η καλύτερη προετοιμασία και υποστήριξη του εργατικού δυναμικού σας είναι το κλειδί για τη στρατηγική διαχείρισης ταλέντων σας. Μέσω της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης οι υπάλληλοί σας μπορούν να αναπτύξουν τις σχετικές δεξιότητες και ικανότητες για να επιτύχουν τους στόχους τους.



Η εκπαίδευση και η καθοδήγηση για ανάπτυξη μπορούν να τροφοδοτήσουν την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων. Μπορείτε να ενθαρρύνετε τους υπαλλήλους σας να παρακολουθήσουν σχετικά επιχειρηματικά μαθήματα και εργαστήρια που προσβλέπουν στην περαιτέρω εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Βοηθήστε τους υπαλλήλους σας να συνεχίσουν να αναβαθμίζουν τις δεξιότητές τους και βεβαιωθείτε ότι οι δεξιότητές τους είναι σχετικές με την εταιρεία και τον κλάδο σας σήμερα. Ένα πρόγραμμα καθοδήγησης μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο που εστιάζει στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να είναι επωφελές για τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους, καθώς μπορούν να αποκτήσουν μια νέα προοπτική για τις ανοδικές τάσεις. Είναι επίσης ένας θαυμάσιος τρόπος για να αυξήσετε την ορατότητα των εργαζομένων για μελλοντικές ευκαιρίες ηγεσίας. Αυτή η προσέγγιση «αμφίδρομη» μπορεί να προσφέρει βαθύτερες γνώσεις για τα κενά μεταξύ των γενεών που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ του προσωπικού σας. Το προσωπικό ενδιαφέρον για τους επαγγελματικούς στόχους των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη διατήρηση του προσωπικού και ικανοποίηση των εργαζομένων. Βοηθήστε τους υπαλλήλους σας να σκιαγραφήσουν μια πορεία σταδιοδρομίας εντός της εταιρείας, ώστε να μπορούν να οπτικοποιήσουν καλύτερα το μέλλον τους στην εταιρεία. Αυτό οδηγεί σε ενίσχυση της ανάπτυξης ταλέντων εντός της εταιρείας σας, η οποία φιλοξενεί πολλά οφέλη τόσο για εσάς, την εταιρεία σας και τους υπαλλήλους σας:

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

Η υποστήριξη των εργαζομένων σας για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη μπορεί να δημιουργήσει μια κουλτούρα στην οποία οι εργαζόμενοι πετυχαίνουν τους στόχους τους, γνωρίζουν ότι τους εκτιμούν, ενισχύουν το ηθικό τους και βελτιώνουν τα ποσοστά παραγωγικότητας. Ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα ενός διευθυντή είναι να αναπτύξει δεξιότητες στην ομάδα εργασίας σας, οι οποίες επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να έχουν εξαιρετική απόδοση στην εργασία. Ως ηγέτης, θα πρέπει να βοηθάτε τα μέλη της ομάδας σας να θέσουν στόχους που είναι επιτεύξιμοι, ευθυγραμμισμένοι με αυτούς της εταιρείας και που αυξάνουν τα κίνητρα και την προσωπική τους επιτυχία σε επαγγελματικό επίπεδο.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – Καθοδήγηση για ανάπτυξη εργαζομένων

Bill Gates

Ο Warren Buffet ενήργησε ως ανώτερος μέντορας του Bill Gates - του επιτυχημένου δισεκατομμυριούχου τεχνολογίας. Αφού ο Bill Gates εγκατέλειψε το Harvard ως έφηβος, δεν ήταν σίγουρος για το αν θα πετύχαινε στην επαγγελματική του ζωή. Ακολούθησε ένα πρόγραμμα καθοδήγησης του Warren Buffet, ο οποίος ήταν 30 χρόνια μεγαλύτερός του. Με αυτή την εμπειρία, ο τελευταίος παρακίνησε τον Gates να ξεπεράσει τις αντιξοότητες και τη μακροπρόθεσμη σκέψη. Αυτή η καθοδήγηση μεταξύ των γενεών επέτρεψε στον Gates να μοιραστεί τις καινοτόμες ιδέες του με τον Buffet, ενώ ο Buffet μπορούσε να μοιραστεί την τεχνογνωσία του στον κλάδο. Αυτό οδήγησε τον Gates να αποκτήσει μια εικόνα για τη διαχείριση χρόνου και την ιεράρχηση των εργασιών. Η καθοδήγηση του Warren Buffet πρόσφερε στον Gates μια εμπειρία με την οποία σύνθετες έννοιες τοποθετήθηκαν σε μια απλή μορφή, έτσι ώστε ο Gates να μπορεί να αποδώσει καλύτερα τον ρόλο του. Αυτό έδωσε τη δυνατότητα στον Gates να αξιοποιήσει τις δυνατότητές του και να αντιμετωπίσει επιτυχώς την ταμπέλα της «εγκατάλειψης του γυμνασίου».

Η ανάπτυξη της ομάδας εργασίας σας είναι μια στρατηγική και ιδιαίτερα σημαντική αποστολή για την εταιρεία σας, καθώς συμβάλλει στο να γίνει η εταιρεία σας ισχυρότερη και πιο ανταγωνιστική. Ωστόσο, μερικές φορές οι εταιρείες δεν είναι ξεκάθαρες σχετικά με το τι μπορούν να κάνουν για να υποστηρίξουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων τους.

Η ενθάρρυνση του προσωπικού σας να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί ως μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι μπορεί να τους βοηθήσει να αισθάνονται ότι συμπεριλαμβάνονται, σέβονται και εκτιμώνται. Ο Άλμπερτ Αϊνστάιν είπε ότι αν συνεχίσεις να κάνεις πράγματα όπως έκανες πάντα, θα έχεις τα ίδια αποτελέσματα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο εάν θέλετε να προωθήσετε την ανάπτυξη των εργαζομένων, θα χρειαστεί να υιοθετήσετε νέες στρατηγικές και συμπεριφορές στο χώρο εργασίας. Για να το κάνετε αυτό, γιατί να μην δοκιμάσετε τις ακόλουθες τεχνικές:

Δημιουργήστε υγιείς σχέσεις με την ομάδα σας

- Διατηρήστε συνεπή επικοινωνία
- Δείξτε εκτίμηση και σεβασμό στους άλλους
- Μιλάτε καλά για τα μέλη της ομάδας
- Να είστε θετικοί
- Δημιουργήστε ασφαλείς χώρους

Αναπτύξτε εμπειρίες

- Ενθαρρύνετε τα μέλη της ομάδας να επιδείξουν τις δυνατότητές τους
- Δώστε στους εργαζόμενους την ευκαιρία να κάνουν πράξη τις δεξιότητές τους
- Παρέχετε ευκαιρίες μάθησης εντός και εκτός του χώρου εργασίας
- Προσφέρετε νέες προκλήσεις
- Συμμετοχή των εργαζομένων σε νέες πρωτοβουλίες/προγράμματα/έργα/κ.λπ.

Επικεντρωθείτε σε σχέδια καριέρας

- Ενθαρρύνετε τους υπαλλήλους να δημιουργήσουν σχέδια σταδιοδρομίας. Κάντε ερωτήσεις όπως:
- «Πού βλέπεις τον εαυτό σου σε πέντε χρόνια;»
- "Πώς θέλετε να προχωρήσετε σε αυτήν την εταιρεία;"
- «Τι χρειάζεστε από άποψη υποστήριξης για να πετύχετε τους στόχους σας;»

Παρακινήστε το εργατικό δυναμικό σας να πετύχει τους στόχους τουC

- Γιορτάστε την επιτυχία

Κάντε τις συναντήσεις χώρο μάθησης

- Κάντε τις συναντήσεις ένα μέρος για ανταλλαγή εμπειριών και μάθησης.
- Διαθέστε χρόνο για συναντήσεις της ομάδας σε τακτική βάση (μία φορά την εβδομάδα/δεκαπενθήμερο/μήνα)
- Ενθαρρύνετε την ανατροφοδότηση και τη συζήτηση σε συναντήσεις που ενισχύουν το ηθικό και την παραγωγικότητα του προσωπικού

Μάθετε να εκχωρείτε

- Αναθέστε εργασίες στην ομάδα σας
- Ενθαρρύνετε την ανάθεση εργασιών μεταξύ των ομάδων αντίστροφης καθοδήγησης
- Αναθέστε στην ομάδα σας διάφορες ευθύνες που μπορούν να τη βοηθήσουν να επιδείξει τις δυνατότητές της

Ενθαρρύνετε τους εργαζόμενους να βγουν έξω από τη ζώνη άνεσής τους

Προσφέρετε ευκαιρίες στους υπαλλήλους που εξερευνούν τι συμβαίνει σε άλλα τμήματα, τομείς και τους επιτρέπουν να δοκιμάσουν εργασίες που κανονικά δεν θα έκαναν στον καθημερινό τους ρόλο.
Εκπαιδεύστε τους υπαλλήλους σας έτσι ώστε να μπορούν να εκπληρώσουν και να αναλάβουν ευθύνες που είναι εκτός των κανονικών τους αρμοδιοτήτων.

Προσφέρετε εποικοδομητική ανατροφοδότηση

Δημιουργήστε εποικοδομητικούς χώρους όπου συζητούνται συγκεκριμένες συστάσεις για βελτίωση. Αυτό μπορεί να ενθαρρύνει την ανάπτυξη, τα κίνητρα και την ανάπτυξη των εργαζομένων.
Εφαρμόστε σχέδια σταδιοδρομίας και ανάπτυξης που δίνουν στους εργαζόμενους τις ευκαιρίες να προετοιμαστούν για μελλοντικές ευθύνες και προκλήσεις.

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

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

Τα κίνητρα και η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για να έχουμε ένα αποφασιστικό και παραγωγικό εργατικό δυναμικό. Το κίνητρο μπορεί να οριστεί ως το σύνολο παραγόντων ικανών να προκαλέσουν, να διατηρήσουν και να κατευθύνουν τη συμπεριφορά προς έναν στόχο. Το κίνητρο είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να θέλουν να κάνουν τη δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι με κίνητρα βοηθούν μια επιχείρηση να λειτουργεί ομαλά. Εάν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με την εργασία του, τείνει να αποδίδει καλύτερα και μπορεί και βοηθά στη βελτίωση των διαδικασιών και διαδικασιών της εταιρείας. Επομένως, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη τα κίνητρα στις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, οι διαφορετικοί τύποι κινήτρων και ο τρόπος αλληλεπίδρασής τους. Η διατήρηση των εργαζομένων είναι σημαντική, ειδικά όταν πρόκειται για τη διατήρηση προσωπικού με συγκεκριμένες δεξιότητες που είναι δύσκολο να βρεθούν.

Τα κίνητρα των εργαζομένων είναι κάτι που υπερβαίνει τα προγράμματα κινήτρων των εργαζομένων. Η επιτυχία μιας εταιρείας σχετίζεται με το επίπεδο εργασιακών κινήτρων των εργαζομένων της. Οι εργαζόμενοι είναι η πραγματική κινητήρια δύναμη της επιχείρησης και οι άνθρωποι που μπορούν να κάνουν την εταιρεία σας να πετύχει ή να αποτύχει. Ως εκ τούτου, το κίνητρο των εργαζομένων πρέπει να είναι κεντρικό στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού σας. Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να υπερβαίνουν την επιλογή προσωπικού, την πρόσληψη και την πληρωμή μισθών και να ενσωματώνουν την ανάπτυξη soft skills, που βοηθούν στη δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος και τελικά οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα για την Εταιρεία σας.

Ως διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού ή ιδιοκτήτης επιχείρησης ΜΜΕ, μπορεί να είναι χρήσιμο να μάθετε περισσότερα σχετικά με τις θεωρίες κινήτρων και ενδυνάμωσης που μπορείτε να εφαρμόσετε στο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις, ακόμη και την πείρα που απαιτούνται για να εκτελούν ικανοποιητικά τα καθήκοντα που συνεπάγεται κάθε θέση. Με αυτόν τον τρόπο θα αισθάνονται κίνητρα και ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους. Τέτοιες θεωρίες ενδυνάμωσης περιλαμβάνουν:

- Θεωρία ERG του Alderfer
- Θεωρία Κινήτρων και Υγιεινής του Frederick Herzberg
- Μοντέλο GROW Coaching και Mentoring
- Θεωρία καθορισμού στόχων του Locke

ΘΕΩΡΙΑ ERG ALDERFER

Η θεωρία του Alderfer βασίζεται στην Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow και περιγράφει πώς τα άτομα παρακινούνται από τρεις τύπους αναγκών: ύπαρξη, συγγένεια και ανάπτυξη. Στην περίπτωση της πυραμίδας του Maslow, θεωρείται ότι δεν είναι δυνατό να ικανοποιηθεί ένα υψηλότερο επίπεδο χωρίς πρώτα να έχει ικανοποιηθεί ένα χαμηλότερο επίπεδο. Για παράδειγμα, σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, εάν δεν ικανοποιηθεί το τρίτο επίπεδο, το οποίο αντιστοιχεί στη συσχέτιση, δεν θα ήταν δυνατό να προχωρήσουμε στο επόμενο, που είναι η αναγνώριση. Αυτό δεν συμβαίνει στην πρόταση του Alderfer. Αν και προτείνεται ότι οι υπαρξιακές ανάγκες θα έρθουν πρώτα, ακολουθούμενες από τις σχεσιακές ανάγκες και, τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης. το μοντέλο αυξάνει τη δυνατότητα ταυτόχρονης ικανοποίησης διαφόρων πτυχών διαφόρων επιπέδων. Δεν υπάρχει τόση ακαμψία σε σύγκριση με την κλασική πυραμίδα Maslow. Με άλλα λόγια, αυτό το μοντέλο παραδέχεται τις ατομικές διαφορές, για παράδειγμα, με ορισμένα άτομα που επιλέγουν να δώσουν προτεραιότητα στην προσωπική τους ανάπτυξη και άλλα που επιλέγουν

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

να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Πρέπει να σημειωθεί ότι η πρόταση του Alderfer εγείρει κάτι νέο σε σχέση με την πυραμίδα του Maslow, και αυτό είναι η αρχή της απογοήτευσης-παλίνδρομης. Σύμφωνα με αυτό, εάν μια υψηλότερη ανάγκη δεν ικανοποιηθεί, το άτομο απογοητεύεται και επιλέγει να ικανοποιήσει χαμηλότερες ανάγκες στην ιεραρχία. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, εάν ένας εργαζόμενος δεν αισθάνεται ότι είχε αρκετές ευκαιρίες ανάπτυξης, μπορεί να αποθαρρυνθεί και να απογοητευτεί. Παρακάτω, βάζουμε αυτή τη θεωρία σε ένα πλαίσιο εργασίας:

1. Εκπληρώστε τις ανάγκες ύπαρξης των υπαλλήλων σας

Ως εργοδότης, φροντίστε να καλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων σας. Κάντε τους τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές;
- Είναι το περιβάλλον εργασίας ασφαλές;
- Υπάρχει αρκετή ασφάλεια;

2. Ελέγξτε τις μη ικανοποιημένες ανάγκες συγγένειας

Τα ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να μειωθούν εάν οι υπάλληλοί σας δεν απολαμβάνουν υγιείς σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Δοκιμάστε ασκήσεις και δραστηριότητες δημιουργίας ομάδας που ενισχύουν τις σχέσεις των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει καλά για το εργατικό δυναμικό μεταξύ γενεών για να κλείσει το χάσμα μεταξύ των εργαζομένων. Προσπαθήστε να υιοθετήσετε τις ακόλουθες τεχνικές:

- Κάντε τον χώρο εργασίας ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα
- Check-in σε υπαλλήλους που μπορεί να εργάζονται απομονωμένοι από άλλους
- Εφαρμόστε ασκήσεις οικοδόμησης ομάδας που ενισχύουν τις σχέσεις των εργαζομένων

3. Εστίαση στην ανάπτυξη

Φροντίστε να παρέχετε ευκαιρίες για ανάπτυξη των εργαζομένων. Αυτό είναι ζωτικής σημασίας για τους εργαζόμενους που είναι άνω των 45 ετών. Αυτό αυξάνει τα κίνητρα και βοηθά τους υπαλλήλους να αισθάνονται πιο αναγνωρισμένοι στους ρόλους τους. Ως διευθυντής, μπορείτε να τους βοηθήσετε να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους και να γίνουν οι καλύτερες εκδοχές του εαυτού τους. Κάντε τους τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποιες ευκαιρίες θα σας βοηθούσαν να αναπτυχθείτε μέσα στην εταιρεία;
- Νιώθετε ότι σας εκτιμούν στο ρόλο σας;
- Ποιοι είναι οι τρέχοντες βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι σας;

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

Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Ο Herzberg πρότεινε τη «Θεωρία των δύο παραγόντων», γνωστή και ως «Θεωρία κινήτρων και υγιεινής». Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι επηρεάζονται από δύο παράγοντες:

1) Ικανοποίηση που είναι αποτέλεσμα παραγόντων κινήτρων. Αυτοί οι παράγοντες βοηθούν στην αύξηση της ικανοποίησης ενός ατόμου αλλά έχουν ασήμαντη επίδραση στη δυσαρέσκεια.
2) Η δυσαρέσκεια είναι αποτέλεσμα παραγόντων υγιεινής (βλ. εικόνα). Εάν αυτοί οι παράγοντες λείπουν ή είναι ανεπαρκείς, προκαλούν δυσαρέσκεια, αλλά η παρουσία τους έχει ασήμαντη επίδραση στη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση.

Σύμφωνα με την έρευνα του Herzberg, όταν οι παράγοντες υγιεινής είναι βέλτιστοι, αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων και όταν οι παράγοντες υγιεινής δεν είναι ικανοποιητικοί, προκαλούν δυσαρέσκεια. Αυτή η θεωρία περιγράφει τις τρέχουσες ικανοποιήσεις και δυσαρέσκειες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στο ρόλο τους. Για να εφαρμόσετε αυτή τη θεωρία στο χώρο εργασίας, κάντε στους υπαλλήλους σας τις ακόλουθες ερωτήσεις.

- Σκεφτείτε μια στιγμή που νιώσατε ιδιαίτερα καλά με τη δουλειά σας. Γιατί ένιωσες έτσι;
- Σκεφτείτε μια στιγμή που αισθανθήκατε ιδιαίτερα άσχημα για τη δουλειά σας. Γιατί ένιωσες έτσι;

Αξιολογήστε πώς αισθάνονται οι υπάλληλοί σας για θέματα υγιεινής του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως οι πολιτικές της εταιρείας, η επίβλεψη, ο μισθός, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας. Στη συνέχεια, ζητήστε τους να σκεφτούν τι τους παρακινεί. Αυτό ικανοποιεί τις ανάγκες των ατόμων για νόημα και προσωπική ανάπτυξη. Αυτός ο τομέας εστιάζει στα επιτεύγματα, την αναγνώριση, τον εργασιακό ρόλο, την ευθύνη και την πρόοδο.

Μοντέλο GROW Coaching και Mentoring

Το μοντέλο GROW είναι ένα μοντέλο καθοδήγησης που αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της καθοδήγησης σε πολλές εταιρείες. Βοηθά τους ανθρώπους να επιτύχουν τόσο σε προσωπικό όσο και σε συνεργατικό επίπεδο.

G – GOAL *Τι θέλετε;*	**R –** REALITY *Πού είσαι τώρα;*
O – OPTIONS *Τι θα μπορούσατε να κάνετε;*	**W –** WILL *Τι θα κάνετε;*

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

Το μοντέλο GROW λειτουργεί για να εμπνέει και να προκαλεί τους υπαλλήλους. Προάγει την αυτοπεποίθηση, την αυτοκίνηση, οδηγώντας σε αυξημένη παραγωγικότητα και προσωπική ικανοποίηση. Συζητήστε με τους υπαλλήλους σας ποιοι είναι οι τρέχοντες στόχοι τους. Οι ερωτήσεις που περιγράφονται στη μέθοδο GROW μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να εμβαθύνουν στη δική τους επίγνωση. Για να διευκολυνθεί η εφαρμογή αυτής της θεωρίας, εξετάστε το ενδεχόμενο να κάνετε στους υπαλλήλους τις ακόλουθες ερωτήσεις:

G – GOALS

- Τι θα θέλατε;
- Σε ποια περίοδο;
- Πού θα θέλατε να βρίσκεστε στην κλίμακα 1–10;Imagine you have achieved it:
- Πώς μοιάζει;
- Πώς νιώθεις;
- Τι σου λέει ο κόσμος;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Τι θέλετε να πετύχετε σε πέντε χρόνια/ένα χρόνο/τρεις μήνες;
- Πώς θα μπορούσατε να πείτε τον στόχο σας με λίγες λέξεις;
- Ποιο μέρος αυτού είναι το πραγματικό επίκεντρο;
- Πώς θα ξέρετε πότε το έχετε επιτύχει;
- Σε έναν ιδανικό κόσμο, τι πραγματικά θέλετε;

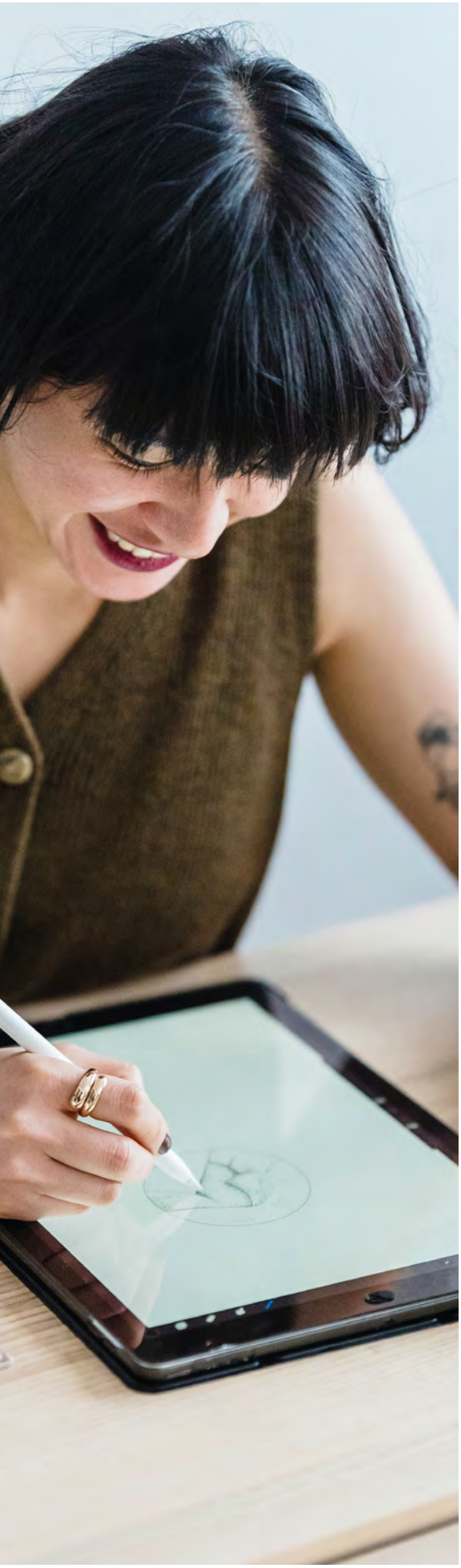
R – REALITY

- Τι συμβαίνει αυτή τη στιγμή;
- Πόσο σημαντικό είναι αυτό για εσάς;
- Εάν μια ιδανική κατάσταση είναι το δέκα, σε ποιον αριθμό βρίσκεστε τώρα;
- Τι αντίκτυπο έχει αυτό σε εσάς/πώς αισθάνεστε;
- Τι έχετε κάνει μέχρι τώρα;
- Ποιος άλλος επηρεάζεται;
- Τι κάνετε για να πετύχετε τον στόχο σας;
- Τι κάνετε που εμποδίζει τον στόχο σας;

O – OPTIONS

- Ποιες είναι οι επιλογές σας;
- Τι μπορείς να κάνεις;
- Τι άλλο;
- Αν υπήρχε κάτι άλλο, ποιο θα ήταν αυτό;
- Τι έχει λειτουργήσει στο παρελθόν;
- Ποια βήματα θα μπορούσατε να κάνετε;
- Ποιος θα μπορούσε να σας βοηθήσει σε αυτό;
- Πού θα μπορούσατε να μάθετε τις πληροφορίες;
- Τι μπορεί να κάνει κάποιος άλλος στα παπούτσια σας;
- Φανταστείτε ότι έχετε πετύχει τον στόχο σας. Κοίτα πίσω στο ταξίδι και πες μου ότι έφτασες εδώ

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



W – WILL

- Τι θα κάνετε για αυτό;
- Πώς θα το κάνετε αυτό;
- Πότε;
- Τι θα χρειαστεί για να δεσμευτείτε σε αυτή τη δράση;
- Τι θα μπορούσατε να κάνετε για να γίνετε πιο αφοσιωμένοι;
- Θα μπορούσατε να κάνετε περισσότερα;
- Πόσοι;
- Πόσο;
- Πόσο συχνά;
- Πού θα το βρείτε αυτό;
- Με ποιον θα μιλήσετε;
- Τι άλλο θα μπορούσατε να κάνετε;

ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ LOCKE

Ο Edwin Locke προτείνει μια θεωρία καθορισμού στόχων για τα κίνητρα. Αυτή η θεωρία περιγράφει πώς ο καθορισμός στόχων είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την απόδοση της εργασίας. Λειτουργεί για να αυξήσει τα κίνητρα για τους υπαλλήλους να ολοκληρώσουν εργασίες γρήγορα και αποτελεσματικά. Ως εκ τούτου, οδηγεί σε καλύτερη απόδοση αυξάνοντας τα κίνητρα, τις προσπάθειες και την ποιότητα της ανατροφοδότησης. Επικεντρώνεται σε πέντε βασικούς τομείς που βοηθούν τους εργαζόμενους να εντοπίσουν και να επιτύχουν τους στόχους τους:

1. **Σαφήνεια:** Για να γίνει κατανοητός ένας στόχος από τον εργαζόμενο, θα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένος και μετρήσιμος με ένα σχετικό χρονικό πλαίσιο ολοκλήρωσης.
2. **Πρόκληση:** Ένας στόχος πρέπει να τεντώνει έναν εργαζόμενο και να μην είναι εύκολα εφικτός. Θα πρέπει να είναι πρόκληση και δυνητικά έξω από τη ζώνη άνεσης του εργαζομένου, αλλά εξακολουθεί να είναι ρεαλιστικός.
3. **Δέσμευση:** Για να παραμείνει ένας στόχος σχετικός, ένας εργαζόμενος πρέπει να δεσμευτεί σε αυτόν. Υπάρχει πολύ μικρό όφελος από τον καθορισμό στόχων που δεν ενδιαφέρουν τον εργαζόμενο και που δεν είναι διατεθειμένος να καταβάλει προσπάθεια για να επιτύχει.
4. **Ανατροφοδότηση:** Οι διευθυντές/HR θα πρέπει να παρέχουν ανατροφοδότηση στον εργαζόμενο σχετικά με την πρόοδό τους με τους στόχους κατά τη διάρκεια των τακτικών συμμετοχών και επίσης κατά τη διάρκεια της περιόδου αναθεώρησής τους. Η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι ειλικρινής και εποικοδομητική, έτσι ώστε, εάν ο στόχος δεν έχει επιτευχθεί πλήρως, ο εργαζόμενος κατανοεί τι πρέπει να κάνει για να τον επιτύχει. Ο εργαζόμενος θα πρέπει επίσης να ενθαρρύνεται να κάνει ανατροφοδότηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο βρήκε ότι προσπαθεί να επιτύχει τον στόχο, για να αξιολογήσει τη χρησιμότητά του.
5. **Πολυπλοκότητα Εργασιών:** Η δυσκολία είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας όταν θέτεις στόχους. Οι στόχοι πρέπει να είναι δύσκολοι αλλά όχι αδύνατο να επιτευχθούν. Εάν ένας στόχος είναι πολύ περίπλοκος ή βασίζεται σε πάρα πολλούς παράγοντες, μπορεί να χρειαστεί να επανεξεταστεί ή να αναθεωρηθεί.

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

Αυτή η θεωρία καθορισμού στόχων μπορεί να ενισχύσει τα κίνητρα των εργαζομένων, ειδικά μεταξύ των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας. Ο προσδιορισμός στόχου καθοδηγεί τους εργαζόμενους να αυξήσουν τα κίνητρα και την αυτοπεποίθηση. Για να χρησιμοποιήσετε τη θεωρία καθορισμού στόχων στον χώρο εργασίας, μπορείτε:

Προσδιορίστε το σκοπό του στόχου

Για παράδειγμα, μπορείτε να ζητήσετε από έναν υπάλληλο να μάθει μια νέα δεξιότητα ή να χρησιμοποιήσει ένα νέο πρόγραμμα υπολογιστή. Αυτό διασφαλίζει ότι ένας υπάλληλος έχει ένα καθορισμένο αποτέλεσμα της αποστολής του και μπορεί να τον παρακινήσει να αισθάνεται ενδυναμωμένος μέσω της οικοδόμησης ικανοτήτων.

Συναντηθείτε με τους υπαλλήλους

Εάν ενθαρρύνετε τους υπαλλήλους να επιτύχουν ορισμένους στόχους, προγραμματίστε μια συνάντηση όπου θα μπορούν να συζητήσουν αυτή τη διαδικασία μαζί σας. Λάβετε τη γνώμη του υπαλλήλου σχετικά με την ανάγκη για τον στόχο και βεβαιωθείτε ότι ο εργαζόμενος κατανοεί τις ευθύνες του όσον αφορά την επίτευξη του στόχου.

Αναπτύξτε ένα σχέδιο χρησιμοποιώντας το μοντέλο SMART

Συζητήστε πώς ο εργαζόμενος μπορεί να επιτύχει στόχους μέσω του μοντέλου SMART (συγκεκριμένο, μετρήσιμο, εφικτό, ρεαλιστικό, χρονικά περιορισμένο). Ένα παράδειγμα στόχου SMART, θα μπορούσε να είναι κάπως έτσι:
Μέχρι τον Ιανουάριο του 2024, ο Tom θα έχει οδηγήσει με επιτυχία την παράδοση των πωλήσεων της εταιρείας σε τουλάχιστον 2 υποψήφιους πελάτες στην κύρια αίθουσα συνεδριάσεων.

Βεβαιωθείτε ότι οι εργαζόμενοι έχουν αυτό που χρειάζονται για την επίτευξη του στόχου

Πρώτον, θα πρέπει να βεβαιωθείτε ότι διαθέτουν τον απαραίτητο εξοπλισμό, χρόνο και πόρους που απαιτούνται για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Παρέχετε ανατροφοδότηση

Κάντε τακτικά check-in με τους υπαλλήλους για να αξιολογήσετε την πρόοδό τους, να αναθεωρήσετε το σχέδιο δράσης τους και να συζητήσετε τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί. Όταν οι υπάλληλοί σας επιτυγχάνουν στόχους, παρέχετε θετικά και υποστηρικτικά σχόλια που μπορούν να τους παρακινήσουν. Εάν ένας υπάλληλος δυσκολεύεται να επιτύχει τους στόχους του, υποστηρίξτε τον με εποικοδομητική ανατροφοδότηση για να τον βοηθήσετε να προσπαθήσει ξανά ή να αναθεωρήσει τους στόχους του σύμφωνα με αυτό που είναι ρεαλιστικά εφικτό.

Έναρξη της εκπαιδευτικής συνομιλίας

Όπως έχουμε διαβάσει σε όλο αυτό το Εγχειρίδιο, οι σημερινές εταιρείες χρειάζονται και βασίζονται στους διευθυντές ή τους ηγέτες των ομάδων τους για να ξεκλειδώσουν τις δυνατότητες των υπαλλήλων τους και να δημιουργήσουν περιβάλλοντα όπου οι άνθρωποι υποστηρίζονται, δεσμεύονται και εξουσιοδοτούνται να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναπτύξετε άτομα και ομάδες που χρησιμοποιούν τη γνώση και την εμπειρία που έχουν για να λάβουν αποφάσεις, να λύσουν προβλήματα σε μια βάση στιγμή προς στιγμή και να εργαστούν προς κοινούς στόχους. Όσον αφορά την ανάπτυξη των εργαζομένων, θέλουμε να απελευθερώσουμε φρέσκια ενέργεια, καινοτομία και δέσμευση από αυτούς με τους οποίους συνεργάζονται, να ακούσουμε τις ιδέες και τις απόψεις των ανθρώπων και να αποφασίσουμε μαζί για τον καλύτερο τρόπο προς τα εμπρός. Η διαχείριση ταλέντων έχει να κάνει με το να βοηθάς τους ανθρώπους να αναπτυχθούν και να αναπτυχθούν, να εργαστούν ανεξάρτητα και να αναλάβουν προσωπική ευθύνη.

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

Για να σας βοηθήσουμε να ξεκινήσετε με αυτό το στοιχείο της καθοδήγησης, στην παρακάτω ενότητα, θα αντιμετωπίσουμε μια πιθανή πρόκληση των εργαζομένων που εμποδίζει την ανάπτυξη και επηρεάζει την απόδοση. Σε αυτό το σενάριο, το κίνητρο των εργαζομένων είναι χαμηλό και πρέπει να αντιμετωπιστεί. Για τους σκοπούς αυτού του παραδείγματος, χρησιμοποιούμε το μοντέλο GROW όπως περιγράφεται παραπάνω.

ΣΕΝΑΡΙΟ: Ο Γιάννης εργάζεται με την εταιρεία εδώ και αρκετά χρόνια, είναι 52 ετών και θεωρείται αρκετά καλός και η δουλειά του θα ήταν συνήθως υψηλού επιπέδου. Τον τελευταίο καιρό είναι ήσυχος και χάνεται σε ασήμαντες λεπτομέρειες του έργου. Είναι αδιάφορος και γενικά χωρίς κίνητρα στο γραφείο και άλλοι άνθρωποι το έχουν σχολιάσει επίσης. Δεν συνεισφέρει στις συναντήσεις και δεν χρησιμοποιεί τις δεξιότητές του. Εσείς, ως διευθυντής και προπονητής του, πρόκειται να έχετε μια συνάντηση με τον John ως μέρος της διαδικασίας διαχείρισης ταλέντων της εταιρείας.
Για να ξεκινήσετε τη συνεδρία σας, λάβετε υπόψη τα εξής:

ΠΡΕΠΕΙ	ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ
• Προετοιμαστείτε για τη συνάντηση • Λάβετε κάποια σχόλια για το τι πήγε καλά/δεν πήγε καλά για τον John • Να είστε περίεργοι • Έχετε μια νοοτροπία ότι θέλετε να βοηθήσετε τον John να «ξεκολλήσει» • Χρησιμοποιήστε τις πληροφορίες που γνωρίζετε για την προετοιμασία • Ανατρέξτε στις σημειώσεις της προηγούμενης σύσκεψής σας εκ των προτέρων για να λάβετε κάποιες συμβουλές με βάση αυτά που γνωρίζετε...	• Κάντε υποθέσεις σχετικά με τον λόγο της υποαπόδοσης • Βασιστείτε αποκλειστικά στα σχόλια και τις απόψεις άλλων ανθρώπων για τον John – παραμείνετε ανοιχτόμυαλοι • Πηγαίνετε στη συνάντηση απροετοίμαστοι • Επικρίνετε ή συγκρίνετε την απόδοση του John με το πώς ήταν στο παρελθόν • Δώστε στον Γιάννη την εντύπωση ότι συζητείται στο γραφείο • Αποφύγετε φράσεις όπως «Όλοι ήμασταν εκεί» «Αυτό μου συνέβη. Αυτό έκανα» «Απόσπασμα από αυτό»

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ

- Μάθετε πώς φαίνεται το «καλό» από την άποψη της απόδοσης για τον John και συγκρίνετε το με την απόδοσή του τώρα. Κατανοήστε τι έχει αλλάξει
- Σχεδιάστε να κάνετε ερωτήσεις όπως «Όταν νιώθετε κίνητρο, με τι ασχολείστε; Με ποιον συνεργάζεσαι; Τι με αυτό απολαμβάνεις;
- Λέξεις όπως «κολλημένος» και «αδιάφορος» είναι ενδείξεις. Εξετάστε τους τύπους ερωτήσεων που θα μπορούσαν να ξεκλειδώσουν αυτή τη συμπεριφορά και σημειώστε μερικές από αυτές σε περίπτωση που χρειαστούν
- Σκεφτείτε την υποστήριξη που έχει παράσχει ή έχει διαθέσει στον John τους τελευταίους μήνες για να βεβαιωθείτε ότι έχουν προσφερθεί και είναι κατάλληλη
- Σκεφτείτε ποια έργα/ρόλοι είναι στον ορίζοντα που μπορεί να αρέσουν στον John
- Σημείωση: Οι προετοιμασμένες ερωτήσεις και ιδέες θα πρέπει να παρουσιάζονται στη συνεδρία μόνο εάν χρειάζεται.

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

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ	ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ: Γιάννη, συναντιόμαστε σήμερα ως το επόμενο προγραμματισμένο σημείο ελέγχου στο προσωπικό σου σχέδιο ανάπτυξης, ελέγξτε πώς πάνε τα πράγματα και συνεργαστείτε σε κάτι που ίσως θέλετε να προχωρήσετε. Πώς πάνε τα πράγματα τώρα;	• Περιγράφει το σκοπό της συνάντησης • Κάντε μια ανοιχτή ερώτηση για να μιλήσει ο John.
Ο John λέει ότι τα πράγματα πάνε "εντάξει", αλλά ο προπονητής μπορεί να πει ότι υπάρχουν περισσότερα που πρέπει να ειπωθούν διαβάζοντας τη γλώσσα του σώματος του John	Αυτή είναι μια βασική στιγμή στη εκπαίδευση και μια ευκαιρία για τον εκπαιδευτή να οικοδομήσει εμπιστοσύνη και να αποκτήσει περαιτέρω κατανόηση
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ: *Απλά, εντάξει; Πες μου περισσότερα για το γιατί συμβαίνει αυτό*	• Διαβάζει μη λεκτικές ενδείξεις • Χρησιμοποιεί τη γλώσσα του John για να απαντήσει δείχνοντας ενσυναίσθηση. • Χρησιμοποιεί μια άλλη ανοιχτή ερώτηση • Δημιουργεί ένα «ασφαλές περιβάλλον» • Εκφράζει ενδιαφέρον χρησιμοποιώντας τη γλώσσα του σώματος για να ενθαρρύνει τον John να μοιραστεί περισσότερα – οπτική επαφή, γνέψιμο • Ενεργητική ακρόαση

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

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ	ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ
Ο Τζον δηλώνει ότι αισθάνεται παραμελημένος και αδιαμφισβήτητος αυτή τη στιγμή.	Χρησιμοποιώντας το μοντέλο GROW, ο προπονητής εργάζεται στα διάφορα στάδια με τον John, προσαρμόζοντας τις ερωτήσεις ανάλογα.
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ: *Αν καταλαβαίνω καλά τι είπες, αισθάνεσαι υποχρησιμοποίητος αυτή τη στιγμή και λίγο βαριεστημένος. Δεν είναι ότι δεν είστε απασχολημένος, αλλά η δουλειά είναι βαρετή, σωστά; [Ο Τζον επιβεβαιώνει] Εντάξει, ας επικεντρωθούμε στη λύση του σήμερα. Αυτό που ακούω είναι ότι επιτυχία θα ήταν να νιώθεις πρόκληση και κίνητρο. Αυτό είναι σωστό; Πότε ήταν η τελευταία φορά που ένιωσες ενθουσιασμό και κίνητρο για τον ρόλο σου; Πες μου περισσότερα γι' αυτό – αυτή η ερώτηση τίθεται ώστε ο προπονητής να καταλάβει πλήρως τι σημαίνει κίνητρο για τον Τζον.*	• Empathises with Coachee • Checks understanding • Moves to the GOAL `Establishes objective for session Starts to define successi
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ: • Σκεπτόμενος τον τρέχοντα ρόλο σας, περιγράψτε ακριβώς τι σας φαίνεται βαρετό ή τι δεν σας ενδιαφέρει; • Σε ποιο σημείο είναι το χειρότερο; • Πώς σε επηρεάζει αυτό; • Ποιος είναι ο αντίκτυπος στην ομάδα; • Ποιες λύσεις έχετε δοκιμάσει μέχρι τώρα για να αλλάξετε τα πράγματα; • Έχετε νιώσει ποτέ έτσι στο παρελθόν, αν ναι πότε και ποιες είναι οι ομοιότητες; Τι ενέργειες κάνατε τότε;	• Κινείται για να καθορίσει πώς είναι τα πράγματα τώρα – ***ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ***
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ: • Αν μπορούσατε να αλλάξετε κάτι αυτή τη στιγμή, τι θα ήταν αυτό και γιατί; • Τι άλλες ιδέες έχετε; • Έχετε σκεφτεί το Χ; • Αν μπορούσατε να δοκιμάσετε κάποιον άλλο ρόλο ή έργο, ποιος θα ήταν; Τι σας ενθουσιάζει σε αυτό; • Πώς θα μπορούσατε να εισάγετε στοιχεία αυτού στον τρέχοντα ρόλο σας; • Πού θα ήθελες να είσαι σε ένα χρόνο; • Ποιος στην ομάδα, πιστεύεις, μπορεί να βρει αυτά τα στοιχεία πιο ενδιαφέροντα από εσάς; Ποιος θα τους έβρισκε προκλητικούς	• Μετακινείται για να εξερευνήσει τις διαθέσιμες ΕΠΙΛΟΓΕΣ • Παρουσιάζει τα μελλοντικά έργα που έρχονται • Η ερώτηση για έργα που προκαλούν ενδιαφέρον μπορεί να ξεμπλοκάρει τον John • Κάνει ερωτήσεις για να μάθει για τις φιλοδοξίες που μπορεί να έχει ο John και τις οποίες δεν έχει αποκαλύψει. • Προσδιορίστε ευκαιρίες για ανάπτυξη ή επέκταση για τον John

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

SUGGESTED CONVERSATION	COMMENTARY
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ: • Τι ενέργειες πρέπει να κάνετε τώρα και πότε για να συμβεί αυτό; • Τι υποστήριξη χρειάζεστε από άλλους για να συμβεί αυτό; • Πώς θα κερδίσετε αυτή την υποστήριξη; Πότε θα θέλατε να ξανασυναντηθούμε; • Πώς θα μοιάζει η πρόοδος για εσάς από τώρα και τότε • Λοιπόν, αυτό που συμφωνήσαμε είναι....	• Προχωρά στο δρόμο προς τα εμπρός • Αναζητά ιδέες, εμπλοκή και δράση από τον John • Συνοψίζει τα επόμενα βήματα

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο, αξίζει να θυμόμαστε ότι είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι το ταλέντο σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους και η υποστήριξη που παρέχετε χρειάζεται να καλλιεργήσει μια κουλτούρα σκοπού και ανήκοντας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για εργαζόμενους ηλικίας 45+ ετών. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να αναλάβουν νέους ρόλους θα ενισχύσει την ιδέα ότι η εταιρεία σας ενδιαφέρεται για την ανάπτυξή τους και εκτιμά τη συνεισφορά που μπορούν να έχουν στην εταιρεία. Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι δεξιότητες, οι προοπτικές και η δουλειά τους εκτιμώνται, είναι πιο πιθανό να παραμείνουν αφοσιωμένοι και πιστοί στις εταιρείες τους.

Κεφάλαιο 5: Διατήρηση βασικών υπαλλήλων

«Ο πολιτισμός είναι αυτό που παρακινεί και διατηρεί ταλαντούχους υπαλλήλους»
- Betty Thompson

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διατήρηση του υψηλού λειτουργικού προσωπικού είναι μια από τις πιο δύσκολες προκλήσεις που αντιμετωπίζει μια εταιρεία. Με την πάροδο του χρόνου, το προσωπικό αντιμετωπίζει προκλήσεις στην προσωπική του ζωή που θα τους κάνουν να αμφισβητήσουν εάν μπορούν να συνεχίσουν να είναι πιστοί στον εργοδότη τους. Μια εταιρεία πρέπει να είναι οξυδερκής και να αναγνωρίζει γιατί ένας υπάλληλος προτιμά να μείνει, αντί να μετακομίσει σε διαφορετική εταιρεία.

Αναμφίβολα, η αγορά εργασίας έχει εισέλθει σε μια νέα εποχή, λόγω των προόδων στην καινοτομία, την ανάπτυξη της γνώσης, την παγκοσμιοποίηση και τον συνολικό ανταγωνισμό (Sheehan, 2012). Από την άλλη πλευρά, το οικονομικό κόστος της πρόσληψης νέων εργαζομένων και τα χαμηλά επίπεδα διατήρησης ταλέντων είναι σημαντικά έξοδα για κάθε εταιρεία – και ακόμη περισσότερο για τις ΜΜΕ. Η διατήρηση ταλέντων συμβάλλει στη συνολική επιτυχία μιας εταιρείας οποιουδήποτε μεγέθους, καθώς συνδέεται με τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων και μπορεί να ενισχύσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Για να επιβιώσουν σε ένα εξελισσόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι εταιρείες επικεντρώνονται στη διατήρηση και την προσέλκυση παρά στη στρατολόγηση και την επιλογή (Holland et al, 2007). Σε όλη αυτή τη διαδικασία, η διαχείριση ταλέντων παίζει καθοριστικό ρόλο.

Η εφαρμογή στρατηγικών ενεργειών είναι απαραίτητη για τη διαχείριση της διατήρησης των εργαζομένων. Αυτές οι ενέργειες περιλαμβάνουν τεχνικές για να διατηρήσουν τους εργαζόμενους παρακινημένους και συγκεντρωμένους, ώστε να θέλουν να παραμείνουν στην εταιρεία, αλλά και να παραμείνουν παραγωγικοί. Επιπλέον, ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διατήρησης εργαζομένων διαδραματίζει βασικό ρόλο στη μείωση της εναλλαγής προσωπικού και του σχετικού κόστους. Η διατήρηση των εργαζομένων συμβάλλει σημαντικά στην απόδοση και τη συνολική παραγωγικότητα μιας εταιρείας.

Για τους εργαζομένους ηλικίας 45+, η απόφαση να παραμείνουν σε μια εταιρεία βασίζεται στη συνολική τους στάση απέναντι στη δουλειά τους, στην ευελιξία τους και στη στάση των εργοδοτών τους. Οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με την αποστολή μιας εταιρείας θα παραμείνουν περισσότερο, καθώς αυτή η δέσμευση παράγει την αίσθηση του ανήκειν (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011). Κάποιοι άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στη διατήρηση των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων είναι η υποστήριξη που λαμβάνουν από τους εργοδότες τους (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002), η επαρκής ευελιξία όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας (Bal, De Jong, Jansen, & Bakker, 2012), καθώς και εξατομικευμένες ευκαιρίες ανάπτυξης (Govaerts, Kyndt, Dochy, & Baert, 2011). Ωστόσο, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι είναι λιγότερο πιθανό να παραμείνουν σε μια εταιρεία όπου αισθάνονται ότι οι δεξιότητές τους είναι ξεπερασμένες ή ότι δεν μπορούν να προχωρήσουν περαιτέρω στην καριέρα τους (Kooij, de Lange, Jansen, & Dikkers, 2008). Η προθυμία των εργαζομένων 45+ να παραμείνουν σε μια εταιρεία διαμορφώνεται ουσιαστικά από τις ατομικές τους απόψεις σχετικά με τις διοικητικές προσπάθειες του εργοδότη τους, καθώς και από το συνολικό εργασιακό περιβάλλον της εταιρείας στην οποία βρίσκονται.

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η διατήρηση είναι ένα κρίσιμο ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες, είναι ζωτικής σημασίας να είναι εξοπλισμένες με τα απαραίτητα εργαλεία και να προβλέψουν τις επικείμενες ελλείψεις ταλέντων προκειμένου να παραμείνουν μπροστά από τον ανταγωνισμό. Οι εταιρείες που διαχειρίζονται συστηματικά τη διατήρηση των εργαζομένων - τόσο σε καλές όσο και σε κακές στιγμές - παρουσιάζουν μεγαλύτερη πιθανότητα να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που σχετίζονται με τη διατήρηση του προσωπικού. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, είναι σημαντικό για τους εργοδότες να επικεντρωθούν στη διατήρηση του προσωπικού και, συνεπώς, στη μείωση της εναλλαγής προσωπικού. Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες πρέπει να επικεντρωθούν στη διατήρηση του προσωπικού περιλαμβάνουν:

- Η εναλλαγή προσωπικού είναι δαπανηρή σε χρόνο και χρήμα
- Η ανεπιθύμητη εναλλαγή προσωπικού επηρεάζει αρνητικά την απόδοση μιας εταιρείας
- Δεδομένης της τρέχουσας έλλειψης ταλέντων, η διατήρηση περιζήτητων υπαλλήλων μπορεί να γίνει όλο και πιο δύσκολη.

Η ακόλουθη ενότητα παρέχει μια σειρά τεχνικών διατήρησης και στρατηγικών και εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις ΜΜΕ για να βοηθήσουν στη διατήρηση των εργαζομένων τους ηλικίας 45+ μακροπρόθεσμα.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ

Σύμφωνα με πολλές μελέτες, οι εργαζόμενοι ενσωματώνονται στις δουλειές τους και καθώς συμμετέχουν στην επαγγελματική τους ζωή, αναπτύσσουν ένα δίκτυο συνδέσεων και σχέσεων. Όταν αφήνετε μια δουλειά, αυτές οι συνδέσεις και οι σχέσεις μπορούν να διακοπούν και να αναδιαταχθούν. Επομένως, όσο πιο ενσωματωμένοι είναι οι εργαζόμενοι σε μια εταιρεία, τόσο πιο πιθανό είναι να παραμείνουν. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της δέσμευσης των εργαζομένων, την οποία οι εταιρείες μπορούν να αυξήσουν με διάφορους τρόπους. Μερικά παραδείγματα περιλαμβάνουν την παροχή μεντόρων, τον σχεδιασμό έργων που βασίζονται σε ομάδες, την ενθάρρυνση παραπομπών εργαζομένων, την καλλιέργεια της συνοχής της ομάδας και την παροχή σαφούς επικοινωνίας σχετικά με τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρείας. Η προσφορά οικονομικών κινήτρων με βάση τη θητεία ή μοναδικών κινήτρων που δεν είναι συνηθισμένα αλλού μπορεί επίσης να συμβάλει στη δέσμευση των εργαζομένων.

Η διατήρηση των εργαζομένων βασίζεται στο ότι οι εργοδότες ανταποκρίνονται στις επιθυμίες των εργαζομένων. Σύμφωνα με έρευνα, πριν από την πανδημία COVID-19, σχεδόν το ένα τρίτο των εργαζομένων αναζήτησε μια διαφορετική δουλειά επειδή ο τρέχων χώρος εργασίας τους δεν πρόσφερε ευέλικτες ευκαιρίες εργασίας. Μετά την πανδημία, ένας σημαντικός αριθμός χώρων εργασίας προσφέρει απομακρυσμένες και ευέλικτες ευκαιρίες προγραμματισμού, παράγοντας που ωφελεί τόσο τον εργαζόμενο όσο και τον εργοδότη, συμβάλλοντας στην ικανοποίηση από την εργασία.

Επιπλέον, είναι ένα καλά μελετημένο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να αναγνωρίζονται για τα επιτεύγματά τους. Αυτή η αναγνώριση συμβάλλει στην ενίσχυση μιας θετικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας και της εμπειρίας των εργαζομένων, επομένως επηρεάζει θετικά τη διατήρηση των εργαζομένων σε μια εταιρεία (Baskar, 2013). Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει στη διατήρηση των εργαζομένων είναι η ευκαιρία που δίνεται στους υπαλλήλους να μετακινηθούν εντός μιας εταιρείας, είτε για νέες θέσεις εργασίας σε διαφορετικά τμήματα είτε για προαγωγή στον ίδιο τομέα εργασίας.

Τα οφέλη μπορούν επίσης να διαδραματίσουν βασικό ρόλο στη διατήρηση των εργαζομένων. Όταν μια εταιρεία προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πακέτο παροχών, εκτός από ανταγωνιστικές αμοιβές, μειώνει την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να αναζητούν νέες ευκαιρίες αλλού. Η προσφορά ανταγωνιστικού μισθού μπορεί να είναι αρκετά δύσκολη για πολλές ΜΜΕ, αλλά θα πρέπει να γνωρίζετε τους μέσους μισθούς για τους ρόλους για τους οποίους προσλαμβάνετε, ώστε να προσπαθήσετε να τους ταιριάξετε όσο το δυνατόν περισσότερο. Αν και μπορεί να είναι δύσκολο για τις ΜΜΕ να ταιριάζουν με υψηλότερους μισθούς, υπάρχουν άλλα στοιχεία εκτός από τον μισθό που μπορούν να προσελκύσουν υπαλλήλους και να τους κάνουν να θέλουν να παραμείνουν. Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η ισότητα. Εάν τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι αποζημιώνονται εξίσου, είναι πιο πιθανό να νιώσουν μέρος μιας ομάδας και να παρακινηθούν να παραμείνουν στην εταιρεία.

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

Δημιουργία σχεδίου επιβράβευσης και αναγνώρισης

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα πλεονεκτήματα που αναφέρονται παραπάνω, η ΜΜΕ σας θα μπορούσε να ωφεληθεί πολύ από τη δημιουργία ενός προγράμματος ανταμοιβών και αναγνώρισης προσαρμοσμένο στην εταιρεία σας. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να δείξετε την εκτίμηση στους υπαλλήλους σας και όλοι εξαρτώνται από την οργάνωση και τις δραστηριότητες της επιχείρησής σας

Οι τρεις πιο συνηθισμένοι τύποι ανταμοιβών είναι οι εξής:

1. Βραβεία Απόδοσης

Τα βραβεία απόδοσης δίνονται σε εργαζόμενους που επιδεικνύουν εξαιρετική απόδοση. Λειτουργούν ως μέσο αναγνώρισης κορυφαίων επιδόσεων, αλλά και ως μέσο ενθάρρυνσης άλλων εργαζομένων να προσπαθήσουν να φτάσουν στο ίδιο επίπεδο απόδοσης με τους νικητές των βραβείων. Αν και είναι σημαντικό να αναγνωρίζουμε τους δυνατούς ερμηνευτές, αξίζει επίσης να αναφέρουμε ότι αυτού του είδους τα βραβεία μπορεί να οδηγήσουν σε άσχημα συναισθήματα, εάν τείνουν να τα λαμβάνουν πάντα τα ίδια άτομα. Είναι σημαντικό να προσπαθείτε να διαδώσετε βραβεία απόδοσης, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι παραμένουν σχετικά και εφαρμόζονται σε ένα πραγματικό επίτευγμα.

2. Αναγνώριση peer-to-peer (P2P)

Στην αναγνώριση peer-to-peer, η εκτίμηση της εργασίας ενός εργαζομένου προέρχεται από τους συνομηλίκους του. Αυτός ο τύπος αναγνώρισης έχει επίσης διττό σκοπό. Αφενός να αναγνωρίζουν τους εργαζόμενους για τις προσπάθειές τους και αφετέρου να καλλιεργούν τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα. Η αναγνώριση P2P παρουσιάζεται γενικά με ευχαριστήρια σημειώματα και βραβεία ομοτίμων. Τα ευχαριστήρια σημειώματα είναι επίσημες γραπτές κάρτες που οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταλλάξουν μεταξύ τους ως μέσο αναγνώρισης της αφοσίωσης και της καθοδήγησής τους.

Τα βραβεία ομοτίμων είναι συνήθως χρηματικά βραβεία για τα οποία οι εργαζόμενοι προτείνουν συναδέλφους για βραβεία απόδοσης σε τακτά χρονικά διαστήματα. Με αυτόν τον τρόπο, το βραβείο καθοδηγείται αποτελεσματικά από ομοτίμους και μπορεί να λειτουργήσει ως τόνωση της εμπιστοσύνης για τον εργαζόμενο που λαμβάνει το βραβείο και θα πρέπει να φαίνεται δίκαιο και να το αξίζει από τους συναδέλφους του. Οι εταιρείες συνήθως διαθέτουν έναν προκαθορισμένο προϋπολογισμό για βραβεία ομοτίμων, ο οποίος είναι συνήθως αρκετά μεγάλος σε αξία για να εκτιμηθεί και αρκετά μικρός σε αξία ώστε να επιτρέπεται η επανάληψη του βραβείου σε τακτική βάση.

3. Βραβεία Ορόσημο

Τα βραβεία ορόσημο συνήθως δίνονται για να δείξουν την αναγνώριση και την εκτίμηση στους εργαζόμενους όταν αυτοί υπηρετήσουν τη θέση τους για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (για παράδειγμα, 5ετής επέτειος εργασίας). Αυτός ο τύπος ανταμοιβής μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για τους εργαζομένους να παραμείνουν και δείχνει τα οφέλη της παραμονής στην εταιρεία στους συναδέλφους.

Μετρήσεις και Αναφορές

Ένα πρόγραμμα αναγνώρισης εργαζομένων θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει ένα μέσο μέτρησης της αξίας που δημιουργεί. Αν και οι περισσότερες ΜΜΕ δεν μετρούν την απόδοση της επένδυσης των προγραμμάτων αφοσίωσης ή αναγνώρισης των εργαζομένων τους, τα ευρήματα είναι ζωτικής σημασίας για να διατηρηθούν τα προγράμματα σχετικά και ενημερωμένα. Ένας απλός τρόπος για τις ΜΜΕ να προσδιορίσουν την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος είναι αξιολογώντας τα ακόλουθα:

- Είναι οι ανταμοιβές που προσφέρονται επαρκείς, δίκαιες, ανταγωνιστικές και κατάλληλες;
- Πέτυχε το πρόγραμμα τους στόχους του;
- Το πρόγραμμα επηρέασε τις αλλαγές στις διαδικασίες ή υποστήριξε άλλες πρωτοβουλίες απόδοσης της Εταιρείας;
- Έχει το πρόγραμμα κατάλληλα επίπεδα επικοινωνίας;
- Βρίσκουν οι εργαζόμενοι νόημα το πρόγραμμα;
- Ποιες αλλαγές πρέπει να γίνουν στο πρόγραμμα για το μέλλον;

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

Οφέλη από τη διατήρηση

Οι εργοδότες που διαχειρίζονται συστηματικά τη διατήρηση των εργαζομένων μέσω ανταμοιβής και αναγνώρισης —τόσο στις καλές όσο και στις κακές στιγμές— είναι πιο επιτυχημένοι. Είναι γενικά καλύτερα σε θέση να αντιμετωπίσουν τις ελλείψεις ταλέντων, καθώς οι υπάλληλοί τους έχουν περισσότερα κίνητρα να παραμείνουν.

i. Μείωση Κόστους

Πρώτα και κύρια, η διατήρηση μέσω ανταμοιβής και αναγνώρισης συμβάλλει στη μείωση της εναλλαγής προσωπικού. Η μεγάλη εναλλαγή προσωπικού προκαλεί τα εξής:

- Υψηλά έξοδα πρόσληψης
- Ετησίως, τρισεκατομμύρια ευρώ δαπανώνται από τις εταιρείες για την εύρεση και την πρόσληψη εργαζομένων αντικατάστασης. Αυτά τα κόστη περιλαμβάνουν τη διαφήμιση, τις συνεντεύξεις και τον έλεγχο, καθώς και τα έξοδα επιβίβασης, όπως η εκπαίδευση και η επίβλεψη διαχείρισης.
- Η ανεπιθύμητη εναλλαγή προσωπικού επηρεάζει αρνητικά τη συνολική απόδοση μιας εταιρείας.
- Η παραγωγικότητα τείνει να μειώνεται, η δέσμευση είναι χαμηλότερη, συνήθως προκύπτουν ζητήματα εξυπηρέτησης πελατών και μπορεί να γίνει αισθητός ένας αρνητικός αντίκτυπος στην εταιρική κουλτούρα, γεγονός που επιβαρύνει το κόστος της μεγάλης εναλλαγής προσωπικού.
- Η διατήρηση ταλέντων γίνεται ολοένα και πιο δύσκολη καθώς μειώνεται η διαθεσιμότητα ειδικευμένων εργαζομένων.

ii. Βελτίωση Ηθικού

Ένα περιβάλλον «περιστρεφόμενης πόρτας» μπορεί να μειώσει το ηθικό των εργαζομένων, καθώς όχι μόνο επηρεάζει τις συνδέσεις των εργαζομένων, αλλά οδηγεί επίσης σε μεγαλύτερο φόρτο εργασίας και ευθύνες για τους υπαλλήλους που παραμένουν. Ως αποτέλεσμα, τα επίπεδα κινήτρων και ικανοποίησης των υπολοίπων εργαζομένων επηρεάζονται αρνητικά.

Όταν η εναλλαγή προσωπικού είναι συχνή, μπορεί να γίνει μεταδοτική. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αποφασίσουν να φύγουν επειδή παρατηρούν ότι οι συνάδελφοι αναζητούν δουλειά, μιλούν για παραίτηση ή αποχώρηση από την εταιρεία.

Η ύπαρξη ενός επιτυχημένου προγράμματος διατήρησης εργαζομένων βοηθά τις εταιρείες να ανυψώσουν το ηθικό των εργαζομένων και να δημιουργήσουν θετικά συναισθήματα στο χώρο εργασίας. Εάν αυτά τα θετικά συναισθήματα γίνουν μεταδοτικά μεταξύ των εργαζομένων, η παραμονή και η διατήρηση γίνεται πολύ πιο εύκολη.

iii. Έμπειροι υπάλληλοι

Ένα από τα πιο εξοντωτικά κόστη της εναλλαγής προσωπικού είναι η απώλεια θεσμικών γνώσεων, δεξιοτήτων και σχέσεων εντός της εταιρείας μετά την αποχώρηση ενός εργαζομένου. Επιπλέον, η εταιρεία αντιμετωπίζει το «κόστος ευκαιρίας», το οποίο αναφέρεται στην απώλεια της δυνητικής αξίας που θα μπορούσε να έχει παραδώσει ο εργαζόμενος αν είχε παραμείνει και είχε αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του. Επιπλέον, όταν ένας έμπειρος ανώτερος υπάλληλος αποχωρεί, έχει αντίκτυπο στον σχεδιασμό της διαδοχής.

Ακόμη και σε περιόδους υψηλής ανεργίας, τα κορυφαία ταλέντα βρίσκονται συχνά σε κίνδυνο τζίρου. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες που επικεντρώνονται στη διατήρηση ανώτερων και έμπειρων υπαλλήλων βλέπουν σημαντικές αποδόσεις, καθώς αυτοί οι επαγγελματίες είναι ικανοί να λύνουν μόνοι τους περίπλοκα ζητήματα.

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

iv. Αποτελεσματικότητα Προσλήψεων και Εκπαίδευσης

Η αντικατάσταση ενός υπαλλήλου συνεπάγεται σημαντικό κόστος, καθώς απαιτεί την αναζήτηση ειδικευμένου υπαλλήλου αντικατάστασης, την πρόσληψη, την ένταξη και στη συνέχεια την εκπαίδευση. Εάν φύγει ένας νέος υπάλληλος, τα χρήματα που επενδύθηκαν σε αυτή τη διαδικασία πάνε χαμένα.

Εστιάζοντας στη διατήρηση των εργαζομένων, το κόστος πρόσληψης μπορεί να μειωθεί δραματικά. Ένα άλλο θέμα είναι η πρόσληψη από το εσωτερικό της Εταιρείας. Το οικονομικό κόστος που σχετίζεται με την εκπαίδευση και την επανεκπαίδευση ενός εργαζομένου μέσα από την επιχείρηση, συνήθως οδηγεί σε μεγάλες οικονομίες.

v. Αυξημένη Παραγωγικότητα

Η επίμονη εναλλαγή προσωπικού έχει ως αποτέλεσμα πολλά ζητήματα για τους εργοδότες, με πιο άμεσο αντίκτυπο την απώλεια της παραγωγικότητας. Κατά μέσο όρο, χρειάζονται ένα έως δύο χρόνια για να φτάσει ένας νέος εργαζόμενος στα επίπεδα παραγωγικότητας ενός υπάρχοντος εργαζομένου. Επιπλέον, πρέπει να χτιστούν νέες σχέσεις από την αρχή, τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τους πελάτες. Ένα περιβάλλον με έλλειψη προσωπικού δημιουργεί πολλές προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων των υπερωριών και της εξουθένωσης των εργαζομένων, της χαμηλότερης ποιότητας εργασίας και των καθυστερήσεων.

Η επιτυχής διατήρηση των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα τη διατήρηση της παραγωγικότητας. Οι χώροι εργασίας υψηλής διατήρησης τείνουν να απασχολούν άτομα που επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και, με τη σειρά τους, είναι πιο παραγωγικοί. Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να βελτιώσουν τις σχέσεις με τους πελάτες. Οι ομάδες με γερά θεμέλια τείνουν να είναι πιο παραγωγικές.

vi. Καλύτερη Εμπειρία Πελάτη

Η εμπειρία πελάτη είναι η αντίληψη ή η γνώμη ενός πελάτη σχετικά με τις αλληλεπιδράσεις του με μια επιχείρηση, από την πρώτη κιόλας αλληλεπίδραση έως την υποστήριξη μετά την πώληση. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις βασίζονται στους υπαλλήλους μιας εταιρείας, των οποίων οι δικές τους εμπειρίες διαμορφώνουν τον τρόπο που αλληλεπιδρούν με τους πελάτες.

Η μεγάλη εναλλαγή προσωπικού μπορεί να επηρεάσει την εμπειρία των πελατών. Για παράδειγμα, οι νέοι υπάλληλοι μπορεί να χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να ολοκληρώσουν μια εργασία, μπορεί να είναι λιγότερο επιδέξιοι στην επίλυση προβλημάτων και μπορεί να είναι πιο επιρρεπείς σε λάθη - όλα αυτά μπορεί να επηρεάσουν την εμπειρία του πελάτη. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε κίνδυνο της φήμης μιας εταιρείας, καθώς οι πελάτες ενδέχεται να μοιραστούν τις αρνητικές τους εμπειρίες με άλλους. Αντίθετα, οι ευχαριστημένοι εργαζόμενοι έχουν συνήθως υψηλότερο ηθικό και αυτό είναι υποσυνείδητα εμφανές στους πελάτες και συμβάλλει σε μια καλύτερη εμπειρία πελάτη. Η μεγάλη εναλλαγή προσωπικού μπορεί να επηρεάσει την εμπειρία των πελατών.

vii. Βελτιωμένη Εταιρική Κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να διαδραματίσει βασικό ρόλο στη στρατολόγηση και τη διατήρηση των κατάλληλων ανθρώπων σε μια εταιρεία. Οι αντιλήψεις, οι προτιμήσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων τροφοδοτούν την κουλτούρα. Όταν ένας υπάλληλος αποχωρεί, αυτό το γεγονός μπορεί να προκαλέσει άλλους υπαλλήλους να αναρωτηθούν γιατί αυτός φεύγει και μπορεί να αρχίσουν να αμφισβητούν την πίστη τους στην εταιρεία. Από την άλλη πλευρά, εάν ένας αφοσιωμένος υπάλληλος που είναι ευθυγραμμισμένος με την κουλτούρα μιας εταιρείας παραμένει, ενισχύεται το οργανωτικό ήθος και το περιβάλλον.

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

viii. Καλύτερη Εμπειρία Εργαζομένων

Η εμπειρία των εργαζομένων είναι η αντίληψη των εργαζομένων για τις αλληλεπιδράσεις τους μέσα σε μια εταιρεία. Ενσωματώνει τις εμπειρίες τους από την πρώτη φορά που υπέβαλαν αίτηση για μια θέση μέχρι την αποχώρησή τους από την εταιρεία. Η εμπειρία των εργαζομένων λαμβάνει υπόψη τις επαγγελματικές σχέσεις του ατόμου με συναδέλφους, διευθυντές και πελάτες. Η παραγωγικότητα επηρεάζεται σημαντικά από τη θετική εμπειρία των εργαζομένων, η οποία επομένως συμβάλλει σε θετικές εμπειρίες πελατών και μεγαλύτερη αφοσίωση των πελατών.

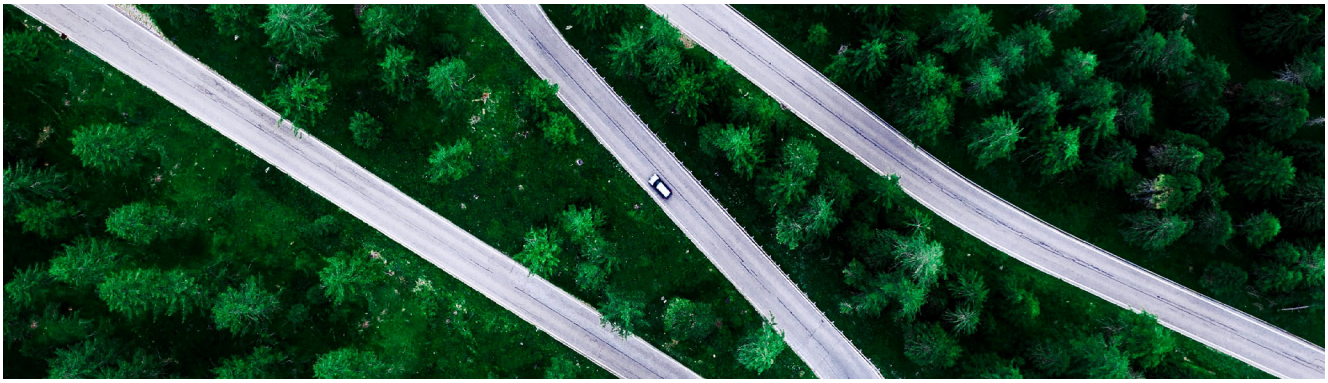
Η εμπειρία των εργαζομένων επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, πολλοί από τους οποίους είναι εκτός του ελέγχου του τμήματος HR. Ωστόσο, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν μια θετική εμπειρία εργαζομένων και να οδηγήσουν στη διατήρηση από την αρχή, εστιάζοντας στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των εργαζομένων.

ix. Αυξημένα έσοδα

Employee retention inherently helps a company save money by reducing hiring costs and retaining the increased productivity and good customer experiences that an experienced and highly motivated employee can deliver. It is important for HR to keep track of employees so that they continue to remain engaged and grow, ultimately leading to them wanting to stay.

x. Βελτιωμένη δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων

Μια θετική εμπειρία εργαζομένων επηρεάζει θετικά τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι αισθάνονται κίνητρα και ενδιαφέρονται για τον ρόλο τους στην εταιρεία και είναι πιο πιθανό να παραμείνουν. Η ικανοποίηση και το ηθικό των εργαζομένων είναι αλληλένδετα με το επίπεδο δέσμευσης, τα οποία αποτελούν θεμελιώδεις παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας εταιρείας.



Συμπέρασμα

Η έντονη εστίαση στη διατήρηση των εργαζομένων αναμφίβολα αποδίδει μερίσματα σε όλη την εταιρεία. Ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και η διατήρηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διατήρησης των εργαζομένων είναι θεμελιώδες στοιχείο του ολοκληρωμένου σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού. Αν και η δημιουργία μιας αποτελεσματικής προσέγγισης διατήρησης εργαζομένων απαιτεί σημαντική προσπάθεια, χρόνο, εποπτεία στελεχών και στοχευμένες επενδύσεις, αποδίδει καρπούς για τις εταιρείες μακροπρόθεσμα. Οι εταιρείες που αποτυγχάνουν να επικεντρωθούν στη διατήρηση των εργαζομένων και τη μείωση του κύκλου εργασιών του προσωπικού ενδέχεται να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις, όχι μόνο από την άποψη του υψηλού κόστους που σχετίζεται με την εύρεση, την πρόσληψη, την ενσωμάτωση και την εκπαίδευση αντικαταστατών, αλλά και από την άποψη της μειωμένης παραγωγικότητας και γνώσης, πιο αρνητικά. εμπειρίες πελατών και εργαζομένων, χαμηλότερο ηθικό και ασθενέστερη εταιρική κουλτούρα. Στο επόμενο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τεχνικές διατήρησης εργαζομένων και μια πρόταση για μια ολοκληρωμένη στρατηγική διατήρησης για να σας βοηθήσουν στη διαδικασία.

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

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Όσο σημαντικό είναι να κατανοήσουμε τους λόγους για τους οποίους οι αξιόλογοι υπάλληλοι παραμένουν σε μια εταιρεία, τόσο σημαντικό είναι να κατανοήσουμε τους λόγους που τους οδηγούν να φύγουν. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να αφήσουν τους ρόλους τους και να προχωρήσουν. Μπορεί να βρουν μια διαφορετική δουλειά, να συνεχίσουν την εκπαίδευσή τους ή να μετακομίσουν. Μερικοί υπάλληλοι μπορεί να αποφασίσουν να συνταξιοδοτηθούν και άλλοι μπορεί να παραιτηθούν από παρόρμηση. Συνήθως, ο λόγος αποχώρησης ενός υπαλλήλου εμπίπτει σε μία από τις ακόλουθες 4 κατηγορίες:

1. Δυσαρέσκεια των εργαζομένων

Η δημιουργία μόνιμης καλής εντύπωσης στους εργαζόμενους είναι σημαντική και η δικαιοσύνη και η διαφάνεια είναι θεμελιώδεις αλλά ισχυρές έννοιες σε αυτή τη διαδικασία. Οι πέντε παράγοντες που προσδιορίζονται ως οι κύριοι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία είναι οι ακόλουθοι (Εταιρεία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, 2017):

- Αντιμετώπιση εργαζομένων με σεβασμό σε όλα τα επίπεδα
- Αποζημίωση/αμοιβή
- Εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων και ανώτατης διοίκησης
- Ασφάλεια στην εργασία
- Ευκαιρίες για τους εργαζόμενους να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους στην εργασία.

Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα διατήρησης εργαζομένων βασίζεται στην εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση των εργαζομένων. Η αντιμετώπιση αυτών των παραγόντων είναι σημαντική, αλλά είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Μακροπρόθεσμα, ο χρόνος και οι οικονομικοί πόροι που απαιτούνται για την εφαρμογή ενός προγράμματος διατήρησης αποδίδει καρπούς και οδηγεί σε αυξημένη απόδοση, παραγωγικότητα, καλό ηθικό εργαζομένων και πρότυπα υψηλής ποιότητας. Οι εταιρείες με καλά προγράμματα διατήρησης θα μειώσουν την εναλλαγή προσωπικού και θα μειώσουν τα ζητήματα που σχετίζονται με τους εργαζόμενους. Το συμπέρασμα είναι ότι επενδύοντας χρόνο και χρήμα στην ανάπτυξη προγραμμάτων διατήρησης εργαζομένων, οι εταιρείες θα είναι επιτυχείς στη διατήρηση ταλαντούχων και παρακινημένων εργαζομένων που επικεντρώνονται στο να συμβάλλουν στη συνολική επιτυχία της Εταιρείας.

2. Ανταγωνιστικότητα

Η προσφορά μιας εταιρείας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της είναι το κλειδί για την επιτυχία της στην προσέλκυση και διατήρηση προσωπικού. Εάν οι ανταμοιβές, οι ευκαιρίες εξέλιξης και η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος θεωρούνται καλύτερες από άλλες εταιρείες στον τομέα σας, οι εργαζόμενοι θα είναι φυσικά πιο διατεθειμένοι να παραμείνουν. Θα πρέπει επίσης να είστε προετοιμασμένοι για το ενδεχόμενο να προσφερθεί στους υπαλλήλους σας μια θέση σε έναν ανταγωνιστή και να σκεφτείτε πώς μπορείτε να τους πείσετε να παραμείνουν.

3. Μια προγραμματισμένη αλλαγή

Οι προγραμματισμένες αλλαγές αναφέρονται σε εξόδους βάσει προσωπικών συνθηκών. Όσο πιο ευέλικτοι και προσεκτικοί είστε απέναντι στις προσωπικές συνθήκες των εργαζομένων, τόσο πιο πιθανό είναι να θέλουν να παραμείνουν μαζί σας ή να επιστρέψουν στο εγγύς μέλλον. Οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν ένα προκαθορισμένο σχέδιο να παραιτηθούν ως μέρος της προσωπικής τους ζωής. Για παράδειγμα, μετά την εγκυμοσύνη ενός συζύγου, μια ευκαιρία ανέλιξης στην εργασία ή ακόμα και μια ακαδημαϊκή ευκαιρία. Εάν είστε πρόθυμοι να λάβετε υπόψη τις περιστάσεις τους και να προσαρμοστείτε για να τους βοηθήσετε, μπορείτε να διατηρήσετε το προσωπικό που σχεδιάζει να φύγει. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία αντιμετωπίζει αποχωρήσεις ως αποτέλεσμα προγραμμάτων που σχετίζονται με την οικογένεια, η πιο γενναιόδωρη γονική άδεια και το ευέλικτο ωράριο εργασίας, μπορεί να την πείσουν να μείνουν. Εάν ένας υπάλληλος αποφασίσει να φύγει για προσωπικούς λόγους, αν δει ότι έχετε κάνει μεγάλη προσπάθεια για να προσπαθήσετε να καλύψετε τις ανάγκες του, θα το εκτιμήσει και θα είναι πιο διατεθειμένο να θέλει να επιστρέψει στη δουλειά σας στο μέλλον.

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

4. Μια αρνητική εμπειρία (παρορμητικότητα)

Εάν οι εργαζόμενοι έχουν αρνητική εμπειρία στο χώρο εργασίας, μπορεί να αποφασίσουν να φύγουν χωρίς να έχουν προκαθορισμένα σχέδια. Συχνά, αυτό μπορεί να συμβεί λόγω μιας αρνητικής απάντησης σε μια συγκεκριμένη ενέργεια, όπως η μη προαγωγή ή η εμπειρία προκλήσεων με έναν προϊστάμενο ή συνάδελφο. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η ανάλυση των τύπων ζητημάτων που σχετίζονται με την εργασία, που οδηγούν τους υπαλλήλους σε αποχώρηση, είναι κρίσιμης σημασίας. Επιπλέον, όταν ασχολούνται με παρορμητικές εξόδους, οι εταιρείες θα πρέπει να εξετάσουν εάν και πώς θα μπορούσαν να αποφύγουν να εμφανιστεί ξανά παρόμοια κατάσταση. Ίσως απαιτείται εκπαίδευση ή πρόσθετοι μηχανισμοί υποστήριξης, όπως διαδικασίες επίλυσης συγκρούσεων, εναλλακτικά προγράμματα εργασίας ή προγράμματα βοήθειας εργαζομένων.

Στρατηγική διατήρησης για ΜΜΕ που στοχεύουν εργαζομένους 45+

Η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής διατήρησης για υπαλλήλους 45+ μπορεί να βοηθήσει τη ΜΜΕ σας να είναι καλύτερα προετοιμασμένη για μελλοντικές προκλήσεις. Η ανάπτυξη ενός τέτοιου σχεδίου είναι απαραίτητη, καθώς σύμφωνα με τον Jerry W. Hedge, (διευθυντής προγράμματος στο RTI International, Βόρεια Καρολίνα), «[μια] μεγάλη εταιρεία μπορεί να απορροφήσει τις ζημίες πιο εύκολα [αλλά] με μια μικρή επιχείρηση, εάν χάσετε έναν πολύτιμο μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενο, είναι πολύ μεγαλύτερο χτύπημα». Παρακάτω, παρουσιάζονται πέντε στρατηγικές χαμηλού κόστους που θα βοηθήσουν τις ΜΜΕ σας να διατηρήσουν μεγαλύτερης ηλικίας ταλέντα. Αυτές οι στρατηγικές μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες και τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εταιρείας σας.

1. Εκφράστε στους υπαλλήλους των 45+ πως επιθυμείτε να παραμείνουν

Η προβλεψιμότητα και η ασφάλεια στην απασχόληση είναι θέματα που απασχολούν τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους. Το θέμα του να μην είσαι πλέον απαραίτητος ή επιθυμητός σε μια εταιρεία είναι μια πιθανότητα που έχουν στο μυαλό τους οι εργαζόμενοι 45+. Για να τονώσετε το ηθικό των μεγαλύτερων υπαλλήλων σας και να τους διατηρήσετε στη ΜΜΕ σας, φροντίστε να δηλώνετε τακτικά ότι θέλετε να παραμείνουν και ότι τους εκτιμάτε. Επιπλέον, μπορείτε να δημιουργήσετε ένα πρόγραμμα καθοδήγησης, όπου οι μεγαλύτεροι υπάλληλοι μοιράζονται τη γνώση και την εμπειρία τους με το νεότερο προσωπικό.

2. Παρέχετε την επιλογή ευέλικτων χρονοδιαγραμμάτων

Τα άτομα ηλικίας 45+ είναι πιο πιθανό να έχουν μεγαλύτερες ευθύνες και δεσμεύσεις στην προσωπική τους ζωή. Εάν τους επιτρέψετε μεγαλύτερη ευελιξία στη διαχείριση των προγραμμάτων και των ωρών εργασίας τους, είναι πιθανό να το χρησιμοποιήσουν εποικοδομητικά. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος με παιδιά στο σπίτι, πιθανότατα θα προσπαθήσει να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητά του κατά τις εργάσιμες ώρες, αν αυτό σημαίνει ότι στη συνέχεια θα έχει περισσότερο χρόνο με τα παιδιά. Εάν το σενάριο λειτουργήσει, ο εργαζόμενος θα έχει περισσότερα κίνητρα και θα είναι πιο χαρούμενος να παραμείνει στην εταιρεία.

3. Παρέχετε μια ποικιλία παροχών και αφήστε τους εργαζομένους να επιλέξουν αυτά που θέλουν

Οι εργαζόμενοι διαφορετικών ηλικιών και διαφορετικών σταδίων στη ζωή εκτιμούν διαφορετικά οφέλη. Καθώς οι εργαζόμενοι μεγαλώνουν, οι ανάγκες τους αλλάζουν και το ίδιο αλλάζουν και οι απόψεις τους για διαφορετικά προνόμια. Ως εκ τούτου, η παροχή ποικίλων πλεονεκτημάτων στους υπαλλήλους σας και η δυνατότητα επιλογής του καταλληλότερου και ελκυστικού για αυτούς μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση των ηλικιωμένων υπαλλήλων. Για παράδειγμα, εάν μια ομάδα έχει κάνει υπερωρίες, ένα νεότερο άτομο μπορεί να προτιμά να αμείβεται για τις επιπλέον ώρες που έχει δουλέψει, αλλά και ο μεγαλύτερος συνάδελφος μπορεί να προτιμά αντί αυτού να έχει άδεια.

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

4. ***Επιβραδύνετε την έξοδο έμπειρων ταλέντων με σταδιακές αποχωρήσεις***

Παρέχετε σταδιακά σχέδια συνταξιοδότησης για τους υπαλλήλους σας που πλησιάζουν την ηλικία συνταξιοδότησης, τα οποία μειώνουν τις ώρες τους αργά για παρατεταμένη περίοδο. Αυτή η προσέγγιση δημιουργεί μια ομαλή μετάβαση τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την εταιρεία και καθυστερεί την έξοδο του εργαζομένου καθώς και την απώλεια των θεσμικών τους γνώσεων. Ένας πιθανός κίνδυνος με αυτήν την προσέγγιση είναι ότι ο εργαζόμενος εξακολουθεί να αναμένεται να κάνει την ίδια ποσότητα εργασίας σε λιγότερο χρόνο, επομένως είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι ο φόρτος εργασίας των εργαζομένων πρέπει επίσης να μειωθεί για να ταιριάζει με τις ώρες τους με αυτήν την προσέγγιση.

5. Χρησιμοποιήστε την κατάρτιση και την εκπαίδευση για να αυξήσετε την δέσμευση

Δύο ευρέως διαδεδομένα, αλλά λανθασμένα στερεότυπα των μεγαλύτερων εργαζομένων είναι ότι είναι ανθεκτικοί στη μάθηση και ότι η επένδυση στην εκπαίδευσή τους δεν είναι γόνιμη. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι ηλικίας 45+ είναι πιο πιθανό να παραμείνουν σε μια εταιρεία από ό,τι οι νεότεροι υπάλληλοι. Ο καθορισμός ενός σχεδίου για τους μεγαλύτερους υπαλλήλους σας, το οποίο τους παρέχει ευκαιρίες δια βίου μάθησης, ενισχύει την πίστη τους στην εταιρεία και τονώνει το ηθικό. Συνεχίζοντας να βοηθούν τους μεγαλύτερους υπαλλήλους να εξελιχθούν επαγγελματικά, είναι λιγότερο πιθανό να θέλουν να φύγουν ή να συνταξιοδοτηθούν πρόωρα.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ

Μια ποικιλία πρακτικών που συμβάλλουν στη διατήρηση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας σε όλους τους τομείς του HR και όλοι οι ρόλοι μέσα σε μια εταιρεία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη συλλογική ανάπτυξη και εφαρμογή πολύπλευρων στρατηγικών διατήρησης. Ενδέχεται να χρειαστούν τόσο ευρείας βάσης όσο και στοχευμένες στρατηγικές -ή συνδυασμός και των δύο, ανάλογα με τις συνθήκες κάθε επιμέρους Εταιρείας.
Αυτή η ενότητα διερευνά πολλές αποτελεσματικές πρακτικές σε διαφορετικούς τομείς, οι οποίες μπορούν να είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για μια εταιρεία στην επίτευξη των στόχων διατήρησης. Αυτά περιλαμβάνουν:

Πρόσληψη: Οι πρακτικές πρόσληψης μπορούν να επηρεάσουν έντονα την εναλλαγή του προσωπικού και η παρουσίαση στους αιτούντες με μια ρεαλιστική προεπισκόπηση εργασίας κατά τη διαδικασία πρόσληψης έχει θετική επίδραση στη διατήρηση των νέων εργαζομένων. Εάν οι εργαζόμενοι δεν κατανοούν πλήρως τον ρόλο για τον οποίο έχουν υποβάλει αίτηση και πώς θα είναι η εργασία στην εταιρεία σας, είναι πολύ πιο πιθανό να είναι δυσαρεστημένοι και τελικά να απομακρυνθούν.

Κοινωνικοποίηση: Η εναλλαγή των εργαζομένων μπορεί συχνά να είναι υψηλή μεταξύ των νέων προσλήψεων. Η παροχή πρακτικών κοινωνικοποίησης μέσω ενός στρατηγικού προγράμματος ενσωμάτωσης και αφομοίωσης θα βοηθήσει τους νέους εργαζόμενους να συνηθίσουν και να κατανοήσουν το νέο τους περιβάλλον και ως εκ τούτου να γίνουν πιο ευτυχισμένοι με το πού βρίσκονται και τι κάνουν πολύ πιο γρήγορα. Παραδείγματα πρακτικών κοινωνικοποίησης περιλαμβάνουν εξατομικευμένες μαθησιακές εμπειρίες, επίσημες και άτυπες ομαδικές δραστηριότητες που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να γνωρίσουν ο ένας τον άλλον και την ανάθεση ανώτερων υπαλλήλων ως μέντορες.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη: Οι εργαζόμενοι χρειάζονται ευκαιρίες για να ενημερώνουν συνεχώς τις επαγγελματικές τους δεξιότητες και γνώσεις. Ακόμα κι αν νιώθουν ευτυχισμένοι στο περιβάλλον τους και με τη δουλειά στην οποία βρίσκονται, αν δεν αισθάνονται ότι αναπτύσσουν νέες δεξιότητες ή δεν μαθαίνουν κάτι, είναι πιθανό να βαρεθούν την καθημερινότητα και τελικά να αποφασίσουν να προχωρήσουν.

Αποζημιώσεις και ανταμοιβές: Η απόφαση ενός υπαλλήλου να εγκαταλείψει μια εταιρεία μπορεί να επηρεαστεί από την αμοιβή. Υπάρχουν τρεις πιθανές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρεία για να αποφύγει αυτές τις περιπτώσεις:
Οδηγήστε την αγορά βάσει των αποζημιώσεων και των ανταμοιβών
- Προσαρμόστε την ανταμοιβή στις ατομικές ανάγκες και ακολουθείστε μια δομή αμοιβών που βασίζεται στο άτομο.
- Συνδέστε την ανταμοιβή με τη διατήρηση (όπως η σύνδεση των ημερών διακοπών με τη μακροζωία, η προσφορά μπόνους διατήρησης ή δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών σε μακροπρόθεσμους υπαλλήλους ή η ανάπτυξη πληρωμών παροχών για προκαθορισμένα χρόνια υπηρεσίας).

Εποπτεία: Ένα σημαντικό στοιχείο της διατήρησης των εργαζομένων είναι η δίκαιη μεταχείριση από τους επόπτες. Είναι σημαντικό οι διευθυντές να είναι σε θέση να οικοδομήσουν μια ισχυρή σχέση με τους υπαλλήλους τους και η τακτική εκπαίδευση διαχείρισης είναι μια καλή ιδέα για να βεβαιωθείτε ότι οι ομάδες λειτουργούν καλά και ότι το ηθικό παραμένει υψηλό σε όλη την εταιρεία σας.

Εργασιακή δέσμευση: Οι δεσμευμένοι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, απολαμβάνουν τη δουλειά τους και την Εταιρεία και πιστεύουν ότι η δουλειά τους είναι σημαντική. Συνήθως θα είναι περήφανοι για την εταιρεία τους και πιστεύουν ότι ο εργοδότης τους εκτιμά την προσφορά τους. Είναι σημαντικό να γνωρίζετε συνεχώς πώς μπορείτε να συνεχίσετε να κρατάτε τους υπαλλήλους αφοσιωμένους, ώστε να παραμείνουν παρακινημένοι και να διατηρήσουν την ισχυρή τους σχέση με την εταιρεία.

Στρατηγικές ευρείας βάσης

Οι στρατηγικές ευρείας βάσης απευθύνονται σε ολόκληρη την εταιρεία, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, και στόχος τους είναι να αντιμετωπίσουν τα συνολικά ποσοστά διατήρησης. Τα παραδείγματα

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

περιλαμβάνουν την παροχή συνολικών αυξήσεων μισθών με βάση την αγορά, καθώς και την προσαρμογή της διαδικασίας πρόσληψης ώστε να ενσωματωθούν κριτήρια που σχετίζονται με τη διατήρηση Τα δεδομένα που απαιτούνται για την εφαρμογή των στρατηγικών ευρείας βάσης μπορούν να προκύψουν από τις ακόλουθες πρακτικές:

- **Έρευνα διατήρησης:** Η έρευνα μπορεί να αποκαλύψει τους κύριους παράγοντες της εναλλαγής προσωπικού. Η συμμετοχή σε συνέδρια και η απόκτηση μελών σε επαγγελματικές ενώσεις μπορεί να προσφέρει στους εργοδότες και στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού πρόσβαση στην πιο πρόσφατη έρευνα σχετικά με τον κύκλο εργασιών και τη διατήρηση, που τους επιτρέπει να κατανοήσουν καλύτερα πώς να εφαρμόζουν σχέδια διατήρησης προσωπικού.
- **Αποτελεσματικές πρακτικές:** Θα πρέπει επίσης να εξετάσετε τις καλές πρακτικές που εφαρμόζονται από άλλες Εταιρείες. Εάν κάποιος άλλος διατηρεί τα ταλέντα του και εσείς χάνετε τα δικά σας, τι κάνει διαφορετικά και τι μπορείτε να μάθετε από τις πολιτικές διατήρησης του.
- **Έρευνες συγκριτικής αξιολόγησης:** Κάνοντας απολογισμό της θέσης της εταιρείας σας σε σχέση με τον ανταγωνισμό, μπορείτε να κατανοήσετε καλύτερα γιατί οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέξουν να παραμείνουν περισσότερο στη μία εταιρεία έναντι της άλλης. Συγκρίνοντας απτά στοιχεία, όπως αμοιβές, διακοπές, μπόνους, ώρες εργασίας, ταξίδια, μπορείτε να πάρετε μια ιδέα για το πού βρίσκεστε ως Εταιρεία στον κλάδο σας και ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία σας όσον αφορά την προσφορά των εργαζομένων σας.

Στοχευμένες Στρατηγικές

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε πόρους για να στοχεύσετε στην συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη διατήρηση των εργαζομένων στην εταιρεία σας. Για παράδειγμα, συνεντεύξεις εξόδου, συνεντεύξεις μετά την έξοδο, συνεντεύξεις όσων παραμένουν, ομάδες εστίασης εργαζομένων, μελέτες πρόβλεψης κύκλου εργασιών και άλλες ποιοτικές μελέτες. Τα δεδομένα που συλλέγονται από αυτές τις πηγές μπορούν να αναλυθούν για να ρίξουν πολύτιμο φως σε τυχόν προβληματικούς τομείς για τους υπαλλήλους και ποιες στρατηγικές είναι πιο σχετικές και κατάλληλες να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν ως απάντηση σε αυτές.

Εφαρμογή

Οι εργαζόμενοι σε διευθυντικές θέσεις διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση οποιασδήποτε στρατηγικής διατήρησης εργαζομένων. Για να πετύχει το πρόγραμμα, οι εργαζόμενοι σε αυτές τις θέσεις πρέπει να εκπαιδεύονται σχετικά με τα κίνητρα των εργαζομένων, τις στρατηγικές διατήρησης, τη συγκριτική αξιολόγηση και τις βέλτιστες πρακτικές.

Αρχικά βήματα

Η εταιρεία μπορεί να αποκτήσει τις πληροφορίες που απαιτούνται για να καθορίσει την έκταση τυχόν ζητημάτων και να βοηθήσει στη διαμόρφωση των στρατηγικών διατήρησης που εφαρμόζει ως απάντηση.

1. **Προσδιορίστε εάν η εναλλαγή προσωπικού είναι πρόβλημα.** Αυτό το πρώτο βήμα μπορεί να ολοκληρωθεί με τη διεξαγωγή ανάλυσης του κύκλου εργασιών των εργαζομένων, τη συγκριτική αξιολόγηση και μια εξωτερική και εσωτερική αξιολόγηση αναγκών.
2. **Καθιερώστε ένα σχέδιο δράσης.** Μετά την ανασκόπηση της ανάλυσης κύκλου εργασιών, τη συγκριτική αξιολόγηση δεδομένων και τις εκτιμήσεις αναγκών, μπορείτε να ξεκινήσετε την ανάπτυξη ενός σχεδίου διατήρησης. Αυτό το βήμα περιλαμβάνει τον προσδιορισμό ευρείας βάσης ή στοχευμένων στρατηγικών.
3. **Εφαρμόστε ένα σχέδιο διατήρησης**. Αυτό το βήμα περιλαμβάνει την εκτέλεση των σχετικών και κατάλληλων στρατηγικών που έχουν προσδιοριστεί ως απάντηση στην ανάλυση του κύκλου εργασιών του προσωπικού σας.
4. **Αξιολογήστε τα αποτελέσματα** Μετά την εφαρμογή του σχεδίου διατήρησης, το τελευταίο βήμα περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για την αξιολόγηση του αντίκτυπου σε σχέση με το κόστος. Οι προσπάθειές σας οδήγησαν σε καλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων; Μακροπρόθεσμα παρατηρείτε μεγαλύτερη διατήρηση εργαζομένων και χαμηλότερο ποσοστό εναλλαγής προσωπικού;

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

Συγκριτική αξιολόγηση

Η θέσπιση κατάλληλων εσωτερικών και εξωτερικών σημείων αναφοράς είναι ένα κρίσιμο πρώτο βήμα για την προετοιμασία της εφαρμογής οποιασδήποτε στρατηγικής διατήρησης εργαζομένων. Στο πλαίσιο των ΜΜΕ, η κοινοπραξία κάθε εταιρείας μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη πρακτικών συγκριτικής αξιολόγησης (Zairi and Whymark, 2000a, b)

Η διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης αποκαλύπτει σημαντικό αριθμό ευκαιριών για τις ΜΜΕ όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης τους έναντι του ανταγωνισμού τους. Επιπλέον, η συγκριτική αξιολόγηση δίνει τη δυνατότητα στις ΜΜΕ να εντοπίσουν κενά στην απόδοσή τους και στη συνέχεια να εντοπίσουν τις καταλληλότερες βέλτιστες πρακτικές (Voss, Ahlstrom, & Blackmon, 1997). Η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως διαδικασία για τον καθορισμό στόχων για μια ΜΜΕ, καθώς και στόχων απόδοσης – κάτι που τελικά οδηγεί στον καθορισμό κατάλληλων εργαλείων για τη βελτίωση της απόδοσης (Venetucci, 1992).

Εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση

Η συγκριτική αξιολόγηση, μαζί με την αξιολόγηση των αναγκών, μπορεί να ρίξει πολύτιμο φως στο εάν ο κύκλος εργασιών αποτελεί πρόβλημα για μια εταιρεία. Μέσω της διαδικασίας της εξωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης, μια εταιρεία συγκρίνει τα ποσοστά κύκλου εργασιών της με τα ποσοστά της βιομηχανίας και των ανταγωνιστών. Τα δεδομένα που συλλέγονται από αυτήν τη διαδικασία δείχνουν τα ετήσια και μηνιαία ποσοστά εξόδου ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης και κατανεμημένα ανά κλάδο, γεωγραφική θέση, τομέα κ.λπ. Για μια ΜΜΕ, η εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να εφαρμοστεί μέσω άλλων ιδιοκτητών ΜΜΕ στον κλάδο σας ή ομοτίμων από κυβερνητικούς φορείς όπως το Εμπορικό Επιμελητήριο.

Εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση

Μέσω της εσωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης, μια εταιρεία μπορεί να παρακολουθεί το ποσοστό εναλλαγής των εργαζομένων της σε βάθος χρόνου. Εάν ο συντελεστής κύκλου εργασιών παρουσιάζει αύξηση, είτε συνολικά είτε μεταξύ συγκεκριμένων ομάδων, μπορεί να είναι σημάδι ότι υπάρχει πρόβλημα στην εταιρεία.

Λίστα ελέγχου βημάτων στη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης

- Βήμα #1: Προσδιορίστε τι πρέπει να κάνετε όσον αφορά την συγκριτική αξιολόγηση
- Βήμα #2: Προσδιορίστε τις κατάλληλες πρακτικές
- Βήμα #3: Συγκρίνετε την απόδοση της εταιρίας
- Βήμα #4: Καθορίστε τα κενά στην απόδοση

Παρακολουθήστε τακτικά το τελικό βήμα και επαναλάβετε συχνά ολόκληρη τη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης. Αυτό θα διασφαλίσει ότι η εταιρεία σας θα παραμείνει στην πρώτη γραμμή του ανταγωνισμού και των στόχων απόδοσης που έχουν τεθεί.

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

Αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων

Όπως συμβαίνει με όλες τις στρατηγικές πρωτοβουλίες, υπάρχουν ορισμένα κοινά προβλήματα που σχετίζονται με τα προγράμματα διατήρησης εργαζομένων. Αυτά περιλαμβάνουν:

- **Έλλειψη υποστήριξης από τα ανώτερα στελέχη**

Σε περίπτωση που η ανώτερη διοίκηση δεν υπογραμμίσει την αξία των εργαζομένων και τη στρατηγική διατήρησης για τους διευθυντές και τους προϊστάμενους, οι εποπτικοί υπάλληλοι είναι απίθανο να επικεντρωθούν σε θέματα που σχετίζονται με τους ανθρώπους. Για να πετύχει μια διαδικασία διατήρησης, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να συμμετέχουν ενεργά σε αυτήν και να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Με αυτόν τον τρόπο, οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι θα καταλάβουν την πραγματική αξία που δίνεται στους εργαζομένους από την εταιρεία.

- **Αντίληψη του προγράμματος διατήρησης ως χρονοβόρου και ενεργοβόρου**

Σε συνέχεια του προηγούμενου σημείου, η οργανωτική δέσμευση είναι ζωτικής σημασίας για την πρωτοβουλία, καθώς και η σαφής κατανόηση του τρόπου με τον οποίο συμβάλλει στρατηγικά στην επιτυχημένη μακροπρόθεσμη απόδοση της εταιρείας. Η έλλειψη δέσμευσης οδηγεί στην αντίληψη ότι η εστίαση στους ανθρώπους είναι χάσιμο χρόνου. Εάν μια στρατηγική διατήρησης προσωπικού είναι νέα για την εταιρεία σας ή λάβει σημαντική ενημέρωση, θα είναι απαραίτητο για όλους τους εργαζόμενους να λάβουν εκπαίδευση σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της για να κατανοήσουν τον κεντρικό ρόλο που διαδραματίζει στη μελλοντική επιτυχία της εταιρείας. Εάν μια πολιτική διατήρησης κοινοποιηθεί με σαφήνεια κατά την έναρξή της, το προσωπικό είναι πιο πιθανό να συμμετάσχει μαζί της και να εκτιμήσει τα πλεονεκτήματά της.

Κόστος και απόδοση επένδυσης

Μπορεί να είναι δύσκολο να βάλετε ένα ακριβές ποσό για το κόστος διατήρησης των εργαζομένων, αλλά θα πρέπει να το μελετήσετε με έναν προϋπολογισμό και να προσπαθήσετε να τον τηρήσετε όσο πιο πιστά μπορείτε. Σε χρηματοοικονομικούς όρους, η απόδοση της επένδυσης μπορεί να εκτιμηθεί εξετάζοντας διάφορες μετρήσεις, όπως δεδομένα εναλλαγής προσωπικού, προαγωγές/μεταθέσεις από το εσωτερικό της εταιρείας έναντι εξωτερικών προσλήψεων, απουσίες, καταγγελίες για διακρίσεις κ.λπ.

Εκτίμηση

Οποιαδήποτε πρωτοβουλία ή πρόγραμμα - ειδικά αυτό που έχει σχεδιαστεί για να διατηρήσει το βασικό ταλέντο μιας εταιρείας - πρέπει να αξιολογείται συνεχώς για να προσδιορίζεται η αποτελεσματικότητά του, αλλά και να εντοπιστούν τομείς βελτίωσης. Η διεξαγωγή ανεξάρτητου ελέγχου είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος αξιολόγησης του εάν το πρόγραμμα λειτουργεί. Για παράδειγμα, μπορεί να ανακαλύψετε εάν ορισμένοι τύποι εργαζομένων (π.χ., χαμηλής ειδίκευσης, υψηλής ειδίκευσης, τεχνικοί, επαγγελματίες, διευθυντικά στελέχη, στελέχη, κ.λπ.) εγκαταλείπουν την εταιρεία περισσότερο από άλλους. Εάν συμβαίνει αυτό, τότε αυτές οι συγκεκριμένες ομάδες θα μπορούν να στοχευθούν για να αυξήσουν τη διατήρηση του προσωπικού στο μέλλον. Εκτός από την αναθεώρηση των ποσοστών εναλλαγής εργαζομένων και των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων εξόδου, μια εταιρεία μπορεί να διεξάγει συνεντεύξεις με τους τρέχοντες υπαλλήλους. Αυτές οι συνεντεύξεις θα παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το γιατί μένουν οι καλοί υπάλληλοι και τι μπορεί να τους κάνει να φύγουν. Συνιστάται ιδιαίτερα οι ίδιοι οι διευθυντές να διεξάγουν αυτές τις συναντήσεις, αφού λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση, καθώς έχουν τις πιο άμεσες σχέσεις με τους εργαζόμενους. Σε μια περίπτωση που ένας υπάλληλος σκεφτόταν να φύγει και είχε μια αλλαγή γνώμης να ακολουθήσει μπορούσαν να στοχευθούν για να αυξήσουν τη διατήρηση του προσωπικού Εκτός από την επανεξέταση των ποσοστών εναλλαγής εργαζομένων και των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων εξόδου, μια εταιρεία μπορεί να διεξάγει συνεντεύξεις με τους τρέχοντες υπαλλήλους. Αυτές οι συνεντεύξεις θα παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το γιατί μένουν οι καλοί υπάλληλοι και τι μπορεί να τους κάνει να φύγουν. Συνιστάται ιδιαίτερα οι ίδιοι οι διευθυντές να διεξάγουν αυτές τις συναντήσεις, αφού λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση, καθώς έχουν τις πιο άμεσες σχέσεις με τους εργαζόμενους. Σε μια περίπτωση που ένας υπάλληλος σκεφτόταν να φύγει στο μέλλον.

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

Λίστα ελέγχου για διατήρηση εργαζομένων

- Εκπλήρωση όλων των υποσχέσεων ή των παροχών προς τους εργαζόμενους εγκαίρως. Μην υποσχεθείτε τίποτα που δεν μπορείτε να πραγματοποιήσετε.
- Δείξτε στους εργαζόμενους ότι εκτιμώνται στην Εταιρεία.
- Αντιμετωπίστε τους εργαζόμενους ως περιουσιακά στοιχεία.
- Παρέχετε επαρκή και τακτική εκπαίδευση στους υπαλλήλους, ώστε να είναι καλά εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσουν κάθε πρόκληση που μπορεί να προκύψει.
- Επενδύστε χρόνο στην παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους σχετικά με την απόδοσή τους και υποστηρίξτε τους όποτε χρειάζεται.
- Διατηρήστε κίνητρα στους εργαζόμενους.
- Καλλιεργήστε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον και θετική εργασιακή κουλτούρα.
- Εφαρμόστε μια αποτελεσματική πολιτική κινήτρων για τη διατήρηση του υψηλού ηθικού των εργαζομένων.
- Παροχή οικονομικών κινήτρων στους εργαζόμενους, όπως μπόνους.
- Δημιουργήστε ένα θετικό γράφημα σταδιοδρομίας των νέων δεξιοτήτων και προσόντων κάθε υπαλλήλου και ενημερώστε το τακτικά.

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

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΠΡΕΠΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

1. CarMax

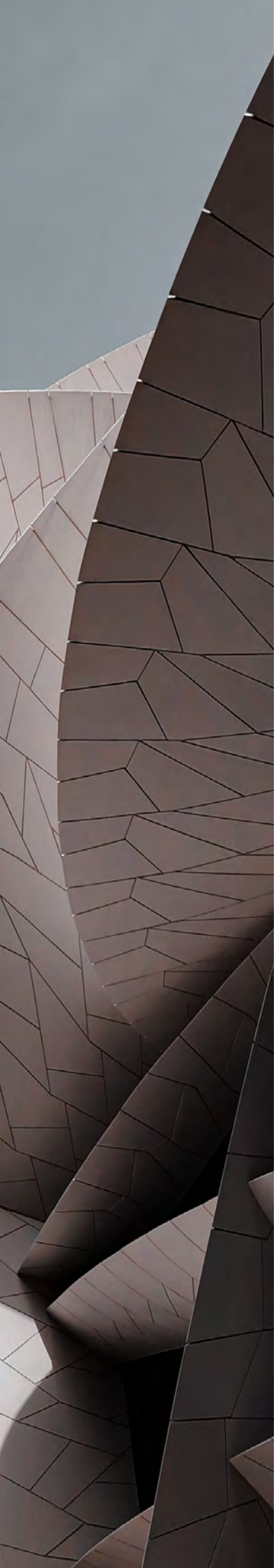
Ως αποτέλεσμα της οικονομικής ύφεσης το 2008, πολλές εταιρείες αναγκάστηκαν να εξοικονομήσουν χρήματα μειώνοντας τα προνόμια των εργαζομένων, τα επιδόματα, τα προγράμματα αναγνώρισης, ακόμη και αφήνοντας τους υπαλλήλους να φύγουν. Σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς, η CarMax αποφάσισε να ενεργήσει με τον εντελώς αντίθετο τρόπο, επενδύοντας σε προγράμματα εργαζομένων. Η CarMax, με επικεφαλής τον Διευθύνοντα Σύμβουλο Tom Folliard, ενίσχυσε τα υπάρχοντα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων της και ενθάρρυνε και υποστήριξε τους υπάρχοντες υπαλλήλους να κερδίσουν προαγωγές και αυξήσεις μισθών. Επιπλέον, η εταιρεία επικεντρώθηκε στην καλλιέργεια των ιδεών των εργαζομένων της μέσω ανατροφοδότησης για να βελτιώσει την εμπειρία των πελατών τους. Στη συνέχεια, αυτές οι ιδέες βραβεύτηκαν σε πολύτιμα προγράμματα αναγνώρισης εργαζομένων.

Ουσιαστικά, η στρατηγική διατήρησης της CarMax ανέδειξε τον ρόλο των εργαζομένων στην εταιρεία και επιβράβευσε τη δουλειά τους. Κατά τη διάρκεια ενός συνεδρίου το 2012, η Folliard δήλωσε: «Προσέχετε τους συνεργάτες σας, αυτοί θα φροντίσουν τους πελάτες σας και οι υπόλοιποι θα φροντίσουν τον εαυτό τους».

Takeaway για εργοδότες

- Η στρατηγική διατήρησης εργαζομένων που αναπτύσσετε πρέπει να έχει τους υπαλλήλους και τις ανάγκες τους στον πυρήνα της προτού τεθούν υπό αμφισβήτηση οποιοιδήποτε άλλοι επιχειρηματικοί παράγοντες.
- Μην προσπαθήσετε να εξοικονομήσετε χρήματα περικόπτοντας το ανθρώπινο δυναμικό σας – μπορεί να είναι μια γρήγορη λύση, αλλά δεν θα σας βοηθήσει μακροπρόθεσμα.
- Τα εξαιρετικά αποτελέσματα και τα κέρδη έρχονται αφού φροντίσετε την ομάδα σας και τους ανθρώπους που φροντίζουν την επιχείρησή σας.

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



2. Hyatt

Υπολογίζεται ότι, κατά μέσο όρο, ένας υπάλληλος μένει στη Hyatt για περισσότερα από 12 χρόνια. Επομένως, είναι προφανές ότι η αλυσίδα ξενοδοχείων διαθέτει ένα αποτελεσματικό σχέδιο διατήρησης. Προσφέρει ένα ποιοτικό πρόγραμμα κατάρτισης, το οποίο επιτρέπει στη διοίκηση να εντοπίσει και να επιλέξει πιθανούς υποψηφίους για ηγετικούς ρόλους στον υπάρχοντα πληθυσμό των εργαζομένων τους.
Η Hyatt εφαρμόζει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που επικεντρώνεται στην ακρόαση και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να βρουν νέους και δημιουργικούς τρόπους για να ξεπεράσουν τις προκλήσεις και να ολοκληρώσουν εργασίες στο χώρο εργασίας.

Η εταιρεία επιδεικνύει εμπιστοσύνη στους υπάρχοντες υπαλλήλους της, επιτρέποντάς τους να παρέχουν συστάσεις για νέες προσλήψεις. Στην πραγματικότητα, οι συστάσεις των εργαζομένων είναι η κύρια πηγή πρόσληψης νέων εργαζομένων στη Hyatt. Αυτή η στρατηγική είναι θετική σε πολλά επίπεδα: εάν προσλαμβάνετε άτομα που ταιριάζουν καλά στην εταιρεία σας, είναι λογικό ότι οι φίλοι τους θα έχουν το ίδιο σκεπτικό και συνεπώς θα ταιριάζουν καλά. Με την πρόσληψη φίλων εργαζομένων, ενδυναμώνετε τον υπάρχοντα συνάδελφο ακολουθώντας τη σύστασή του. Ο νέος υπάλληλος θα έχει την άνεση ενός οικείου προσώπου για να στραφεί και να μάθει από αυτό με πιο άτυπο τρόπο και είναι επίσης πιο πιθανό να μάθει την εταιρική κουλτούρα πολύ πιο γρήγορα από έναν άγνωστο νεόφερτο άτομο. Η Hyatt υπογραμμίζει τη σημασία της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας και ήταν ακόμη και στη λίστα Best Place to Work για την ισότητα της LGBT της Εκστρατείας όσον αφορά τα Ανθρώπινα Δικαιώματα, ενώ επαινούνται επίσης για τη δέσμευσή τους να προσλαμβάνουν ηλικιωμένους και εθνοτικά διαφορετικούς υπαλλήλους.

Takeaway για ηγέτες

- Η παροχή υψηλής ποιότητας προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στους υπαλλήλους σας είναι μια πολύτιμη επένδυση για τη ΜΜΕ σας, η οποία θα συμβάλει στη διατήρηση των εργαζομένων σας για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.
- Εάν δώσετε στους υπαλλήλους σας άδεια και ευελιξία να βρουν τις δικές τους λύσεις σε καθημερινά ζητήματα και να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα ανταλλαγής απόψεων εντός της Εταιρείας, θα ενδυναμώσετε τους υπαλλήλους και θα τους βοηθήσετε να κατανοήσουν την αξία της συνεισφοράς τους.
- Ένα διαφορετικό εργατικό δυναμικό μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία σας να αναπτυχθεί με διαφορετικές κουλτούρες και απόψεις που συχνά τροφοδοτούν τα συλλογικά αποτελέσματα με θετικό τρόπο.

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

Συμπέρασμα

Είναι ζωτικής σημασίας για τους εργοδότες να κατανοήσουν τα οφέλη από την προσέλκυση και τη διατήρηση εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας στη σημερινή παγκόσμια οικονομία. Οι εργαζόμενοι ηλικίας 45+ μπορούν να εκτιμηθούν ιδιαίτερα καθώς διαθέτουν χρόνια γνώσης, δεξιοτήτων που καλλιεργήθηκαν με τα χρόνια και τεράστια εμπειρία. Επιπλέον, επιδεικνύουν άλλα χαρακτηριστικά, όπως αίσθηση αφοσίωσης, ισχυρή εργασιακή ηθική και πίστη στον εργασιακό τους ρόλο.

Λάβετε υπόψη την παρακάτω λίστα με τους κύριους παράγοντες που εμπλέκονται στη διατήρηση εργαζομένων ηλικίας 45+:

- **Αποζημίωση** - Περιλαμβάνει μισθό, ανταμοιβές, μπόνους, ασφάλιση υγείας και παροχές συνταξιοδότησης..
- **Περιβάλλον** - Ένα υγιές εταιρικό περιβάλλον παρακινεί τους εργαζόμενους να αποδίδουν καλύτερα. Να θυμάστε ότι οι θετικοί χώροι εργασίας δημιουργούν θετική ενέργεια και συνεπώς θετικούς εργαζόμενους.
- **Ανάπτυξη** - Κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος χρειάζεται ανάπτυξη στην καριέρα του/της, ανεξάρτητα από την ηλικία του. Ένας υπάλληλος θα αναμένει να αναπτυχθεί μέσα στην Εταιρεία στην οποία εργάζεται.
- **Υποστήριξη** - Η καλλιέργεια και η διατήρηση μιας κουλτούρας υποστήριξης σε μια εταιρεία βοηθά τους υπαλλήλους να αποδίδουν πιο αποτελεσματικά, αλλά και να αναπτυχθούν επαγγελματικά. Ο ρόλος σας ως εργοδότης είναι να υποστηρίζετε τους υπαλλήλους σας τόσο οικονομικά όσο και συναισθηματικά, για να βοηθήσετε την απόδοσή τους και να καλλιεργήσετε θετικά συναισθήματα ασφάλειας.

Είναι σημαντικό να θυμάστε ότι ένας χώρος εργασίας μπορεί να διαφοροποιηθεί θετικά από ηλικιωμένους υπαλλήλους και μπορεί ακόμη και να συμβάλει στην ανταγωνιστικότητα της εταιρείας. Μια εταιρεία πολλών γενεών είναι καλύτερα εξοπλισμένη για να αντιμετωπίσει μια αυξανόμενη βάση πελατών μεγαλύτερης ηλικίας.

Συμπερασματικά, είναι προφανές ότι είναι πιο αποτελεσματικό να διατηρείς έναν ποιοτικό υπάλληλο παρά να περάσεις από τη διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευσης και προσανατολισμού ενός υπαλλήλου αντικατάστασης – ακόμα κι αν ο υπάλληλος αντικατάστασης είναι της ίδιας ή παρόμοιας ποιότητας.

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

Κεφάλαιο 6: Αποχώρηση & Σχεδιασμός Διαδοχής

«Συνομιλήστε και εξετάστε τα ζητήματα που εγείρει υπάλληλός σας ο οποίος αποχωρεί– αυτό δείχνει στο υπόλοιπο εργατικό δυναμικό σας ότι πραγματικά εκτιμάτε τα σχόλιά τους».
- Ellen Joris, Chief Customer Officer at Talmundo.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αποχώρηση περιγράφεται ως η επίσημη διαδικασία αποσύνδεσης ενός υπαλλήλου από μια εταιρεία. Καλύπτει όλα τα συστήματα που βοηθούν στην επιτυχή έξοδο, είτε πρόκειται για παραίτηση, συνταξιοδότηση ή για τερματισμό της απασχόλησης. Μια συμπονετική έξοδος είναι θετική για την εταιρεία και τις αξίες της.

Για να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις του μέλλοντος (όπως η δημογραφική ανάπτυξη και η ψηφιοποίηση) όπως προβλέπεται στο έργο Talent4LIFE, μια καλή στρατηγική αποχώρησης είναι ουσιαστικό μέρος της διαχείρισης ταλέντων. Μαζί για παράδειγμα με τη συνταξιοδότηση των baby boomers, πολλές γνώσεις εγκαταλείπουν το εργατικό δυναμικό. Εάν μια διαδικασία αποχώρησης ξεκινά πολύ πριν από τη σύνταξη ενός υπαλλήλου, οι θεσμικές γνώσεις και δεξιότητες μπορούν να διατηρηθούν. Οι μεγαλύτεροι υπάλληλοι μπορούν να καθοδηγήσουν και να εκπαιδεύσουν νεότερους υπαλλήλους για να εξασφαλίσουν μια ομαλή μετάβαση. Όταν, αφενός, οι δραστηριότητες ενσωμάτωσης εισάγουν αποτελεσματικά μια νέα πρόσληψη στις λειτουργίες της εταιρείας και την ηθική, η αποχώρηση διαχειρίζεται τις εμπειρίες στον κύκλο ζωής των εργαζομένων. Και οι δύο αυτές πρακτικές είναι κρίσιμες για τη δημιουργία μιας αξέχαστης τελευταίας εντύπωσης. Ο πρώτος ενδιαφέρεται να παρέχει σε έναν νέο υπάλληλο όλα τα απαραίτητα για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Το τελευταίο αφορά την ομαλή μετάβασή τους για μια απλή, ευχάριστη αποχώρηση. Τελικά, και τα δύο αφορούν τη διαχείριση της φήμης της εταιρείας σας και τη βελτιστοποίηση των εργασιακών εμπειριών των εργαζομένων.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΣΑΣ

Η αποχώρηση ξεκινά με ένα σχέδιο δράσης. Ένα που είναι αρκετά εμπεριστατωμένο και συμπονετικό για να βοηθήσει τους υπάρχοντες υποψηφίους, τους εναπομείναντες υπαλλήλους και την εταιρεία σας για ένα καλύτερο αύριο. Επιπλέον, ένα καλά δομημένο μοντέλο αποχώρησης είναι απαραίτητο για να συμβαδίζει με τις διατυπώσεις που αποφεύγουν νομικές απειλές ή απειλές κατά της ασφάλειας.

Σημασία και ηθικά ζητήματα αποτελεσματικής διαδικασίας αποχώρησης

Η σημασία της αποχώρησης είναι ξεκάθαρη από το γεγονός ότι αποτελεί μία από τις τρεις προσεγγίσεις - ενσωμάτωση, διαχείριση απόδοσης και αποχώρηση- που βοηθούν στην ανάπτυξη μιας υγιούς σχέσης εργοδότη-εργαζομένου. Αυτό εξηγεί πώς η αποχώρηση είναι ένα κρίσιμο μέρος της παροχής της βέλτιστης εμπειρίας των εργαζομένων. Σε συνδυασμό με την ένταξη και τη διαχείριση απόδοσης, η αποχώρηση δίνει στις εταιρείες την ευκαιρία να δημιουργήσουν και να αποτυπώσουν μια σταθερή (καλή) εντύπωση. Είναι κατανοητό ότι ένας αποχωρών υπάλληλος είτε θα γίνει καλός πρεσβευτής της εταιρείας σας, είτε κακός. Για να μειωθεί η πιθανότητα να κερδίσετε μια κακή φήμη στην αγορά, είναι απαραίτητο να αποχωρίσει ένας υπάλληλος με σεβασμό, αξιοπρέπεια και σωστή αντίληψη. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι σημαντικό να υπάρχει μια ολοκληρωμένη διαδικασία αποχώρησης.
Μόλις ένας υπάλληλος αποφασίσει να φύγει, η εμπειρία του εκτός ένταξης βοηθά στον καθορισμό της εκτεταμένης σχέσης του με την εταιρεία:

1. Συνήγοροι ή πρεσβευτές εμπορικών σημάτων: όλοι οι πρώην υπάλληλοι είναι προστάτες της

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

εταιρείας σας. Καθώς εξερευνούν άλλες ευκαιρίες, θα μοιραστούν τις εμπειρίες που είχαν με την εταιρεία σας. Τίποτα δεν ξεπερνά τη δωρεάν δημοσιότητα από έναν πρώην υπάλληλο που είχε καλή πορεία μαζί σας και έφυγε με μια ευνοϊκή μόνιμη εντύπωση.

2. Πηγή παραπομπής πελατών/επιχειρήσεων και εργαζομένων: ένας χαρούμενος, ικανοποιημένος υπάλληλος δεν είναι μόνο ένας συνήγορος της εταιρείας σας, αλλά και μια πλούσια πηγή παραπομπής. Θα ανακατευθύνουν πιθανούς υπαλλήλους και πελάτες με βάση την ικανοποιητική εμπειρία τους και μπορεί επίσης να σας βοηθήσουν να οδηγήσετε νέα ταλέντα ομοϊδεάτες στην πόρτα σας.
3. Circle back ή boomerang εφέ: ένας υπάλληλος ο οποίος αποχωρεί μπορεί να θέλει να το ξανασκεφτεί μετά από κάποιο χρονικό διάστημα και να επιστρέψει ξανά στη δουλειά, στην εταιρεία σας. Δεν είναι ασυνήθιστο όταν οι εργαζόμενοι είχαν μεγάλη εργασιακή εμπειρία σε μια εταιρεία, αργότερα να αποφασίζουν ότι θα ήθελαν να επιστρέψουν αφού έχουν αναπτύξει νέες δεξιότητες και γνώσεις αλλού. Ίσως δεν θέλετε να χάσετε αυτήν την ευκαιρία, καθώς κάποιος που είναι εξοικειωμένος με τα πρότυπα, τα μοντέλα και τη λειτουργία της εταιρείας σας θα ταιριάζει πολύ καλύτερα και πιο γρήγορα από κάποιον εντελώς νέο. Γνωρίζετε επίσης τι παίρνετε προτού προσλάβετε έναν πρώην υπάλληλο.

Σε τελική ανάλυση, αν η εμπειρία αποχώρησης του εργαζομένου είναι καλή, θα επωφεληθείτε μόνο από τη συνηγορία του στο μέλλον. Μια διαμάχη και μια αρνητική εμπειρία αποχώρησης θα μπορούσε εύκολα να οδηγήσει πρώην υπαλλήλους να δουν την εταιρεία σας αρνητικά, κάτι που οδηγεί σε πιθανή ζημιά στη φήμη.

Ποια η διαφορά μεταξύ ένταξης και αποχώρησης

ο η διαδικασία ένταξης όσο και η διαδικασία αποχώρησης παρέχουν σε έναν υπάλληλο τα απαραίτητα εργαλεία για να έχει μια θετική αρχή, αλλά και τέλος στην εταιρεία σας. Ο πρώτος το κάνει αυτό παρέχοντας μέσα και πληροφορίες για την ενσωμάτωση ενός υπαλλήλου. Το τελευταίο παρέχει ένα σύνολο ασκήσεων και επίσημων δεσμεύσεων για την υποστήριξη της μετάβασης του εργαζομένου στη νέα του δουλειά/ζωή. Τόσο η ένταξη όσο και η αποχώρηση συμβάλλουν στην υγιή διαχείριση ταλέντων. Το HR διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση και των δύο διαδικασιών γρήγορα και αποτελεσματικά. Ενώ η ένταξη εισάγει εκτενώς έναν νέο υπάλληλο στις λειτουργίες, τους κανόνες και τις πολιτικές της εταιρείας, το μοντέλο αποχώρησης διασφαλίζει την ομαλή μετάβασή τους καθώς αποχωρούν από την εταιρεία.

Διαδικασία Αποχώρησης: μια δομική ανάλυση

Όσο απλό και αν φαίνεται, η αποχώρηση πρέπει να είναι ο σωστός συνδυασμός τυπικοτήτων και εξοικείωσης. Διατυπώσεις όπως NDA, ανάκτηση εταιρικών περιουσιακών στοιχείων, επίσημη επιστολή παραίτησης, αποζημίωση κ.λπ. είναι απαραίτητες για την αποφυγή νομικών παγίδων. Το πιο ανεπίσημο μέρος της διαδικασίας χρησιμοποιείται για τη συγκέντρωση πολύτιμων σχολίων, τεχνογνωσίας, απόψεων και γνώσεων πριν αποχωρήσει ο εργαζόμενος. Ένας υπάλληλος μπορεί είτε να συνταξιοδοτηθεί, είτε να απολυθεί είτε να παραιτηθεί μόνος του. Όποια και αν είναι η περίπτωση, το χρονοδιάγραμμα αποχώρησης είναι σχεδόν το ίδιο και συνεχίζει σε παρόμοια δομή. Η διαδικασία αποχώρησης μπορεί να χωριστεί σε 2 βασικούς τομείς: το χρόνο πριν την αποχώρηση των εργαζομένων και την επίσημη ημέρα της αποχώρησής τους (departure).

Πριν αποχωρήσει ένας υπάλληλος από την εταιρεία

1. *Λήψη/Έκδοση μιας επίσημης ειδοποίησης*

Σε περίπτωση απόλυσης, εκδώστε επίσημη ειδοποίηση ανάλογα με το συμβόλαιό σας. Σε περίπτωση παραίτησης, ζητήστε επιστολή παραίτησης εάν δεν έχει ήδη υποβληθεί.

Ολοκληρώστε τη γραφειακή δουλειά. Τη στιγμή που θα εκδώσετε ή θα λάβετε ειδοποίηση, ξεκινήστε την προετοιμασία των εγγράφων, συμπεριλαμβανομένων:

- *Επιστολή τερματισμού εργασίας ή παραίτησης*

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

- *Συμφωνία μη αποκάλυψης*
- *Σύμβαση πακέτου αποχώρησης*
- *Παροχές μετά την απασχόληση (συνήθως σε περίπτωση συνταξιοδότησης)*
- *Συστατική επιστολή*

2. Τεκμηρίωση εργασίας

Ζητήστε από τον υπάλληλο να τεκμηριώσει όλες τις εργασιακές του ευθύνες, καθήκοντα, πελάτες, έργα και να παρακολουθεί τη μεταβιβάσιμη γνώση. Δεν χρειάζεται να έχει τη μορφή μακροσκελούς γραπτού εγγράφου, αλλά είναι σημαντικό η γνώση να μεταφέρεται με τρόπο που θα τη θυμούνται οι συνάδελφοι και οι νέοι υπάλληλοι που αναλαμβάνουν.

Άμεση επικοινωνία της αποχώρησης. Η επικοινωνία της διαδικασίας αποχώρησης στην υπόλοιπη ομάδα είναι η καλύτερη πρακτική. Η HR ειδοποιεί όλους τους συναδέλφους για την επικείμενη αποχώρηση και ρυθμίσεις για τη μεταφορά γνώσεων και πληροφοριών κ.λπ.

Η επίσημη ημέρα της αποχώρησης των εργαζομένων

1. Η ημέρα της αποχώρησης θα πρέπει να περιλαμβάνει μια γιορτή για να δείξουμε ευγνωμοσύνη στον υπάλληλο που φεύγει από την υπηρεσία του. Κανονικά ο διευθυντής του εργαζομένου θα μιλήσει για μερικά από τα βασικά επιτεύγματα του εργαζομένου και για τις ευχάριστες στιγμές με την ομάδα. Είναι επίσης ευθύνη του HR να συγκεντρώσει όλα τα φυσικά και μη περιουσιακά στοιχεία, όπως εξοπλισμό ψηφιακών συσκευών, πρόσβαση λογισμικού κ.λπ.
2. Μία από τις πιο σημαντικές πτυχές της ημέρας αποχώρησης για μια εταιρεία είναι η συνέντευξη εξόδου. Αυτή είναι μια ευκαιρία για το ανθρώπινο δυναμικό να κάνει πολύτιμες ερωτήσεις που δίνουν πληροφορίες για τις λειτουργίες της εταιρείας σε επίπεδο εδάφους και ζητούν προτάσεις για βελτίωση. Είναι μια χρυσή ευκαιρία να αποκτήσετε ειλικρινή ανατροφοδότηση σχετικά με το γιατί ο εργαζόμενος θέλει να φύγει από την εταιρεία και ως εκ τούτου θα πρέπει να διεξάγεται με τέτοιο τρόπο ώστε ο εργαζόμενος να αισθάνεται άνετα και να μπορεί να προσφέρει ειλικρινείς απαντήσεις χωρίς να αισθάνεται ότι κινδυνεύει να συμβιβαστεί τους εαυτούς τους.

3. Εάν ένας υπάλληλος έχει αποφασίσει να εγκαταλείψει την εταιρεία, θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε αυτήν την ημέρα για να δείξετε ευγνωμοσύνη απέναντί του και να τον κάνετε να νιώσει ότι εκτιμάται για τις προσπάθειες και τη συνεισφορά του. Οργανώστε ένα μικρό μεσημεριανό πάρτι, κάντε ένα δώρο αποχωρισμού και αποχαιρετήστε έναν υπάλληλο με θερμές ευχές.

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

Έξι βέλτιστες πρακτικές αποχώρησης

Από τις βήμα προς βήμα διαδικασίες αποχώρησης, υπάρχουν ορισμένες βασικές πρακτικές στις οποίες πρέπει να επενδύσετε και να το κάνετε τεράστια επιτυχία:

Αποκαλύψτε την αλλαγή έγκαιρα οργανωμένα

Για να διαχειριστείτε θετικά την αλλαγή που έρχεται με την αποχώρηση, η άμεση επικοινωνία είναι το κλειδί. Ως εκ τούτου, μια δίκαιη πρακτική αποχώρησης είναι να ανακοινώνονται τα νέα όσο το δυνατόν νωρίτερα. Αυτή η επίσημη ανακοίνωση αποτρέπει τα ανεπιθύμητα κουτσομπολιά και δεν δίνει χώρο για κατακερματισμένες πληροφορίες, κρατώντας τα μέλη της ομάδας και τους διευθυντές ενήμερους. Ιδανικά, το HR θα πρέπει να αποφασίσει μαζί με τον εργαζόμενο πότε και πώς θα κοινοποιηθεί η αποχώρησή του.

Πραγματοποιήστε μια συνέντευξη εξόδου

Η συνέντευξη εξόδου θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως εργαλείο συλλογής πληροφοριών σχετικά με ολόκληρη την εργασιακή εμπειρία. Θα πρέπει να προσπαθήσετε να κατανοήσετε τα καλά και τα κακά που έχει βιώσει ο εργαζόμενος. Τα σχόλια θα επιτρέψουν στην εταιρεία σας να καλύψει τα κενά στη δομή της εταιρείας και να κλιμακώσει την ευχαρίστηση των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις που τίθενται κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης εξόδου θα πρέπει να περιστρέφονται γύρω από την απόκτηση μιας εικόνας για τα ακόλουθα μέτωπα:

- Αληθινός λόγος(οι) για τον οποίο ένας υπάλληλος αποχωρεί
- Η σχέση του υπαλλήλου με τον διευθυντή του.
- Αντιληπτή επαγγελματική ανάπτυξη κατά τη διάρκεια του χρόνου του εργαζομένου στην εταιρεία.
- Σχόλια σχετικά με τις πολιτικές, την κουλτούρα και την εργασιακή ηθική της εταιρείας.
- Προτάσεις για βελτίωση.

1. Διαθέστε χρόνο για μεταφορά της γνώσης

Η μεταφορά γνώσης είναι κεντρική για την αποχώρηση. Είναι η διαδικασία που κάποιος φεύγοντας από το γραφείο πρόκειται να μεταφέρει τις γνώσεις του σε έναν συνάδελφο. Εξασφαλίζει ομαλότερη επιχειρηματική λειτουργία, αδιάκοπη πρόοδο και χωρίς αύξηση της ταχύτητας στην παραγωγικότητα. Είναι ευθύνη του Ανθρώπινου Δυναμικού να διασφαλίσει ότι, πριν κάποιος αποχωρήσει από την εταιρεία, η γνώση σχετικά με τα καθήκοντα και τις δραστηριότητές του και τους πελάτες/συνεργάτες μεταβιβάζεται στους συναδέλφους. Αυτή η διαδικασία μπορεί να πάρει χρόνο και θα πρέπει να πραγματοποιηθεί πριν από την ημέρα αναχώρησης του υπαλλήλου.

2. Επαναφορά της πρόσβασης στο σύστημα και ανάκτηση περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας

Μετά την αποχώρηση ενός υπαλλήλου, είναι σημαντικό να ανακαλέσετε την πρόσβαση, να κλείσετε λογαριασμούς ή να αλλάξετε τους κωδικούς πρόσβασης για λογισμικό και διαδικτυακούς λογαριασμούς. Αυτό το βήμα δεν αφήνει περιθώρια για παραβιάσεις της ασφάλειας και είναι απαραίτητο από την άποψη της κυβερνοασφάλειας. Η ομάδα IT θα πρέπει κανονικά να κάνει τα εξής:

- Απενεργοποιήστε την πρόσβαση στα email της εταιρείας.
- Αφαιρέστε τον πρώην υπάλληλο από τα εσωτερικά συστήματα/βάση δεδομένων.
- Να ανακατευθύνει αυτόματα τα email ή τις τηλεφωνικές τους κλήσεις σε έναν προϊστάμενο/νέο υπάλληλο για κάποιο χρονικό διάστημα προτού τα τερματίσετε οριστικά.

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

• Καταργήστε τα από τα επερχόμενα ημερολόγια συσκέψεων.

Είναι επίσης ευθύνη του HR να συλλέξει οποιοδήποτε υλικό, εργαλεία, ταυτότητες και κάρτες πρόσβασης που μπορεί να έχει ο υπάλληλος πριν αναχωρήσει.

3. Μην είστε ξένος

Δεν μπορείτε να εμποδίσετε τους ανθρώπους να φύγουν, αλλά μπορείτε να διασφαλίσετε ότι θα διατηρήσετε μια εγκάρδια σχέση ή καλύτερα. Όταν χωρίζετε τους δρόμους σας με μια καλή διάθεση, είναι καλή ιδέα να διατηρείτε επαφή. Ποτέ δεν ξέρετε πότε οι δρόμοι σας μπορεί να ξανασυναντηθούν και ένας πρώην υπάλληλος με καλή εντύπωση για την εταιρεία σας μπορεί να είναι μια καλή πηγή παραπομπής και να προωθήσει επίσης ευκαιρίες δικτύωσης.

4. Δείξτε ευγνωμοσύνη

Κάθε υπάλληλος που θα έφευγε θα είχε δώσει το μερίδιο της εμπειρογνωμοσύνης του και θα είχε προσφέρει κάποια αξία κατά τη διάρκεια της θητείας του. Είναι σημαντικό να εκφράσετε την ευγνωμοσύνη σας εκ μέρους ολόκληρης της Εταιρείας για τις προσπάθειές τους. Οργανώστε ένα αποχαιρετιστήριο πάρτι, αποχαιρετήστε με ένα δώρο, στείλτε ειλικρινείς ευχές σε μια κάρτα, γράψτε ένα ευχαριστήριο σημείωμα και δείξτε την εκτίμησή σας.

ΛΙΣΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ένα καλά καταρτισμένο σχέδιο δίνει μια χείρα βοηθείας για την εκτέλεση της αποχώρησης των εργαζομένων με πιο προγραμματισμένο και συστηματικό τρόπο. Ακριβώς όπως μια λίστα ελέγχου έμταξης, θα πρέπει επίσης να υπάρχει ένα ισοδύναμο γραπτό σχέδιο αποχώρησης. Ακολουθεί ένα δείγμα λίστας ελέγχου αποχώρησης που περιλαμβάνει τις βέλτιστες πρακτικές και βήματα.

Φάση 1 – Πριν αποχωρήσει ένας υπάλληλος:

- Ειδοποίηση λήψης/έκδοσης
- Συμπλήρωση και αρχειοθέτηση των εγγράφων
- Τακτοποίηση της τελικής αμοιβής
- Εργασίες τεκμηρίωσης για μεταφορά γνώσης
- Επικοινωνήστε την αναχώρηση

Φάση 2 – Ημέρα αποχώρησης

- Ανάκτηση φυσικών/μη υλικών περιουσιακών στοιχείων
- Ενημέρωση πρόσβασης/αδειών πληροφορικής
- Διεξαγωγή συνέντευξης/έρευνας εξόδου
- Κάντε μια γιορτή αποχώρησης

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

Συνήθη λάθη όσον αφορά Υπαλλήλους που αποχωρούν

Ως εκπρόσωποι της εταιρείας, τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά κατά το χειρισμό ευαίσθητων θεμάτων όπως η ένταξη και η αποχώρηση. Ενώ η ένταξη είναι γενικά μια πολύ θετική εμπειρία παντού, η διαδικασία αποχώρησης μπορεί να προκαλέσει ανάμεικτα συναισθήματα και είναι ευκολότερο να κάνετε λάθη. Παρακάτω είναι μερικά από τα πράγματα που πρέπει να αποφύγετε:

1. Αντιμετώπιση του αποχωρούντος υπαλλήλου με αρνητικότητα και περιφρόνηση.
2. Εξουθένωση ενός αποχωρούντος υπαλλήλου με επιπλέον εργασία κατά την περίοδο προειδοποίησής του.
3. Ψάχνετε για λάθη και δίνετε αρνητικό έλεγχο απόδοσης.
4. Αίσθημα προσωπικής επίθεσης λόγω της απόφασης ενός ατόμου να φύγει.
5. Μη διεξαγωγή συνέντευξης εξόδου ή διεξαγωγή μιας συνέντευξης και βιασύνη μέσω αυτής. Αυτή η πρόσωπο με πρόσωπο συζήτηση είναι η τελευταία ευκαιρία να συγκεντρωθούν ειλικρινείς απόψεις και σκέψεις. Η αδυναμία να το αξιοποιήσεις σωστά είναι απλώς μια χαμένη ευκαιρία.
6. Μη γνώση του λόγου για τον οποίο ένας υπάλληλος αποχωρεί και δεν του κάνει αντιπροσφορά ώστε να μείνει. Είναι σημαντικό να προσπαθήσετε να κατανοήσετε τους λόγους για τους οποίους κάποιος εγκαταλείπει την εταιρεία σας. Εάν είστε ευχαριστημένοι με τη συνολική τους απόδοση, θα πρέπει να προσπαθήσετε να τους πείσετε να παραμείνουν. Σκεφτείτε να τους δώσετε αύξηση ή να κάνετε τροποποιήσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον, αλλά προσπαθήστε να τους αλλάξετε γνώμη.
7. Πάρα πολλά κενά στην πληροφόρηση και την επικοινωνία, όπως η ελλιπής γραφειοκρατία, οι εκκρεμείς έλεγχοι αμοιβών και άλλες ελλιπείς διατυπώσεις. Όλα αυτά οδηγούν σε απογοήτευση της τελευταίας στιγμής για τον εργαζόμενο και ενδεχομένως σε αμαυρωμένη φήμη της εταιρείας.
8. Αποξένωση και παραμέληση πρώην υπαλλήλων και μη διατήρηση επαφής. Εκτός και αν έχετε μια ιδιαίτερα κακή εμπειρία με έναν υπάλληλο και δεν θα τον δεχόσασταν πίσω, θα πρέπει να αισθάνονται ότι θα σας λείψουν πραγματικά και θα ήταν πραγματικά ευπρόσδεκτοι πίσω στο μέλλον.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΕΞΟΔΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΜΕ

«Δεν υπάρχουν δεύτερες ευκαιρίες για την πρώτη εντύπωση – αλλά ούτε και για την τελική εντύπωση!»

Η διαδικασία αποχώρησης των εργαζομένων που αποφασίζουν να εγκαταλείψουν μια εταιρεία (ή επίσης όπου η εταιρεία αποφάσισε να τερματίσει τη σχέση εργασίας) είναι σημαντική για την ίδια την εταιρεία. Είναι πράγματι εξίσου σημαντικό με μια καλά σχεδιασμένη και προγραμματισμένη διαδικασία ενσωμάτωσης. Είναι εύκολο να αντιληφθούμε τη διαδικασία αποχώρησης ως χάσιμο χρόνου, καθώς ο εργαζόμενος έχει ήδη αποφασίσει ότι επιθυμεί να φύγει από την εταιρεία. Ενώ οι νέοι υπάλληλοι που φτάνουν στις εταιρείες είναι πολύ ευπρόσδεκτοι και υποστηρίζονται, μπορεί να είναι δελεαστικό να μην καταβάλετε την ίδια προσπάθεια για να επιτρέψετε σε κάποιον να φύγει. Η αποχώρηση στο τέλος της σχέσης με έναν υπάλληλο μπορεί να είναι η τελευταία εντύπωση που θα έχει ένας υπάλληλος για αυτό το ορόσημο στην επαγγελματική του ζωή. Μια κακή εμπειρία αποχώρησης θα αφήσει μια άσχημη γεύση στο στόμα του υπαλλήλου που αποχωρεί και μπορεί να οδηγήσει σε συνέπειες μακροπρόθεσμα. Η φήμη είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την προσέλκυση και τη διατήρηση του προσωπικού. Δεν χρειάζεται να φύγει ένας υπάλληλος με κακούς όρους και δεν πρέπει να υποτιμάτε τον θετικό αντίκτυπο που μπορεί να έχει για την εταιρεία σας μια θετική εμπειρία αποχώρησης. «Ανάλογα με τη συμπεριφορά τόσο του εργαζομένου όσο και της

εταιρείας, η αποχώρηση αντικατοπτρίζει δυνητικά είτε ένα δηλητηριώδες διαζύγιο είτε μια φιλικά συνειδητή έξοδο ή οτιδήποτε ενδιάμεσο», Rachel Cooke, ιδρύτρια του Lead Above Noise.

Φυσικά, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας στρατηγικής αποχώρησης δεν είναι απαραιτήτως ευχάριστος και μπορεί να απαιτήσει πολλή προσπάθεια, αλλά μια καλά εκτελεσμένη εμπειρία αποχώρησης θα ανταμείψει την εταιρεία σας, ακόμα κι αν δεν είναι απαραίτητα προφανές.

1. Είναι μια μελλοντική επένδυση στην εταιρεία σας:
Η έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού έχει καταστεί σημαντικό πρόβλημα για την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων γενικά. Η προσπάθεια αναζήτησης και εύρεσης νέων άρτια καταρτισμένων και ικανών υπαλλήλων έχει αυξηθεί δραματικά τα τελευταία χρόνια. Είναι λοιπόν σημαντικό η εταιρεία να δημιουργεί μια θετική εικόνα με τους σημερινούς εργαζόμενους και εξίσου με τους εργαζόμενους που επιθυμούν να φύγουν. Οι πρώην εργαζόμενοι θα συνεχίσουν να διαδίδουν την καλή φήμη για την εταιρεία σας και μπορούν να επηρεάσουν πολύ το branding του εργοδότη σας. Εάν η τελική εντύπωση που έχουν είναι θετική, οι εργαζόμενοι που αποχωρούν θα προωθήσουν φυσικά την εταιρεία σας και πιθανώς θα γίνουν ακόμη και υποστηρικτές ευκαιριών εργασίας φίλων τους. Αντίθετα, μια βαθμολογία ενός αστεριού της εταιρείας σας στο Google σε συνδυασμό με μια κακή διαδικασία αποχώρησης μπορεί μόνο να βλάψει την εικόνα της εταιρείας σας.

2. It is a positive message to your remaining employees:
Εάν αντιδράτε στην απόφαση ενός υπαλλήλου να εγκαταλείψει την εταιρεία σας δείχνοντάς του ασέβεια, παραμέληση ή ακόμα και ψυχολογική τιμωρία για την απόφασή του να φύγει, οι συνάδελφοί τους θα το καταλάβουν και ίσως αναρωτηθούν γιατί εργάζονται σε ένα τέτοιο περιβάλλον. Αν αντίθετα δείξετε σεβασμό για την απόφαση του υπαλλήλου και προσπαθήσετε με ό,τι μπορείτε για να τον πείσετε να μείνει, οι συνάδελφοι θα καταλάβουν ότι ο εργαζόμενος εγκαταλείπει τη θέλησή τους και ότι είναι ελεύθεροι να το κάνουν με καλές ευχές. Αυτό το δεύτερο περιβάλλον δείχνει στους εργαζόμενους ότι τους εκτιμούν και ότι βρίσκονται στο επίκεντρο των σχεδίων της εταιρείας.

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

3. Είναι μια ευκαιρία για ανατροφοδότηση, προβληματισμό και βελτίωση:
Η διαδικασία αποχώρησης και ειδικότερα η συνέντευξη εξόδου είναι μια ευκαιρία και για τα δύο μέρη να μιλήσουν για την εταιρεία ειλικρινά και ανοιχτά. Δίνει σε εσάς και την εταιρεία σας την ευκαιρία να εντοπίσετε τομείς στους οποίους πρέπει να βελτιώσετε και να επενδύσετε για τη διατήρηση του προσωπικού.

4. Αποτελεί υποστήριξη για το υπόλοιπο προσωπικό / εργαζόμενους:
Όταν ένας υπάλληλος εγκαταλείπει μια εταιρεία, οι συνάδελφοί του αναπόφευκτα θα επηρεαστούν. Ακόμη και αν προσληφθεί ένας νέος υπάλληλος, άλλοι συνάδελφοι στην ομάδα θα πρέπει συνήθως να καλύψουν ορισμένους από τους ρόλους και τις ευθύνες των πρώην συναδέλφων τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Η διαδικασία αποχώρησης βοηθά να διευκρινιστεί ποιοι ρόλοι και ευθύνες πρέπει να μεταβιβαστούν, σε ποιους εντός της ομάδας μπορούν να μεταβιβαστούν καλύτερα και μπορεί επίσης να βοηθήσει στον εντοπισμό τυχόν κενών δεξιοτήτων που παρουσιάζονται από τη μοναδική γνώση που μπορεί να έχει ο αποχωρών υπάλληλος σε συγκεκριμένους τομείς.

Η συνέντευξη εξόδου ή η συζήτηση με το άτομο που αποχωρεί από την εταιρεία είναι μια επίσημη και δομημένη συζήτηση με το άτομο που αποχωρεί από την εταιρεία. Είναι μια ευκαιρία για εσάς να δείξετε εκτίμηση στο άτομο για τη συμβολή του στην επιτυχία της εταιρίας. Είναι επίσης και μια δυνατότητα ανταλλαγής εμπειριών, δυνατοτήτων βελτίωσης κ.λπ. Το HR θα πρέπει να εκφράσει την επιθυμία ο υπάλληλος να επιστρέψει στην εταιρεία στο μέλλον, εκτός και εάν πραγματικά δεν υπάρχει επιθυμία να προσληφθεί εκ νέου ο συγκεκριμένος υπάλληλος.

Μια συνέντευξη αποχώρησης πρέπει πάντα να γίνεται με τους υπαλλήλους που αποχωρούν. Μπορεί να μην αρέσει στον εργαζόμενο και, ως εκ τούτου, να απορρίψει την ευκαιρία. Ωστόσο, δε θα πρέπει ποτέ να υπάρχει καμία αρνητική συνέπεια εάν ένας εργαζόμενος αρνηθεί μια τέτοια πρόσκληση. Εάν η εταιρεία έχει αποφασίσει να τερματίσει τη σχέση εργασίας, μια συνέντευξη εκτός επιβίβασης είναι λίγο πιο δύσκολη καθώς μπορεί να υπάρχει μεγάλη απογοήτευση, ειδικά εάν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι έχει συνεισφέρει καλά στην εταιρεία και δεν αξίζει να πάει. Σε αυτήν την περίπτωση, η συνέντευξη εκτός επιβίβασης μπορεί να είναι πιο σύντομη και πιο πιθανό να απορριφθεί, αλλά θα πρέπει να προσφέρεται και οποιεσδήποτε απόψεις και σχόλια που δίνονται από τον εργαζόμενο θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, ακόμη και αν η εταιρεία διαφωνεί σθεναρά με αυτά που λέγονται.

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

Γιατί είναι σημαντική μια συνέντευξη αποχώρησης;

1. Οι εργαζόμενοι γενικά θα μιλήσουν πιο ανοιχτά για θέματα, γνωρίζοντας ότι αποχωρούν από μια εταιρεία. Είναι μια ευκαιρία να αποκτήσετε μια διαφορετική άποψη για τα προβλήματα και τις προκλήσεις στην εταιρεία σας.
2. Ο αποχαιρετισμός δεν είναι εσαεί. Οι υπάλληλοι που αποχωρούν (ειδικά αν είχαν διοικητικά καθήκοντα) θα διατηρούν συχνά επαφή με τους εναπομείναντες υπαλλήλους της εταιρείας σας και μπορεί να επηρεάζουν τις απόψεις εκτός της εταιρείας σας. Για το λόγο αυτό, είναι σίγουρα καλύτερο να φροντίσετε να έχουν κατάλληλη και θετική εμπειρία αποχώρησης.
3. Οι πρώην εργαζόμενοι μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση του branding του εργοδότη σας. Εάν είχαν μια θετική διαδικασία αποχώρησης, είναι πιο πιθανό να συστήσουν την εταιρεία σας σε φίλους ως πιθανό εργοδότη και να συστήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας σε άλλους επαγγελματίες ή πελάτες όταν βρίσκονται στο νέο τους ρόλο.
4. Οι διαδικτυακές πληροφορίες μπορούν να παραμείνουν αιώνια ορατές και έτσι μια αρνητική εντύπωση ή σχόλιο στην εταιρεία σας μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εικόνα της εταιρείας σας. Αντίθετα, τα θετικά σχόλια και οι βαθμολογίες είναι πιθανό να εντυπωσιάσουν πιθανά νέα ταλέντα που θέλουν να ενταχθούν στην ομάδα σας. Το υπάρχον προσωπικό μπορεί επίσης να σκεφτεί δύο φορές να φύγει εάν περιβάλλεται μόνο από θετικές εγκρίσεις από εξωτερικές πηγές.
5. Εκτός και εάν έχετε εκ των προτέρων αποφασίσει ότι θα διακόψετε εντελώς τους δεσμούς με έναν υπάλληλο, θα πρέπει πάντα να αφήνετε την πόρτα ανοιχτή για την επιστροφή του. Ειδικά δεδομένης της τρέχουσας έλλειψης δεξιοτήτων σήμερα, είναι πάντα καλό να τους έχετε υπόψη και να τους ενημερώσετε ότι θα ήταν ευπρόσδεκτοι να επιστρέψουν πίσω. Οι λεγόμενοι «εργαζόμενοι μπούμερανγκ» μπορούν να προσφέρουν πολλά, καθώς κατανοούν ήδη την κουλτούρα και τη δομή της εταιρείας και θα χρειαστούν πολύ λιγότερο χρόνο για να προσαρμοστούν σε σχέση με έναν υπάλληλο χωρίς προηγούμενη γνώση της Εταιρείας σας.

Πώς να διεξάγετε σωστά μια συνέντευξη αποχώρησης;

Η αποχώρηση των εργαζομένων θα πρέπει να θεωρείται τυπική διαδικασία στην εταιρεία σας. Για το λόγο αυτό, είναι επίσης σημαντικό και χρήσιμο να οριστούν τυπικά βήματα και επίπεδα για την όλη διαδικασία, συμπεριλαμβανομένης της συνέντευξης αποχώρησης.
Για την επίτευξη και τη διεξαγωγή μιας σωστής και χρήσιμης συνέντευξης offboard, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα βήματα:

1. Η συνέντευξη αποχώρησης είναι μέρος της όλης διαδικασίας αποχώρησης: Η ίδια η συνέντευξη θα μπορούσε και θα έπρεπε να είναι μόνο μέρος της όλης διαδικασίας αποχώρησης για ένα άτομο που αποχωρεί από την εταιρεία. Δεν πρέπει να είναι μια αυτόνομη ενέργεια. Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί και να αποφασιστεί η θέση της συνέντευξης αποχώρησης σε όλη τη διαδικασία αποχώρησης και εάν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη ερώτηση που πρέπει να τεθεί ενόψει των υποκείμενων λόγων που ο εργαζόμενος μπορεί να προχωρήσει.
2. Επιλέξτε το κατάλληλο άτομο για τη συνέντευξη αποχώρησης: Η συνέντευξη αποχώρησης αποτελεί σαφή ευθύνη του τμήματος HR σε μια εταιρεία και όχι του άμεσου επόπτη, του διευθυντή γραμμής κ.λπ. Εάν δεν υπάρχει υπεύθυνο τμήμα HR στην εταιρεία σας, θα πρέπει να εντοπιστεί ένα ουδέτερο άτομο από την εταιρεία και να ηγηθεί της συνέντευξης. Φυσικά, θα ήταν καλύτερα εάν αυτό το άτομο είναι εκπαιδευμένο στο να παίρνει συνεντεύξεις, να διευθύνει συνεντεύξεις, να κάνει ερωτήσεις, να ακούει ενεργά και να θέτει ερωτήσεις με εκτίμηση κ.λπ., αλλά ιδανικά, θα πρέπει να είναι από διαφορετικό τομέα ή να θεωρείται ξεχωριστό από την κύρια ομάδα εργασίας του εργαζομένου / ομάδα.
3. Κανονίστε μια κατάλληλη ημερομηνία για τη συνέντευξη αποχώρησης: Η συνέντευξη αποχώρησης δεν πρέπει να λαμβάνει χώρα την τελευταία εργάσιμη ημέρα ενός υπαλλήλου, κατά την οποία, συχνά, προγραμματίζονται κάποιοι εορτασμοί και το άτομο είναι συνήθως πολύ απασχολημένο και στην πραγματικότητα δεν κάνει πολύ «δουλειά». Η συνέντευξη αποχώρησης θα πρέπει να κανονιστεί δύο ή τρεις ημέρες πριν το άτομο αποχωρήσει από την εταιρεία. Θα πρέπει να συμφωνήσετε μια ημερομηνία και ώρα εκ των προτέρων, έτσι ώστε τόσο το HR όσο και ο υπάλληλος να είναι προετοιμασμένοι.

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

4. Η συνέντευξη αποχώρησης πρέπει να έχει κανονιστεί εκ των προτέρων: Η συνέντευξη αποχώρησης δεν είναι κάτι που θα έπρεπε να συμβαίνει συνοπτικά μεταξύ άλλων συναντήσεων. Η συνέντευξη πρέπει να έχει κανονιστεί πολύ νωρίτερα για τον υπάλληλο που αποχωρεί από την εταιρεία. Η ημερομηνία, η ώρα και ο τόπος της συνέντευξης θα πρέπει να είναι σαφείς στον εργαζόμενο και θα πρέπει επίσης να κατανοήσει ότι η συμμετοχή του δεν είναι υποχρεωτική και ότι δεν θα τύχει διαφορετικής μεταχείρισης εάν δεν επιθυμεί να λάβουν μέρος. Θα πρέπει να λάβετε υπόψη ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να μην έχουν βιώσει μια συνέντευξη αποχώρησης στο παρελθόν και μπορεί να μην καταλαβαίνουν σε τι χρησιμεύει. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να δοθεί κάποιο υπόβαθρο για τη διαδικασία και το όφελος κατά την οργάνωση της συνέντευξης. Ίσως θέλετε να εξετάσετε το ενδεχόμενο αποστολής μιας σύντομης ατζέντας κατά την αποστολή του ραντεβού, ώστε ο υπάλληλος να μπορεί να προετοιμάσει τις απαντήσεις του. Θυμηθείτε ότι αυτή η συνέντευξη χρησιμεύει όχι μόνο ως μέσο για να κατανοήσετε τους λόγους για τους οποίους αποχωρεί ένας εργαζόμενος, αλλά και ως ευκαιρία να αποτυπώσετε μια μακροπρόθεσμη θετική εικόνα της εταιρείας στον εργαζόμενο που ελπίζουμε ότι θα διαδώσει περαιτέρω.
5. Επιλέξτε μια κατάλληλη τοποθεσία για τη συνέντευξη: Το γραφείο σας (HR) με ένα άτομο μπροστά και ένα πίσω από το γραφείο εργασίας δεν είναι (!) κατάλληλος χώρος για μια συνέντευξη αποχώρησης. Θα πρέπει να αναζητήσετε μια ήρεμη και θετική ατμόσφαιρα συνέντευξης. Ένα στρογγυλό τραπέζι θα ήταν μια καλή ιδέα, επίσης μια γωνιακή κατάσταση με ένα μικρό τραπέζι ανάμεσα είναι καλή. Η εμπιστευτικότητα της συνέντευξης θα πρέπει να είναι εγγυημένη.
6. Δημιουργία θετικής ατμόσφαιρας κατά τη διάρκεια της συζήτησης: Η συνέντευξη αποχώρησης είναι μια εκδήλωση δημοσίων σχέσεων της εταιρείας σας. Πρέπει να λάβετε υπόψη ότι ο εργαζόμενος που εγκαταλείπει την εταιρεία στην πραγματικότητα έχει λίγα να κερδίσει από μια τέτοια εκδήλωση, αλλά εσείς ως εταιρεία έχετε πολλά να κερδίσετε (και πολλά να χάσετε). Η ατμόσφαιρα της συνέντευξης εξαρτάται φυσικά από το ποιος αποφάσισε να τερματίσει τη σχέση εργασίας, αλλά σε κάθε περίπτωση, το μήνυμα για εσάς - μην παίρνετε αμυντική στάση, ακούστε προσεκτικά και καταγράψτε τις πληροφορίες που λάβατε. Θα πρέπει να προσπαθήσετε να είστε φιλικοί και ανοιχτοί και να αποφεύγετε τις αντιπαραθέσεις, ακόμα κι αν διαφωνείτε κάθετα με αυτά που σας λέει ο υπάλληλος. Φροντίστε να τα χαλαρώσετε, έτσι ώστε να μοιάζει περισσότερο με μια άτυπη συνομιλία. Σε αυτό το σημείο, δεν πρέπει να διορθώσετε ή να προσπαθήσετε να δικαιολογήσετε οτιδήποτε αρνητικό που σας λέει ο υπάλληλος. Είναι επίσης καλή ιδέα να παραδώσετε την επιστολή αναφοράς στην αρχή της συνέντευξης, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να μην έχει τον φόβο ότι τυχόν κριτικές απαντήσεις ή απόψεις θα έχουν αντίκτυπο στην ποιότητα της αναφοράς του. Επιπλέον, θα πρέπει να καταστήσετε σαφές ότι η συνέντευξη είναι εμπιστευτική.
7. Οι ερωτήσεις για τη συνέντευξη αποχώρησης προετοιμάζονται εκ των προτέρων και είναι τυπικές ερωτήσεις: Οι ερωτήσεις για τη συνέντευξη αποχώρησης πρέπει να προετοιμάζονται εκ των προτέρων και θα πρέπει γενικά να είναι οι ίδιες για όλες τις συνεντεύξεις αποχώρησης στην εταιρεία. Θα πρέπει να προετοιμάσετε τις ερωτήσεις με τρόπο που να σας επιτρέπει να διατηρείτε τη συνομιλία σε ροή και να προσπαθείτε να διατηρείτε οπτική επαφή, χωρίς να κρατάτε πάρα πολλές σημειώσεις. Για να καταγράψετε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες, εξετάστε το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσετε πλαίσια ελέγχου που μπορείτε να επιλέξετε και να ηχογραφήσετε τη συνέντευξη, ώστε να μπορείτε να ανατρέξετε σε τυχόν συγκεκριμένα σχόλια που έκανε ο υπάλληλος. Είναι καλή ιδέα να στέλνετε ερωτήσεις στον υπάλληλο εκ των προτέρων, ώστε να προετοιμάσει τις απαντήσεις του – μπορεί επίσης να λάβετε πιο ολοκληρωμένες απαντήσεις εάν του δώσετε χρόνο να σκεφτεί τι πρόκειται να πουν πει .
8. Σωστός τερματισμός της συνέντευξης αποχώρησης: ο τελευταίος λόγος της συνέντευξης αποχώρησης ανήκει στον υπάλληλο! Θα πρέπει πιθανώς να ρωτήσετε τον υπάλληλο εάν υπάρχουν πρόσθετες πληροφορίες που επιθυμεί να επικοινωνήσει πριν σφίξετε τα χέρια και τον ευχαριστήσετε για την αφοσιωμένη υπηρεσία του.
9. Ανάλυση της συνέντευξης αποχώρησης: Το πιο σημαντικό μέρος της συνέντευξης είναι η ανάλυση. Το πρώτο καθήκον είναι να διαχωρίσουμε τις σχετικές και σημαντικές πληροφορίες από τις λιγότερο σημαντικές πληροφορίες. Το γεγονός ότι το μηχάνημα αυτόματης πώλησης δεν προσφέρει Coke Zero μάλλον δεν είναι τόσο σημαντικό, ενώ το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή ή η αντιληπτή έλλειψη ευκαιριών εκπαίδευσης είναι παράγοντες πολύ πιο σχετικοί με τη διατήρηση των εργαζομένων. Μπορείτε να εξετάσετε το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσετε ένα αποκλειστικό λογισμικό ανάλυσης συνεντεύξεων για να εντοπίσετε τάσεις και μοτίβα που προκύπτουν συλλογικά από συνεντεύξεις αποχώρησης.

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

Βασικές ερωτήσεις για μια συνέντευξη αποχώρησης:

1. Πώς θα περιγράφατε τον χρόνο που εργάζεστε μαζί μας;
2. Ποιοι είναι οι κύριοι λόγοι για τους οποίους εγκαταλείπετε την εταιρεία;
3. Τι σας άρεσε περισσότερο κατά την εργασία σας εδώ;
4. Τι δεν σας άρεσε καθόλου όταν εργαζόσασταν εδώ;
5. Λάβατε όλους τους πόρους που απαιτούνται για να ολοκληρώσετε τη δουλειά σας; (π.χ. εξοπλισμός, υποστήριξη κ.λπ.)
6. Ποια ήταν η εμπειρία σας από τη διοίκηση/ηγεσία στην εταιρεία μας;
7. Τι θα μπορούσαμε να είχαμε κάνει καλύτερα για να σας πείσουμε να παραμείνετε;
8. Ποια είναι η γνώμη σας για την τρέχουσα επανάληψη της θέσης σας;
9. Λάβατε επαρκή υποστήριξη στην εταιρεία μας και είχατε ευκαιρίες εσωτερικής ανάπτυξης;
10. Ποια είναι η γνώμη σας για την εταιρεία μας γενικά ως εργοδότη;
11. Τι σας εντυπωσίασε όσο εργαζόσασταν για εμάς;
12. Τι ήταν απογοητευτικό για εσάς;
13. Υπάρχει κάτι άλλο που θέλετε να μας πείτε;

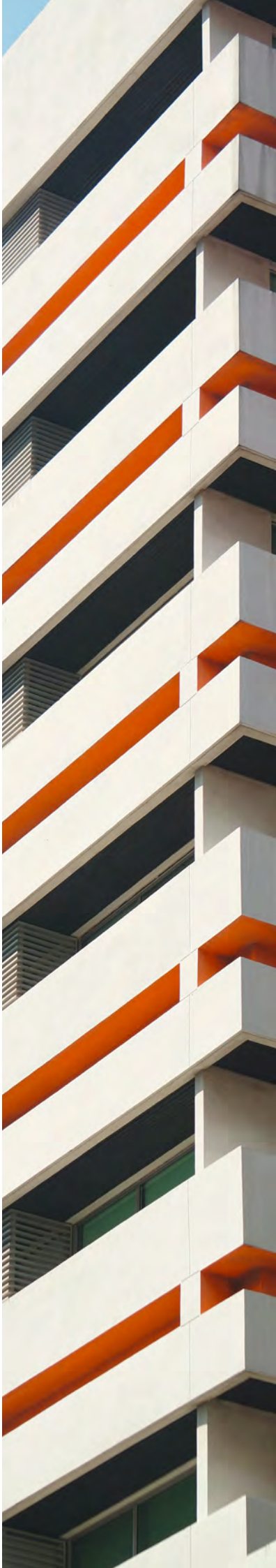
Εάν ισχύει, μπορείτε επίσης να θέσετε μερικές επιπλέον ερωτήσεις, π.χ.

- Τι σας προσφέρει ο νέος σας εργοδότης που δεν μπορέσαμε να σας δώσουμε εδώ;
- Υπάρχουν άλλοι λόγοι για την απόφασή σας να αλλάξετε εργοδότη;
- Πώς σας άρεσε να δουλεύετε στην ομάδα σας;
- Πώς θα αξιολογούσατε τον άμεσο προϊστάμενό σας;
- Πώς ήταν η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για εσάς στην εταιρεία μας;
- Τι θα μπορούσε / θα πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής κατά τη γνώμη σας;

Τι πρέπει να αποφεύγεται κατά τη διάρκεια συνεντεύξεων αποχώρησης;

Υπάρχουν μερικά πράγματα που πρέπει να λάβετε υπόψη και να προσπαθήσετε να αποφύγετε κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης αποχώρησης :

- Δεν υπάρχει αρκετός χρόνος (μια συνέντευξη αποχώρησης θα πρέπει να προγραμματιστεί για τουλάχιστον μία ώρα)
- Η συνέντευξη να γίνει σε μη ειδικό χώρο/τόπο
- Απάντηση σε κλήσεις ή μηνύματα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης
- Προσβολή του υπαλλήλου που αποχωρεί ή τον καθιστά υπεύθυνο για πράξεις, συνέπειες κ.λπ.
- Πρόσκληση πρόσθετων ατόμων στη συνέντευξη (η συνέντευξη αποχώρησης είναι πάντα μια συζήτηση μεταξύ δύο ατόμων)
- Παραβίαση του απορρήτου (π.χ. λέγοντας στον αποχωρούντα υπάλληλο τι έχουν πει άλλοι για αυτόν/αυτήν)
- Προσπάθεια επηρεασμού της απόφασης του εργαζομένου να αποχωρήσει από την εταιρεία
- Η ρήξη και η σύγκρουση με τον εργαζόμενο



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

Ποιες είναι τα πιθανά μαθήματα για τους διευθυντές;

Ένα άτομο που έχει αποφασίσει να φύγει από την εταιρεία θα μιλά πάντα πιο ανοιχτά και ελεύθερα για θέματα που ήταν θετικά και αρνητικά. Αυτή είναι μια πολύτιμη πηγή πληροφοριών, ακόμη κι αν δεν ήταν αλήθεια όλα τα αρνητικά ζητήματα που τέθηκαν. Τα πιθανά μαθήματα από μια συνέντευξη αποχώρησης μπορεί να περιλαμβάνουν:

1. **Μπορείτε να προσδιορίσετε τις τάσεις:** όταν οι εργαζόμενοι αποχωρούν από την Εταιρεία αναφέρουν τους ίδιους ή παρόμοιους λόγους αποχώρησης, αυτό θα πρέπει να υποδεικνύει τους τομείς που πρέπει να βελτιωθούν για τη διατήρηση του προσωπικού.
2. **Λήψη πληροφοριών:** Σε μια συνέντευξη αποχώρησης, οι εργαζόμενοι θα περιγράψουν εργασιακές καταστάσεις, προκλήσεις ηγεσίας ή διοίκησης από μια οπτική γωνία που δεν θα έκαναν ποτέ αν δεν έφευγαν. Πιθανότατα θα αποκτήσετε μια εικόνα για τις διαδικασίες και την καθημερινή σας επαγγελματική ζωή στα τμήματα σας από μια εντελώς διαφορετική και ελπίζουμε λεπτομερή προοπτική. Όλες οι γνώσεις μπορεί να μην σας φαίνονται αληθινές και αντικειμενικές, αλλά τουλάχιστον η πιθανότητα μιας διαφορετικής οπτικής γωνίας προσδίδει πάντα αξία στη συνέντευξη αποχώρησης.
3. **Μπορείτε να μάθετε για το τι προσφέρουν άλλες εταιρείες:** Μια σημαντική ερώτηση στη συνέντευξή θα πρέπει πάντα να είναι τι προσφέρει η νέα εταιρεία στον εργαζόμενο, κάτι που η εταιρεία σας δεν μπόρεσε. Ως εκ τούτου, μπορείτε να μάθετε τα κενά που έπρεπε να καλύψετε για να διατηρήσετε τον εργαζόμενο και ενδεχομένως να προσελκύσετε νέους υπαλλήλους και ταλέντα. Σε ένα δεύτερο βήμα, θα μπορούσατε να εξετάσετε το ενδεχόμενο να κάνετε παρόμοιες ή πιο ελκυστικές προσφορές για να διατηρήσετε τον υπάλληλο.
4. **Μπορείτε να συγκρίνετε πληροφορίες και δεδομένα από τυποποιημένα ερωτηματολόγια:** μέσω αυτής της σύγκρισης θα μπορείτε να προσδιορίσετε πρότυπα και να δείτε, π.χ., τι εκτιμάται ιδιαίτερα από τους υπαλλήλους σας και ποια στοιχεία δέχονται συχνά κριτική

Η συνέντευξη αποχώρησης είναι επίσης ένα είδος εκδήλωσης δημοσίων σχέσεων για την εταιρεία σας και βοηθά το branding του εργοδότη σας. Όσο καλύτερη είναι μια τέτοια συνέντευξη, τόσο πιο πιθανό είναι να λάβετε υψηλότερη βαθμολογία ως εργοδότης ή εταιρεία ως σύνολο.
Υπάρχει φυσικά ο κίνδυνος κατά τη διάρκεια μιας τέτοιας συνέντευξης οι αποχωρούντες υπάλληλοί σας να εκφράζουν κυρίως όλα τους τα προβλήματα, την απογοήτευση, τις κακές εμπειρίες κ.λπ. Σε κάθε περίπτωση, η συνέντευξη αποχώρησης είναι μια μοναδική ευκαιρία για εσάς και την εταιρεία σας να αποκτήσετε ειλικρινείς και ανοιχτές πληροφορίες εμπιστευτικών πληροφοριών από τη μια πλευρά και να επιτύχετε μια καλή τελική εντύπωση στον εργαζόμενο που αποχωρεί από την άλλη. Αυτά τα δύο στοιχεία είναι κρίσιμα και αποτελούν το κύριο κίνητρο για έναν επαγγελματικό σχεδιασμό και υλοποίηση συνεντεύξεων αποχώρησης.

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

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

«Ο Σχεδιασμός Διαδοχής, όπως μια σκυταλοδρομία, έχει να κάνει με τη μετάθεση της ευθύνης... Αφήνεις τη σκυτάλη και χάνεις τον αγώνα» **William Rothwell, συγγραφέας του Effective Succession Planning**

Για την επιτυχή λειτουργία μιας επιχείρησης, ένα καλά σχεδιασμένο στρατηγικό σχέδιο για την κάλυψη θέσεων που στον πυρήνα της Εταιρείας είναι κρίσιμο. Το καθήκον του σχεδιασμού διαδοχής και της διαχείρισης ταλέντων συχνά εμπίπτει στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον σχεδιασμό για μελλοντικές προκλήσεις σε μια εταιρεία. Ένα καλά μελετημένο σχέδιο διαδοχής αποτελεί σημαντικό μέρος της συνολικής στρατηγικής διαχείρισης ταλέντων. Ο Σχεδιασμός Διαδοχής είναι μια συστηματική διαδικασία όπου οι εταιρείες εντοπίζουν ικανούς και ταλαντούχους ανθρώπους που είναι έτοιμοι να μετακινηθούν σε βασικές θέσεις όταν χρειαστεί. Αυτό θα είναι σημαντικό όταν οι σημερινοί ηγέτες ή ένα μέλος της ομάδας που είναι δύσκολο να αντικατασταθεί, εγκαταλείψει την εταιρεία. Ένα σημαντικό μέρος του σχεδιασμού διαδοχής είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός και σκέψη για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Εάν δεν εφαρμοστεί σχέδιο διαδοχής στην εταιρεία, μπορεί να οδηγήσει σε δυσκολίες στη διατήρηση της συνέχειας της ηγεσίας ή στον εντοπισμό ηγετών όταν χρειάζεται.

Γιατί είναι σημαντικό να ξεκινήσετε με τον σχεδιασμό διαδοχής;

Ο σχεδιασμός διαδοχής διασφαλίζει τη σταθερότητα του εργατικού δυναμικού

- Ο σχεδιασμός διαδοχής διασφαλίζει τη συνεχή και αποτελεσματική απόδοση μιας εταιρείας μέσω της στρατηγικής αξιοποίησης βασικών ανθρώπων
- Ο σχεδιασμός διαδοχής βοηθά στη διατήρηση και ανάπτυξη του πνευματικού κεφαλαίου και της γνώσης για το μέλλον και ενθαρρύνει την ατομική πρόοδο
- Ο σχεδιασμός διαδοχής βοηθά στην αντιμετώπιση στρατηγικών και επιχειρησιακών προκλήσεων, έχοντας τους κατάλληλους ανθρώπους στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή για να κάνουν τα σωστά πράγματα και να έχουν τα σωστά αποτελέσματα
- Ο σχεδιασμός διαδοχής είναι προληπτικός. Η συνέχεια των διευθυντικών θέσεων πρέπει να διασφαλίζεται κατά κύριο λόγο με την προώθηση ταλέντων εντός της εταιρείας σε μια συνεχή διαδικασία.

Γιατί οι εταιρείες χρειάζονται σχεδιασμό διαδοχής;

1. Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του μέλλοντος

Ο σχεδιασμός διαδοχής θεωρείται επιτυχημένος εάν μπορεί να εφαρμοστεί παρά τις μεταβαλλόμενες συνθήκες (λέξη-κλειδί: έλλειψη ειδικών και διευθυντών) και, ως αποτέλεσμα, η εταιρεία μπορεί (να συνεχίσει και όσο το δυνατόν μόνιμα) να αφοσιωθεί στην υλοποίηση του σκοπού της. Η ανάπτυξη εσωτερικών ταλέντων είναι ιδιαίτερα επωφελής για την κάλυψη των σημερινών και μελλοντικών αναγκών ταλέντων της εταιρείας. Ο σχεδιασμός διαδοχής δεν ισχύει μόνο για διευθυντικές θέσεις ή τις ηγετικές, αλλά υπάρχει επίσης ανάγκη να επεκταθεί σε οποιαδήποτε κατηγορία εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, η πολυετής εμπειρία σε μια επιτυχημένη εταιρική κουλτούρα μπορεί να μεταδοθεί από τους αποχωρούντες εργαζόμενους στους διαδόχους τους. Στον σημερινό απρόβλεπτο κόσμο, δεν είναι ποτέ αργά να ξεκινήσετε με τον σχεδιασμό διαδοχής και να είστε καλύτερα προετοιμασμένοι για το μέλλον.

2. Για την εκμάθηση κρίσιμων ρόλων

Ο σχεδιασμός διαδοχής είναι απαραίτητος για να παραμείνει ανταγωνιστικός. Για να μπορέσετε να καλύψετε κρίσιμους ρόλους, είναι σημαντικό να κατανοήσετε ποιοι ρόλοι είναι βασικοί για την εταιρεία σας και ποιοι είναι ιδιαίτερα δύσκολοι να εκπληρωθούν. Εάν ένας κρίσιμος ρόλος δεν γίνεται αντιληπτός για μεγάλο χρονικό διάστημα, μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση των αποτελεσμάτων, στην επίτευξη ορόσημων ή στην εκπλήρωση των απαιτήσεων του προϋπολογισμού. Επομένως, όχι μόνο εάν δεν καλυφθεί η θέση, αλλά και μια κακή πρόσληψη θα μπορούσε να προκαλέσει ανεπανόρθωτη ζημιά για την εταιρεία.

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

3. Για να συνεχίσει η εταιρία με επιτυχία

Δεν μπορείτε να προβλέψετε ξαφνικές αλλαγές, ασθένειες, καταστροφές, ατυχήματα ή πανδημίες, αλλά μπορείτε να είστε προετοιμασμένοι για το τι να κάνετε σε περίπτωση που συμβεί κάτι τέτοιο. Εάν ξεκινήσετε τον προγραμματισμό διαδοχής πολύ αργά, μια αποτελεσματική παράδοση θα είναι δύσκολη. Εάν η απόφαση για τη διαδοχή είναι αποτέλεσμα πίεσης χρόνου ή πανικού, μπορεί αυτό να σημαίνει ότι ο ρόλος πέφτει σε ακατάλληλα χέρια. Η αβεβαιότητα και η έλλειψη ηγεσίας θα μπορούσαν να έχουν καταστροφικές επιπτώσεις στην εταιρεία και στη δομή της εταιρείας. Το κλειδί της επιτυχίας εδώ είναι να αφήσετε αρκετό χρόνο για να διαμορφώσετε ένα αποτελεσματικό σχέδιο διαδοχής.

Κίνδυνος και συνέπειες μη ύπαρξης σχεδίου διαδοχής:

- Η επιχείρηση τίθεται σε κίνδυνο
- Απώλεια γνώσεων και εμπειρίας από ειδικευμένους ή εξειδικευμένους υπαλλήλους
- Έλλειψη γνώσης από πλευράς διαδόχων στην εταιρεία
- Οι ανάγκες του πελάτη δεν ικανοποιούνται λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας εάν ένας υπάλληλος αποχωρήσει ξαφνικά
- Άλλοι υπάλληλοι μπορούν επίσης να φύγουν εάν δεν υπάρχει σαφής δομή όταν ένας υπάλληλος αποφασίζει να φύγει
- Ένας κρίσιμος ρόλος χωρίς κάποιον ικανό διάδοχο να τον αναλάβει
- Έλλειψη ικανών και πρόθυμων υποψηφίων στο εσωτερικό που να μπορούν να μεταφέρουν τα ταλέντα τους αλλού
- Καταστροφικές προσλήψεις που βλάπτουν τη φήμη και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της εταιρείας

Παραδείγματα

Οι μέθοδοι σχεδιασμού διαδοχής ποικίλλουν ανάλογα με τις διαφορετικές εταιρείες. Ο γκουρού του μάνατζμεντ, ο Peter Drucker είπε κάποτε: «Δεν υπάρχει επιτυχία χωρίς διάδοχο». Επομένως, ο σχεδιασμός διαδοχής είναι απαραίτητος για μια επιτυχημένη επιχείρηση.

Για να ξεκινήσετε τον προγραμματισμό διαδοχής, κάντε στον εαυτό σας τις ακόλουθες ερωτήσεις στην επόμενη συνάντηση της ομάδας σας. Αυτά τα ερωτήματα αποτελούν τη βάση του σχεδιασμού της διαδοχής.

- Υπάρχουν άνθρωποι εδώ που θα συνταξιοδοτηθούν τα επόμενα χρόνια;
- Είναι κανείς έτοιμος να πάρει αυτή τη θέση;
- Πόσα άτομα είναι στην εταιρεία που μόνοι τους κατανοούν ορισμένες διαδικασίες στο τμήμα τους και είναι υπεύθυνοι για αυτές;
- Υπάρχουν δυσκολίες ή καθυστερήσεις στην παραγωγή εάν λείπουν έμπειροι υπάλληλοι;
- Τι θα συνέβαινε εάν οι βασικοί γνώστες των εργαζομένων σταματούσαν να έρχονται στη δουλειά;
- Εάν κάποιος στην εταιρεία φύγει ξαφνικά για διάφορους λόγους χωρίς να ανακοινώσει αυτό το βήμα εκ των προτέρων, θα επηρεαστούν ορισμένες διαδικασίες ή ακόμη και θα σταματήσουν;
- Μια έξοδος θα σήμαινε την απώλεια σημαντικής γνώσης για πάντα;

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

Πώς να κάνετε σωστό σχεδιασμό διαδοχής;

1. Είναι σημαντικό να ξεκινήσετε τη διαδικασία σχεδιασμού διαδοχής ενεργώντας προληπτικά

Για να είστε καλά προετοιμασμένοι όταν ένα μέλος της ομάδας που είναι δύσκολο να αντικατασταθεί φεύγει από την εταιρεία, είναι σημαντικό να έχετε ένα σχέδιο για μια ομαλή αντικατάσταση. Μερικές φορές γνωρίζετε καλά εκ των προτέρων πότε πραγματοποιείται μια έξοδος, όπως όταν κάποιος πρόκειται να συνταξιοδοτηθεί. Ωστόσο, μερικές φορές μπορεί να υπάρξει μια έκπληξη και απρόβλεπτη μεταφορά εργαζομένων. Για να είστε καλά προετοιμασμένοι, είναι απαραίτητο να εξετάσετε όλους τους βασικούς ρόλους στην εταιρεία σας. Οι παρακάτω ερωτήσεις μπορεί να είναι χρήσιμες:

• Πώς επηρεάζει η αντίστοιχη θέση την εταιρεία μας ή το τμήμα μας στην καθημερινότητα;
• Πώς θα επηρέαζε την επιχείρησή μας η απώλεια αυτού του ατόμου στην αντίστοιχη θέση;

2. Για τον επιτυχή σχεδιασμό διαδοχής βρείτε πιθανούς διαδόχους
Αφού κατανοήσετε τον αντίκτυπο της αποχώρησης ορισμένων υπαλλήλων, βρείτε μέλη της ομάδας που μπορεί να είναι σε θέση να αναλάβουν αυτή τη θέση. Κάντε στον εαυτό σας τις ακόλουθες ερωτήσεις:
- *Εάν μπορούμε να καλύψουμε αυτή τη θέση με υπαλλήλους της εταιρείας μας, ποιος θα μπορούσε να είναι;*
- *Απαιτούν εκπαίδευση αυτοί οι υποψήφιοι; Αν ναι, τι και πώς;*

Αναζητήστε άτομα που έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να επιτύχουν σε υψηλότερη θέση, ανεξάρτητα από τον τρέχοντα τίτλο τους. Μερικές φορές οι βασικοί υπάλληλοι δεν βρίσκονται στο λεωφορείο της ανώτερης ηγεσίας σε θέσεις υποστήριξης. Μην υποθέτετε ότι γνωρίζετε τους επαγγελματικούς στόχους των υπαλλήλων σας. Βεβαιωθείτε ότι κοιτάτε όλους τους υπαλλήλους. Ακόμα κι αν ένα άτομο θα ήταν ιδανικό για μια θέση για εσάς, είναι πιθανό αυτό το άτομο να έχει εντελώς διαφορετικές ιδέες για το μέλλον. Μιλήστε με τους υπαλλήλους για μελλοντικές επαγγελματικές ιδέες και μόνο τότε πάρτε μια απόφαση διαδοχής. Ενημερώστε τους επίσης για την ιδέα σας ότι δυνητικά θα μπουν σε αυτή τη νέα θέση. Ας ξέρουν όμως ότι δεν υπάρχει εγγύηση και ότι μπορεί πάντα να υπάρξει αλλαγή στην κατάσταση. Οι συνθήκες στην εταιρεία ή οι συνθήκες των υποψηφίων διαδόχων μπορεί να αλλάξουν, για παράδειγμα.

3. Επενδύστε στην επαγγελματική ανάπτυξη των αποφάσεων διαδοχής
Εάν έχετε ήδη επιλέξει πιθανούς υποψηφίους για μια θέση, αυτό θα σας επιτρέψει να αποκτήσετε επιπλέον γνώσεις και εμπειρία. Προγράμματα εναλλαγής εργασίας ή καθοδήγησης και βοηθούν στην προετοιμασία ενός υπαλλήλου για ενδεχόμενη διαδοχή. Οι ηγέτες έχουν ισχυρές δεξιότητες επικοινωνίας και διαπροσωπικές δεξιότητες όπως ενσυναίσθηση και διπλωματία. Αυτές οι ικανότητες μπορούν να εξασκηθούν πριν από πιθανή αλλαγή θέσης. Σε περίπτωση έγκαιρου εντοπισμού πιθανών διαδόχων, μπορείτε να δώσετε στους υπαλλήλους χρόνο να αποκτήσουν πρόσθετες δεξιότητες και εμπειρία. Το πιο σημαντικό είναι να τους ενημερώσετε και να αισθανθείτε ότι η συνεισφορά τους είναι απαραίτητη για την επιτυχία της εταιρείας σας.

4. Δοκιμάστε το σχέδιο διαδοχής στην πράξη
Αφού επιλέξετε πιθανούς διαδόχους για να αναλάβουν έναν προηγμένο ρόλο, κάντε μια δοκιμαστική εκτέλεση του σχεδιασμού διαδοχής σας. Για παράδειγμα, θα μπορούσατε να αναθέσετε σε έναν υπάλληλο την ευθύνη να καλύψει τον ρόλο που πιστεύετε ότι θα μπορούσε να πετύχει ενώ το τρέχον άτομο στο ρόλο βρίσκεται σε διακοπές. Αυτό θα σας βοηθήσει να καταλάβετε σε ποιον τομέα αυτό το άτομο θα χρειαστεί πρόσθετη εκπαίδευση και εξέλιξη και ο πιθανός διάδοχος, θα πάρει επίσης μια γεύση για τον ρόλο και αν του ταιριάζει. Οι φιλόδοξοι υπάλληλοι θα συνεχίσουν να έχουν κίνητρο να εργαστούν σκληρά εάν μπορούν να δουν ότι εξετάζονται για μελλοντική προαγωγή. Αυτή η προσέγγιση οδηγεί αναπόφευκτα σε καλύτερη διατήρηση της θέσης εργασίας εάν οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν μια ξεκάθαρη επαγγελματική πορεία εντός της εταιρείας.

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

5. Σκεφτείτε τον προγραμματισμό της διαδοχής σας στη στρατηγική προσλήψεών σας

Αφού προσδιορίσετε τους υπαλλήλους ως διαδόχους για βασικές θέσεις στην εταιρεία σας, σκεφτείτε επίσης τα κενά ταλέντων που θα προέκυπταν αν αυτό το άτομο άλλαζε θέσεις. Αυτή η στρατηγική μπορεί να σας βοηθήσει στην προσπάθειά σας να ανακαλύψετε ποιο ταλέντο λείπει από την εταιρεία σας.

Επομένως, ο σχεδιασμός διαδοχής ξεκινά από την αρχή όταν προσλαμβάνονται νέοι υπάλληλοι. Εκείνη τη στιγμή, μπορείτε ήδη να αρχίσετε να παρατηρείτε και να καθοδηγείτε για να μάθετε εάν είναι πιθανοί υποψήφιοι για ηγεσία και να τους υποστηρίξετε με περαιτέρω ανάπτυξη για να εκπληρώσουν αυτές τις δυνατότητες. Είναι σημαντικό να θυμάστε ότι η σύνθεση της ομάδας σας μπορεί να αλλάζει συνεχώς. Η αποχώρηση ενός πολύτιμου υπαλλήλου από την εταιρεία δεν μπορεί πάντα να προβλεφθεί. Ωστόσο, ο αποτελεσματικός σχεδιασμός διαδοχής μπορεί να ανοίξει μια συνεχή πορεία προς το μέλλον της εταιρείας. Μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία σας να αναπτυχθεί εντοπίζοντας τις αδυναμίες και κάνοντας σχέδια για να ξεπεράσει τα υπάρχοντα και μελλοντικά εμπόδια.

Οφέλη της Αποχώρησης σε πραγματικό πλαίσιο: Μελέτη περίπτωσης Αποχώρησης: Onwelo

Ακολουθεί μια γεύση από μια μελέτη περίπτωσης από την Onwelo, μια σύγχρονη πολωνική εταιρεία τεχνολογίας. Η Onwelo εστιάζει στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και την προσέλκυση των βέλτιστων ταλέντων. Έμφαση δίδεται σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής ενός εργαζομένου. Η Onwelo θεωρεί τη διαδικασία αποχώρησης ως την ιδανική στιγμή για τη συλλογή στοιχείων που θα επιτρέψουν στην Εταιρεία να κάνει βελτιώσεις. Ο Onwelo διαπιστώνει ότι η ανατροφοδότηση της συνέντευξης εξόδου έχει μεγάλη αξία, επειδή οι αποχωρούντες είναι συνήθως πιο ειλικρινείς. Με τις πληροφορίες, η εταιρεία μπορεί να ελέγχει τις διαδικασίες με στοχευμένο τρόπο. Επιπλέον, οι ισχυρισμοί μπορούν να διευκρινιστούν και ο αέρας μπορεί να καθαριστεί όπου χρειάζεται. Είναι επίσης σημαντικό οι εργαζόμενοι να συμφωνούν οικειοθελώς στη συνέντευξη και να αντιμετωπίζεται με εμπιστευτικότητα. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι δεν είναι όλοι εύκολο να δώσουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση (Morawiecka, 2020).

Ερευνητική μελέτη αποχώρησης

Μια ερευνητική μελέτη του 2020 διερευνά τη σχέση μεταξύ του επιπέδου εναλλαγής των εργαζομένων και του επιπέδου δέσμευσης στο EVP [Πρόταση Αξίας Εργοδότη]: προ-ένταξη, ένταξη και αποχώρηση. Τίθενται ερωτήσεις για τη σχέση μεταξύ του κύκλου εργασιών των εργαζομένων και του επιπέδου δέσμευσης και επένδυσης κατά τη διάρκεια του EVP. Στη μελέτη, πραγματοποιήθηκαν επτά ημιδομημένες συνεντεύξεις με διευθυντές, υπαλλήλους και εργαζόμενους μιας πολυεθνικής εταιρείας. Συμπέρασμα της μελέτης: «Η δέσμευση και η επένδυση στα τρία διαφορετικά σημεία επαφής EVP αποδείχθηκε ότι επηρεάζονται από τον κύκλο εργασιών με διαφορετικούς τρόπους, επηρεάζοντας έτσι την κοινωνικοποίηση της εταιρείας. Με μια γενικά χαμηλή εναλλαγή προσωπικού για πολλά χρόνια, σημειώθηκε ξαφνική μείωση των πιστών υπαλλήλων λόγω συνταξιοδοτήσεων και παραιτήσεων. Ακολούθησε επιβάρυνση των πόρων που ήδη δεν θεωρούνταν περιττοί, δημιουργώντας μια αρνητική σπείρα. Διαπιστώθηκε σημαντική διαφορά στη δέσμευση μεταξύ των εμπειριών προ-ένταξης, ένταξης και αποχώρησης των εργαζομένων. Τα σημεία εισόδου αποτελούσαν όλο και μεγαλύτερη προτεραιότητα από τα σημεία εξόδου, με μια αυξανόμενη επικείμενη ανάγκη για νέους υπαλλήλους. Ωστόσο, αυτό σταμάτησε επίσης την αποτελεσματικότητα μιας «σωστής» διαδικασίας ένταξης στα πιο ταλαιπωρημένα τμήματα, καθώς δεν ήταν δυνατό να ολοκληρωθεί η μεταφορά γνώσης και η κοινωνικοποίηση με κάθε νέο εργαζόμενο που προσλαμβάνονταν. Αυτή η μη ολοκληρωμένη προσέγγιση σε όλη την εταιρεία είχε ως αποτέλεσμα οι βασικές αξίες να μην είναι πλέον συνεπείς μεταξύ του εργατικού δυναμικού. Συμπερασματικά, χρειάζεται να υπάρξει μια συνεπής προληπτική προσπάθεια για τη διαχείριση αυτών των σημείων επαφής EVP και τη δημιουργία προϋποθέσεων για μια βιώσιμη EB, ειδικά στη σημερινή αγορά εργασίας» (Dedic/ Zavaher, 2020).

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

Κεφάλαιο 7: Αξιολόγηση προσωπικής ανάπτυξης (personal development evaluation)

INTRODUCTION

Μια αξιολόγηση προσωπικής ανάπτυξης (personal development evaluation) είναι ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού και διαχείρισης, που χρησιμοποιείται από οργανισμούς και μεγάλες εταιρείες για να εξετάσει στρατηγικά μέτρα, εκτός από τα παραδοσιακά οικονομικά μέτρα, για να αποκτήσει μια πιο «ισορροπημένη» άποψη της απόδοσης. Το έργο Talent4LIFE υιοθέτησε αυτήν την παραδοσιακή αρχή της εξισορροπημένης αξιολόγησης και την επαναχρησιμοποίησε με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούμε να εξισορροπούμε τις απόψεις των διευθυντών και των εργαζομένων (το ταλέντο) στο πλαίσιο της διατήρησης του προσωπικού στο σύστημα διαχείρισης ταλέντων.

Η πολυπλοκότητα της διαχείρισης μιας εταιρείας σήμερα απαιτεί τα διευθυντικά στελέχη να μπορούν να βλέπουν την απόδοση σε πολλούς τομείς ταυτόχρονα. Όπως τονίσαμε σε όλο αυτό το Εγχειρίδιο, για να επιτευχθεί επιτυχής διατήρηση προσωπικού, ειδικά για εργαζόμενους άνω των 45 ετών, είναι σημαντικό τα συμφέροντα και οι ανάγκες του ατόμου και εκείνων της εταιρείας να αξιολογούνται, να ευθυγραμμίζονται και να εξισορροπούνται προκειμένου να ικανοποιούνται οι στόχοι και των δύο μερών. Για τους σκοπούς της Εξισορροπημένης Αξιολόγησης Talent4LIFE, τρεις βασικοί τομείς της Διαχείρισης Ταλέντου και συγκεκριμένα: 1. η Ανάπτυξη, 2. η Εξέλιξη και 3. η Διατήρηση θα είναι προσβάσιμες μέσω της χρήσης αυτού του εργαλείου σε εταιρείες και ΜΜΕ. Επιλέξαμε συγκεκριμένα αυτές τις τρεις πτυχές, καθώς αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της διατήρησης των εργαζομένων στις εταιρείες, όπως έχει αποδειχθεί ξεκάθαρα μέχρι τώρα. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην ανάπτυξη και την εξέλιξη των εργαζομένων τους και επιδιώκουν προληπτικά να διατηρήσουν το ταλέντο τους, αποδεικνύονται ότι είναι πιο μελλοντικές, ευέλικτες και ανταποκρίνονται στην αγορά εργασίας και στην παγκόσμια αγορά. Χρησιμοποιώντας την Εξισορροπημένη Αξιολόγηση Talent4LIFE, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, οι διευθυντές γραμμής και οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων θα είναι σε θέση να εντοπίσουν κενά που σχετίζονται με την εργασία σε δεξιότητες και ικανότητες, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να αναπτυχθούν σύμφωνα με τις συγκεκριμένες ανάγκες τους και τις ανάγκες της εταιρείας. Αυτό βοηθά τις εταιρείες να καλύψουν τα κενά δεξιοτήτων με προληπτικό, στρατηγικό και χωρίς αποκλεισμούς τρόπο. Φιλοξενείται στη διεύθυνση https://talent4life.eu/tool/public/, καλείστε να χρησιμοποιήσετε και να συμπληρώσετε το Εξισορροπημένη αξιολόγηση Talent4LIFE ψηφιακά και στη συνέχεια να προχωρήσετε στη χρήση του Προσωπικού Σχεδίου Ανάπτυξης Talent4LIFE. Το Πρόγραμμα Προσωπικής Ανάπτυξης Talent4LIFE καθοδηγεί τις συζητήσεις αξιολόγησης και αναλύει τις ατομικές δυνατότητες ανάπτυξης κάθε εργαζομένου. Παρέχει τέσσερα φύλλα εργασίας που ασχολούνται με τις ακόλουθες πτυχές:

- Βήμα 1: Εξισορροπημένη Αξιολόγηση
  - Απαντήστε σε ερωτήσεις σχετικά με τα αντιληπτά ταλέντα και δεξιότητες κάθε εργαζόμενου από την πλευρά του εργοδότη και του εργαζομένου
  - Συνιστάται και τα δύο μέρη να συμπληρώσουν ανεξάρτητα την κάρτα βαθμολογίας και στη συνέχεια να συναντηθούν για να εξετάσουν και να συζητήσουν το σύστημα βαθμολόγησης και τα αποτελέσματα στις τρεις συγκεκριμένες διαστάσεις.
  - Μόλις καθοριστεί η συνολική βαθμολογία, το επόμενο βήμα είναι:
- Βήμα 2: Κύρια ταλέντα για περαιτέρω βήματα ανάπτυξης
  - Βρείτε και καθορίστε τα διαθέσιμα και απαραίτητα ταλέντα και συμφωνήστε να τα αναπτύξετε μέσω μιας καθοδηγούμενης συνέντευξης
- Βήμα 3: Την ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής
  - Μετρήστε την ισορροπία της επαγγελματικής ζωής κάθε μεμονωμένου εργαζομένου και βρείτε τρόπους να την αντιμετωπίσετε ως βάση για βήματα ανάπτυξης
- Βήμα 4: Βήματα και ορόσημα ανάπτυξης
  - Καθορίστε τα πραγματικά βήματα για την επίτευξη της ανάπτυξης χρησιμοποιώντας τη μέθοδο SMART και ορίστε ορόσημα και ρεαλιστικές ημερομηνίες αναθεώρησης για να διασφαλίσετε την εκτέλεση ή την προσαρμογή

Μαζί η Εξισορροπημένη Αξιολόγηση Talent4LIFE και το Πρόγραμμα Προσωπικής Ανάπτυξης (https://talent4life.eu/tool/public/) προσφέρουν ένα ισχυρό και πρακτικό εργαλείο για τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων ΜΜΕ και τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού για χρήση στη διατήρηση του προσωπικού και την εξεύρεση συμφωνιών και ισορροπίας μεταξύ παραγόντων που επηρεάζουν την επίπεδο της εταιρείας και το επίπεδο των εργαζομένων (45+). Για να ξεκινήσετε, οι υπάλληλοί σας και εσείς χρησιμοποιείτε την Εξισορροπημένη Αξιολόγηση, η οποία δίνει και στους δύο την ευκαιρία να αναλύσουν το status quo χρησιμοποιώντας ένα σύστημα φαναριών. Ο εργοδότης απαντά σε ένα σύνολο ερωτήσεων που αφορούν τον μεμονωμένο εργαζόμενο σχετικά με την απόδοση του στην ανάπτυξη, την ανάπτυξη και τη διατήρηση. Αυτά αναλύονται περαιτέρω σε κριτήρια και δηλώσεις. Ο υπάλληλος απαντά σε ένα σύνολο αντίστοιχων δηλώσεων. Το σύστημα αναλύει τις απαντήσεις, υπολογίζει τα αποτελέσματα και επισημαίνει τυχόν τομείς που χρειάζονται προσοχή – σε αυτήν την περίπτωση οτιδήποτε επισημαίνεται με κόκκινο ή πορτοκαλί χρώμα είτε από τον εργοδότη είτε από τον εργαζόμενο. Αυτό το βήμα, επομένως, ταιριάζει με τα αντιληπτά ταλέντα και δεξιότητες με τα απαιτούμενα προφίλ και θέτει τις βάσεις για μια γόνιμη συζήτηση και περαιτέρω εξελίξεις.

Μετά από αυτήν την αρχική απογραφή ακολουθεί ο ορισμός των ταλέντων για περαιτέρω βήματα ανάπτυξης. Αυτό σημαίνει ότι ο εργοδότης και ο εργαζόμενος ξεκινούν από κοινού να καθορίσουν τα ταλέντα που είναι διαθέσιμα, απαραίτητα και κατάλληλα για την περαιτέρω ανάπτυξη του μεμονωμένου εργαζομένου. Για να επιτευχθεί αυτό το αποτέλεσμα, το εργαλείο παρέχει ένα σύνολο ερωτήσεων με οδηγίες και μια λίστα επιτυχιών για την καταγραφή των ταλέντων στα οποία συμφωνούν και οι δύο. Για να διευκολυνθεί ο εντοπισμός των απαραίτητων ταλέντων, τόσο ο εργαζόμενος όσο και ο εργοδότης λαμβάνουν ξεχωριστές οδηγίες για τον ορισμό των ταλέντων καθώς και έναν βοηθό για τον εργοδότη να γράψει τα προφίλ, συμπεριλαμβανομένων υποδειγματικών δεξιοτήτων στη συνοδευτική οδηγία. Αυτό το βήμα οδηγεί σε μια λίστα ταλέντων που πρέπει να αναπτύξει ο εργαζόμενος ώστε να παραμείνει πολύτιμο στοιχείο της εταιρείας.

ΤΜ Μεγέθη	Κριτήρια	Δήλωση Υπαλλήλου	Δήλωση Εργαζομένου	Βαθμολογία Εργαζομένου (0-5)	Βαθμολογία RAG	Αιτιολόγηση για τη Βαθμολογία
ΑΝΑΠΤΥΞΗ	Καταλληλόλητα για το ρόλο	Είμαι βέβαιος ότι έχω τις δεξιότητες, την κατάρτιση και τις γνώσεις για να διακριθώ στο ρόλο μου.	Έχει ο υπάλληλος τις δεξιότητες, την εμπειρία και τις γνώσεις για να διαπρέψει στον ρόλο;;			
	Ευθύνη	Μπορώ να επιτύχω όλες τις εργασίες που μου ανατέθηκαν.	Εμπιστεύεστε τον υπάλληλο να ολοκληρώσει όλες τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί;;			
	Συνεπής και αξιόπιστος	Παράγω τακτικά συνεπή και καλής ποιότητας δουλειά.	Είναι αυτός ο υπάλληλος σταθερά παραγωγικός;			
	Ευκαιρίες για αναβάθμιση δεξιοτήτων	Εκμεταλλεύομαι κάθε ευκαιρία για να αναπτύξω τις δεξιότητές μου.	Θα εκμεταλλευόταν ο εργαζόμενος ευκαιρίες για μάθηση και εξέλιξη εάν του παρουσιαζόταν;			
	Ποιότητα και έγκαιρη εργασία	Παραδίδω την εργασία μου έγκαιρα και με υψηλό επίπεδο.	Αυτός ο υπάλληλος παράγει έγκαιρα ποιοτική εργασία;			
ΕΞΕΛΙΞΗ	Στάση	Έχω κίνητρο και μου αρέσει να δείχνω πρωτοβουλία.	Έχει ο εργαζόμενος την πρωτοβουλία που απαιτείται για να συνεισφέρει θετικά;			
	Προωθητικότητα	Είμαι φιλόδοξος και πιστεύω ότι έχω τη δυνατότητα να προοδεύσω μέσα στην εταιρεία.	Έχει αυτός ο υπάλληλος τη δυνατότητα να ανέβει στην εταιρεία;			
	Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων	Χρησιμοποιώ τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την ικανότητά μου για να παρέχω λύσεις ανεξάρτητα από τη διοίκηση.	Αυτός ο υπάλληλος δείχνει καλές ικανότητες επίλυσης προβλημάτων στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του ρόλου του;			
	Λήψη απόφασης	Έχω εμπιστοσύνη στις δικές μου ικανότητες για να παίρνω καλές αποφάσεις.	Είναι ο εργαζόμενος ικανός να λαμβάνει αποφάσεις στο πλαίσιο του ρόλου του που υποστηρίζουν τους στόχους της εταιρείας;			
ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ	Συνεργασία	Μου αρέσει να ασχολούμαι με τους συναδέλφους για να κατανοήσω τους ρόλους τους, ώστε να μπορώ να παρέχω αμοιβαία υποστήριξη ανά πάσα στιγμή.	Ασχολείται αυτός ο υπάλληλος με τους συναδέλφους με θετικό τρόπο που ενθαρρύνει τη συνεργασία εντός της ομάδας;			
	Επίδραση	Είμαι βέβαιος ότι τα συνδυασμένα ταλέντα, δεξιότητες και εμπειρία μου έχουν θετικό αντίκτυπο στην εταιρεία.	Έχει δείξει ο εργαζόμενος την ικανότητα να έχει θετικό αντίκτυπο εντός της εταιρείας και έχουν τη δυνατότητα να ευδοκιμήσουν σε αυτό το περιβάλλον;			
	Ηγεσία	Είμαι στην ευχάριστη θέση να αναλάβω την ηγεσία σε αναθέσεις ή εργασίες όταν απαιτείται.	Αυτός ο υπάλληλος δείχνει καλές ηγετικές ιδιότητες;			

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

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ

Το εγχειρίδιο μοντέλου Talent4LIFE γράφτηκε με φόντο δύο βασικές μεγάλες τάσεις που επηρεάζουν την οικονομία της Ευρώπης και τις ΜΜΕ της ιδιαίτερα - δημογραφικές αλλαγές και ψηφιοποίηση. Για τις ΜΜΕ στην Ευρώπη αυτοί είναι κρίσιμοι κίνδυνοι για την επιβίωσή τους, καθώς υπάρχει η ανάγκη απασχόλησης εργαζομένων που να είναι σε θέση να εφαρμόσουν ψηφιακές δεξιότητες σε σχεδόν κάθε οικονομικό τομέα, ωστόσο, είναι δύσκολο να βρεθούν ταλαντούχοι νεότεροι εργαζόμενοι στην Ευρώπη. Ο «πόλεμος για τα ταλέντα» έχει ήδη ξεκινήσει και όταν αναλογιστεί κανείς τη δημογραφική πρόκληση με το γηράσκον εργατικό δυναμικό, ο εντοπισμός και η πρόσληψη καινούριων, νέων ηλικιακά ταλέντων δεν είναι πλέον η μόνη επιλογή ή λύση.

Μια λύση είναι η προσέγγιση της διατήρησης του προσωπικού μέσω της ενεργούς διαχείρισης και ανάπτυξης ταλέντων εντός της εταιρείας. Επιπλέον, με τις εταιρείες μπορούμε επίσης να δούμε ξεκάθαρα ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας 45+ ετών κατάφεραν να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν, να έχουν αναλάβει περισσότερες ευθύνες, να έχουν εξασφαλίσει ανώτερες θέσεις εργασίας, καλύτερες αμοιβές κ.λπ. ήδη επόπτες, διευθυντές γραμμής, μπροστινοί εργαζόμενοι κ.λπ. και υπάρχουν ελάχιστες αντιληπτές δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη. Ειδικά στις ΜΜΕ, στην πραγματικότητα δεν υπάρχουν πολλά να προσφερθούν για τα καλύτερα ταλέντα που βρίσκονται στο απόγειο της εταιρικής τους ανάπτυξης. Εάν οι επιχειρήσεις (και οι ΜΜΕ) δεν είναι σε θέση να κάνουν μια κατάλληλη προσφορά σε αυτήν την ομάδα-στόχο εργαζομένων, οι επιπτώσεις είναι μάλλον μεγάλες.

Το έργο Talent4LIFE ξεκίνησε το 2020 για να βελτιώσει την ανάπτυξη και τη διατήρηση των εργαζομένων, με ιδιαίτερη έμφαση σε άτομα ηλικίας 45+ ετών. Το εγχειρίδιο μοντέλου Talent4LIFE που παρουσιάζεται εδώ λειτουργεί ως κατευθυντήρια γραμμή για:

1. Το πώς να εισαχθεί ένα σύστημα διαχείρισης ταλέντων
2. γιατί είναι σημαντικό να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί το προσωπικό με επιτυχία, και
3. πώς να βελτιώσετε διαφορετικούς τομείς εντός της εταιρείας σας για να βελτιώσετε τα ταλέντα

Υπογραμμίζει ότι η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ταλέντων είναι συχνά χρονοβόρα και απαιτεί σημαντική προσπάθεια από τις ΜΜΕ, αλλά είναι πολύ επωφελής για την εταιρεία σας όσον αφορά τη μελλοντική της ικανότητα να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες και μελλοντικές προκλήσεις της αγοράς εργασίας. Η ανάπτυξη των εργαζομένων σας εν τέλει αποδίδει και προσθέτει αξία στη δουλειά που κάνουν και ωφελεί άμεσα την επιχείρησή σας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

D'Amore-McKim School of Business, 2018. Northeastern University Graduate Programs. [Online] Available at: https://www.northeastern.edu/graduate/blog/major-trends-global-business-management/
[Zugriff am 02 November 2021].

Deloitte, 2013. The Analytics Advantage, s.l.: s.n.

Mugayar-Baldocchi, M., Schaninger, B. & Sharma, K., 2021. The future of the workforce: Investing in talent to prepare for uncertainty: McKinsey&Company. [Online]
Available at: https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-future-of-work-the-now-the-how-and-the-why
[Zugriff am 10 11 2021].

von Hehn, S., 2016. Systematisches talent management. Kompetenzen strategisch einsetzen. 2. Hrsg. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Fessas, S. D. (2016). Do you have a talent management philosophy? https://www.linkedin.com/pulse/what-your-talent-management-philosophy-stephanie-dikaiou-fessas

World Economic Forum, 2018. 5 things to know about the future of jobs. [Online]
Available at: https://www.weforum.org/agenda/2018/09/future-of-jobs-2018-things-to-know/
[Zugriff am 13 09 2021].

World Economic Forum, 2020. The Future of Jobs Report 2020. [Online]
Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

World Economic Forum, 2021. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. [Online] Available at: https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/
[Zugriff am 13 09 2021].

Zahidi, S., 2020. The jobs of tomorrow. [Online] Available at: https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2020/12/WEF-future-of-jobs-report-2020-zahidi.htm
[Zugriff am 13 09 2021].

Andersson, H., (2020). The Steps of a Recruitment Process [online]. Talent Experience Blog. Disponible en: https://blog.talentech.com/en/the-steps-of-a-recruitment-process

Da Virgi, A., (2016). Estrategia de Reclutamiento Centrada en el Candidato [online]. Blog de Inbound Recruiting: Employer Branding, Atracción y Gestión Talento. Disponible en: http://blog.talentclue. com/estrategia-de-reclutamiento-centrada-en-el-candidato-infografia

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

Heaslip, E., (2021). 13 Inspiring Employee Value Proposition Examples That Work [online]. Vervoe. Disponible en: https://vervoe.com/employee-value-proposition/

Joseph, A., (2019). 13 Ways To Identify Top Talent In Your Company & Keep Them [online]. Explicit Success. Disponible en: https://explicitsuccess.com/how-to-identify-top-talent-in-your-organization/

Lauby, S., (2018). 4 Steps for Developing a Talent Pool [online]. SHRM. Disponible en: https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/4-steps-for-developing-a-talent-pool.aspx

Romero, M., (2017). Employer Branding: Qué es, Estrategias, Empresas y KPI [online]. Felicidad en el trabajo. Disponible en: https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/employer-branding-que-es-estrategias-empresas-kpi/

Hackman, J. and Oldham, G., 1976. Motivation through the design of work: test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), pp.250-279.

Herzberg, F., 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review. 46 (1), pp. 53–62.

Herzberg, F., Mausner, B. and Synderman, B., 1959. The motivation to work. New York: Wiley. ISBN 0471373893.

Kurt, D., 2021. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: Two-factor - Education Library. [online] Education Library. Available at: <https://educationlibrary.org/herzbergs-motivation-hygiene-theory-two-factor/> [Accessed 5 December 2021].

Mindtools.com. 2021. Herzberg's Motivators and Hygiene Factors: Learn how to Motivate Your Team. [online] Available at: <https://www.mindtools.com/pages/article/herzberg-motivators-hygiene-factors.htm> [Accessed 5 December 2021].

Society for Human Resource Management, 2017. EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND ENGAGEMENT: THE DOORS OF OPPORTUNITY ARE OPEN. [online] Available at: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/2017-job-satisfaction-and-engagement-doors-of-opportunity-are-open.aspx> [Accessed 5 December 2021].

Society for Human Resource Management, 2018. Using Recognition and Other Workplace Efforts to Engage Employees. [online] Available at: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM-GloboforceEmployeeRecognition%202018.pdf> [Accessed 5 December 2021].

Society for Human Resource Management, 2020. Internal Mobility Boosts Retention. [online] Available at: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/internal-mobility-boosts-retention.aspx> [Accessed 5 December 2021].

Bauer, T., (2022). The 6 C's Of Employee Onboarding — A Framework For HR And People Operations [online]. Retrieved from: https://www.preppio.com/blog/new-employee-onboarding-framework
Dr. Móré Mariann A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében (THE PRACTICE OF THE WORKPLACE INSERT FROM THE VIEWPOINT OF THE INDIVIDUAL)

Karoliny Mártonné-Poór József Emberi erőforrásmenedzsment kézikönyv (2010)
Kozák Anita A beillesztési program tartalma és szabályozása MUNKAÜGYI SZEMLE 2015 / 6. SZÁM

Kozák Anita Csáfor Hajnalka A munkahelyi beillesztés tartalma és kapcsolódási területei

Dobák M. (2006): Szervezeti formák és vezetés. Akadémia Kiadó, Budapest

Matiscsákné L. M. (2012): Személyzetbeszerzés: alkalmazás és beillesztés. In: Matiscsákné L. M. (szerk.): Emberi erőforrás gazdálkodás. KompLex Kiadó Kft., Budapest

Matiscsákné L. M. Emberi erőforrás gazdálkodás, biztonság és egészségvédelem Médiainformatikai kiadványok 2015 http://p2014-26.palyazat.ektf.hu/public/uploads/10-emberi-eroforras_55e9c506359bd.pdf

Csigás Zoltán 5 gondolat a munkahelyi beilleszkedésről. https://www.hrportal.hu/hr/ot-gondolat-a-munkahelyi-beilleszkedesrol-20081112.html

Kozák Anita: Tippek a munkahelyi beilleszkedést segítő mentori program kidolgozásához https://www.hrportal.hu/hr/tippek-a-munkahelyi-beilleszkedest-segito-mentori-program kidolgozasahoz-20140610.html

Andersson, H., (2020). The Steps of a Recruitment Process [online]. Talent Experience Blog. Disponible en: https://blog.talentech.com/en/the-steps-of-a-recruitment-process

Da Virgi, A., (2016). Estrategia de Reclutamiento Centrada en el Candidato [online]. Blog de Inbound Recruiting: Employer Branding, Atracción y Gestión Talento. Disponible en: http://blog.talentclue.com/estrategia-de-reclutamiento-centrada-en-el-candidato-infografia

Losrecursoshumanos.com, Diferencia entre adquisición de talento y reclutamiento. [online]. Disponible en: https://www.losrecursoshumanos.com/diferencia-entre-adquisicion-de-talento-y-reclutamiento/#:~:text=El%20reclutamiento%20invita%20a%20los,empleados%20dentro%20de%20una%20organizaci%C3%B3n

Heaslip, E., (2021). 13 Inspiring Employee Value Proposition Examples That Work [online]. Vervoe. Disponible en: https://vervoe.com/employee-value-proposition/

Talenmo, (2018). Adquisición de talento. [online]. Disponible en: https://www.talenmo.es/adquisicion-de-talento/#:~:text=La%20adquisici%C3%B3n%20de%20talento%20es,cumplir%20cualquier%20requisito%20de%20trabajo.&text=En%20muchas%20empresas%20la%20contrataci%C3%B3n%20como%20una%20designaci%C3%B3n%20no%20incluye,recaen%20en%20el%20reclutador%20corporativo.

Joseph, A., (2019). 13 Ways To Identify Top Talent In Your Organization & Keep Them [online]. Explicit Success. Disponible en: https://explicitsuccess.com/how-to-identify-top-talent-in-your-organization/

Nieva, C., (2008). Indicadores para evaluar la gestión del talento en la empresa [online]. Disponible en: https://www.emprendepyme.net/indicadores-para-evaluar-la-gestion-del-talento-en-la-empresa.html

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

Bizneo, Cómo medir el potencial de los empleados. [online]. Disponible en: https://www.bizneo.com/blog/gestion-del-potencial-humano/#La_importancia_del_desarrollo_del_potencial_humano_en_la_empresa

Romero, M., (2017). Employer Branding: Qué es, Estrategias, Empresas y KPI [online]. Felicidad en el trabajo. Disponible en: https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/employer-branding-que-es-estrategias-empresas-kpi/

8 Tips To Motivate Employees & Manage Senior Employees (2020) The HR Digest. Available at: https://www.thehrdigest.com/8-tips-to-manage-and-motivate-senior-employees/ (Accessed: 25 February 2022).

'13I_918_Vilciauskaitė et al.pdf' (no date). Available at: https://www.economics-sociology.eu/files/13I_918_Vilciauskait%C4%97%20et%20al.pdf (Accessed: 25 February 2022).

'bitc-race-factsheet-whatisreversementoring-Aug2018-1.pdf' (no date). Available at: https://www.bitc.org.uk/wp-content/uploads/2019/11/bitc-race-factsheet-whatisreversementoring-Aug2018-1.pdf (Accessed: 25 February 2022).

Charlotte Nickerson (2021) 'Herzberg's Motivation Two-Factor Theory', 16 November. Available at: https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html.

'Engaging Older Workers Strategically.pdf' (no date). Available at: https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/the-aging-workforce/Documents/Engaging%20Older%20Workers%20Strategically.pdf (Accessed: 25 February 2022).

Engaging Your Older Workers (no date). Available at: https://hbr.org/2014/11/engaging-your-older-workers (Accessed: 25 February 2022).

Frontiers | Coping With Negative Stereotypes Toward Older Workers: Organizational and Work-Related Outcomes | Psychology (no date). Available at: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00649/full (Accessed: 25 February 2022).

How can we best engage older workers in reskilling efforts? (no date) World Economic Forum. Available at: https://www.weforum.org/agenda/2021/05/how-can-we-engage-older-workers-in-reskilling-efforts-jobs-reset-summit-ageing-workforce-longevity-upskilling/ (Accessed: 25 February 2022).

Kelly Harris, MSc, Sarah Krygsman, MSc, Jessica Waschenko, MSc, Debbie Laliberte Rudman, PhD (2017) 'Ageism and the Older Worker: A Scoping Review', The Gerontologist, 58(2), pp. 1–14.

Kooij, D., De Lange, A. and Jansen, P. (2007) 'Older Workers' Motivation to Continue to Work: Five Meanings of Age: A Conceptual Review', VU University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics, Serie Research Memoranda, 23. doi:10.1108/02683940810869015.

Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H. and Van De Voorde, K. (2022) 'Stimulating Job Crafting Behaviors of Older Workers: the Influence of Opportunity-Enhancing Human Resource Practices and Psychological Empowerment', European Journal of Work and Organizational Psychology, 31(1), pp. 22–34. doi:10.1080/1359432X.2021.1899161.

Lee, J., McNamara, T. and Pitt-Catsouphes, M. (no date) 'Workplace Action Steps for Leveraging Mature Talent': p. 40.

Management Study Guide (no date) 'Goal Setting Theory of Motivation,' Motivation. Available at: https://www.managementstudyguide.com/goal-setting-theory-motivation.htm.

National Economic and Social Forum (2003) Labour market issues for older workers. Dublin: National Economic and Social Forum.

'PsychEmpowerment.pdf' (no date). Available at: https://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Pdfs/PsychEmpowerment.pdf (Accessed: 25 February 2022).

Reverse Mentoring: A toolkit for diversity and inclusion initiatives | Together Mentoring Software (no date). Available at: https://www.togetherplatform.com/blog/reverse-mentoring-toolkit (Accessed: 25 February 2022).

Reverse Mentoring For Older Workers (2019) workingwise.co.uk. Available at: https://www.workingwise.co.uk/how-effective-is-reverse-mentoring-for-older-workers/ (Accessed: 25 February 2022).

The GROW Model (no date) Performance Consultants. Available at: https://www.performanceconsultants.com/grow-model (Accessed: 25 February 2022).

The Impact Of Psychological Empowerment On Work Engagement Among Unive | PRBM (no date). Available at: https://www.dovepress.com/the-impact-of-psychological-empowerment-on-work-engagement-among-unive-peer-reviewed-fulltext-article-PRBM (Accessed: 25 February 2022).

Unknown (2021) 'Applying Alderfer's ERG Theory in the Workplace', 7 October. Available at: https://www.attendancebot.com/blog/erg-theory/#Implementing_ERG_Theory_in_the_Workplace.

Vajhollah, G. et al. (2019) 'Empowerment of the professional ageing workforce: a review and development of a model', European J. of International Management, 1, p. 1. doi:10.1504/EJIM.2019.10014199.

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

TALENT4LIFE

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

"The European Commission's support of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission can not be held responsible for any use which may be made of the information therein." Project Number: 2020-1-AT01-KA202-077993