TALENT4LIFE

MODEL KÉZIKÖNY

TARTALOM

Bevezetés a Talent4LIFE Modell kézikönyvhöz 6

Bevezető: Készen áll a tehetségmenedzsmentre? 10

1. egység: Mi a tehetséggondozás? 11

2. egység: Főbb munkaerő-piaci trendek és kérdések 15

3. egység: Készen áll a tehetségmenedzsmentre? 17

1. fejezet: Tehetségek toborzása 20

1. egység: Munkaadói márkaépítés és az alkalmazotti értékajánlat 22

2. egység: Toborzási stratégiák a tehetségek megszerzéséhez és a tökéletes toborzási folyamathoz 28

3. egység: Tehetségszerzés és Tehetségbázis építése 31

2. fejezet: Az új tehetség bevezetése 35

1. egység: Mi az onboarding, és miért fontos a kkv-k számára, hogy ezt helyesen tegyék? 37

2. egység: A bevezetési folyamat 4 fázisa: 42

3. egység: Bevezető program kidolgozása 45

3. fejezet: A tehetség fejlesztése 50

Bevezetés 52

1. egység: Egész életen át tartó tanulás és fejlesztési stratégiák 53

2. egység: A felelősség átruházása 60

3. egység: Karriermenedzsment és előrehaladás 65

4. fejezet: A tehetség fejlesztése 71

1. egység: Munkavállalói elkötelezettség és felhatalmazás 73

2. egység: Coaching és mentorálás a személyzet növekedéséhez 77

3. egység: Motivációs és felhatalmazási stratégiák 81

5. fejezet: Kulcsfontosságú alkalmazottak megtartása 91

2. Egymás személyes (P2P) elismerése 99

3. Mérföldkő díjak 102

6. fejezet: Kilépés és az utódlás tervezése 110

1. egység: Az offboarding megközelítés megtervezése 111

2. egység: A visszacsatolás és a kilépési interjúk szerepe a kkv-k offboarding folyamatában 117

3. egység: Az utódlás megtervezése 123

7. fejezet: Talent4LIFE Személyes fejlődés értékelés 127

Bibliográfia 132

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Szerzői jog © Talent4life Consortium, 2022.
Az attribúció a Cc By 3.0 alá tartozik, amely engedélyezi a licencelt mű legtöbb felhasználási formáját vagy újrafelhasználását, feltéve, hogy (A) az eredeti forrás és a szerzőség megfelelő feltüntetése megtörténik, és (B) a későbbi felhasználókra nem vonatkoznak további korlátozások.

FEJEZET SZERZŐI

- Bevezetés: Horn Natalie (Ausztria)
- Tehetségek toborzása: Sainz De Baranda (Spanyolország)
- Az új tehetségek beilleszkedése: Szuhai Nóra és Hintya András (Magyarország) és Etienne Beardmore (Írország)
- Tehetségek fejlesztése: Anna-Carina Mohrholz (Németország)
- A tehetségek fejlesztése: Alexandria Pears és Jennifer Nolan (Írország)
- A kulcsfontosságú alkalmazottak megtartása: Chrystalla Pachita (Ciprus)
- Távozás és utódlási tervezés: Marianne Ochsenhofer és Wolfgang Schabereiter (Ausztria)

Kézikönyvtervezés: Gary Bolger, Future In Perspective Ltd. (Egyesült Királyság). (Írország)

BEVEZETÉS A TALENT4LIFE MODELL KÉZIKÖNYVHÖZ

A vállalatok világszerte számtalan kihívással néznek szembe. A COVID-19 világjárvány rávilágított arra, hogy a vállalatoknak továbbra is reagálniuk kell a változásokra, és egy lépéssel a piaci fejlemények előtt kell maradniuk. Az egyik ilyen kihívás a tehetséges munkatársak toborzása, fejlesztése és megtartása, amelyre számos közelmúltbeli fejlemény is hatással volt. A gyorsan változó digitális környezet szükségessé teszi az új készségek rendszeres fejlesztését, és rávilágít a munkavállalók fejlesztésének fontosságára ezen új készségek megszerzéséhez. Az idősödő munkaerő irányába történő demográfiai eltolódás döntő fontosságúvá teszi a 45 év feletti munkavállalók aktív toborzását, mivel ők a jövőben a munkaerőpiac egyre nagyobb részét fogják képezni. Az idősebb munkavállalók felvétele erős és befogadó munkaerő létrehozásának, versenyképességének megőrzésének és a jövőbeli munkaerőhiány mérséklésének módja.

A Talent4LIFE projekt célja a munkavállalók fejlődésének és megtartásának javítása, különös tekintettel a 45 év felettiekre. A projekt kezdeti szakaszában empirikus kutatást végeztünk az európai vállalatok jelenlegi helyzetének vizsgálatára, a tehetséggondozáson alapuló munkaerő-megtartás és -fejlesztés terén. A kutatás eredményei határozták meg e Kézikönyv formáját és tartalmát, és bár számos megállapítást kiemelünk a Kézikönyvben, azonban szeretnénk hangsúlyozni egy kulcsfontosságú megállapítást, amely ezen a ponton merült fel; ez pedig az volt, hogy „azok a cégek, amelyek több tehetséggondozási folyamatot valósítottak meg, magasabb pontszámot értek el a külső politikai, gazdasági és demográfiai változásokkal szembeni jövőbiztosság tekintetében”. A teljes kutatási jelentés a Talent4LIFE weboldalon található további olvasásra, ha úgy kívánja. A Talent4LIFE Modell Kézikönyv útmutatóként szolgál a következőkben: 1.) tehetséggondozó rendszer bevezetése, 2.) miért fontos a munkatársak sikeres fejlesztése és megtartása, és 3.) hogyan fejlesztheti vállalatán belül a különböző területeket a tehetségmegtartás javítása érdekében. Mielőtt elmagyaráznánk, mi a tehetséggondozás, bemutatjuk ennek a kézikönyvnek a tartalmát és felépítését.

A Talent4LIFE Modell Kézikönyvről

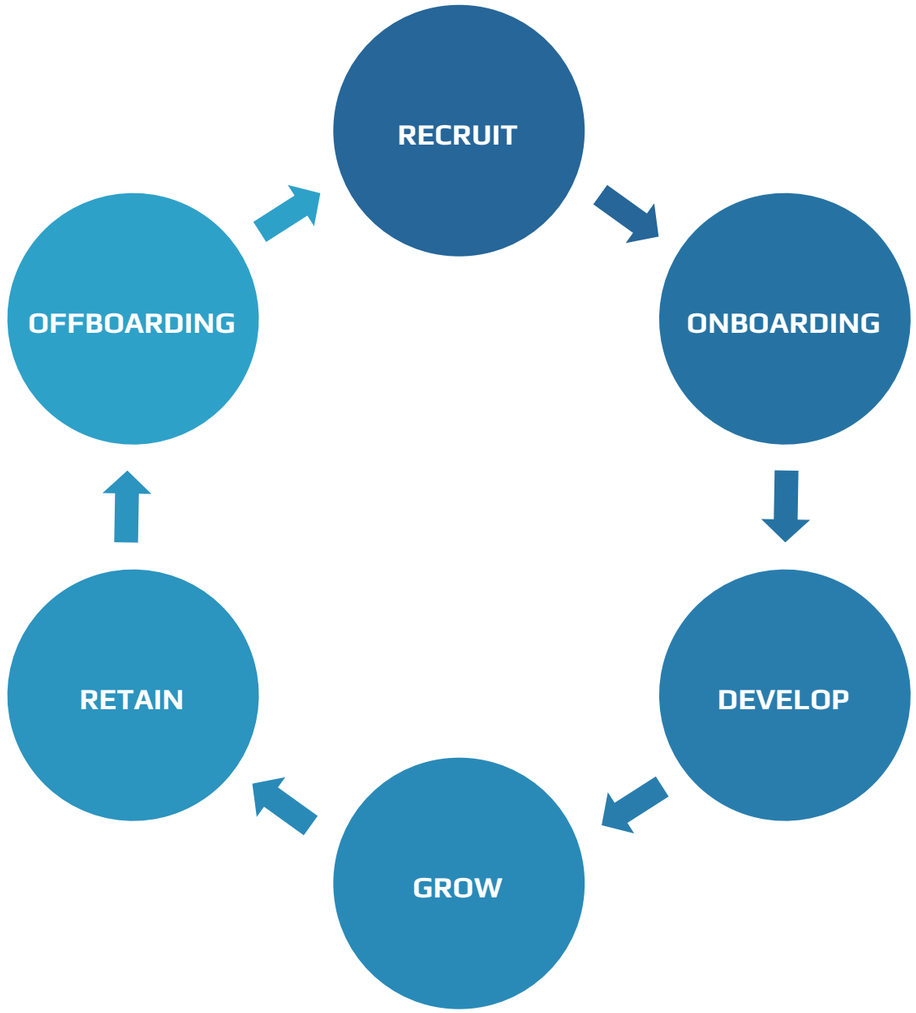
Ez az útmutató túlnyomórészt HR-szakemberek és kkv-k tulajdonosai számára készült, és célja az alkalmazottak megtartásának és fejlesztésének javítása egy tehetséggondozó rendszer bevezetésével. Bár a kézikönyv konkrét megfontolásokat emel ki a 45 év feletti munkavállalókkal kapcsolatban, úgy tervezték, hogy minden alkalmazottat magába foglaljon, ezáltal kiterjesztve vonzerejét minden méretű vállalatra, ágazatra és iparágra Európában.

A Talent4LIFE Modell Kézikönyv a munkavállalói életciklus legfontosabb témáit tartalmazza tehetségmenedzsment szemszögből. A Kézikönyv hat kulcsfontosságú fejezetet tartalmaz, amelyek részletezik a tehetséggondozó rendszer alapvető elemeit:

1. Toborzás a tehetségekért
2. Bevezetés
3. Fejlesztés
4. Növekedés
5. Megtartás
6. Kiléptetés és az utódlás tervezése

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

A Kézikönyv minden fejezete egy önálló tehetséggondozási témát fed le, amelyet az olvasók elkülönítve használhatnak, vagy eligazodhatnak a cégük számára leginkább releváns fejezetek között. Minden fejezet tartalmaz egy rövid áttekintést a témáról, és felvázolja az alkalmazottak tehetséggondozását támogató eszközöket és technikákat. Elmagyarázza, hogyan alkalmazhatja a megfelelő megközelítést a vállalat számára, és tippeket és stratégiákat ad a megvalósításhoz.



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

1. Toborzás
A toborzási folyamat a tehetséggondozási folyamat első lépése. Ez a lépés már kihívást jelenthet a kkv-k számára, mivel nem rendelkeznek annyi erőforrással, mint a nagyobb cégek. Ebben a részben a toborzási folyamat kulcsfontosságú szempontjait és a munkáltatói márkaépítés fontosságát tárjuk fel. Toborzási stratégiát kínálunk, amelyre építeni lehet.

2. Beléptetés
A beléptetési folyamat már az első teszt a vállalat számára. Az alkalmazottak megismerik a céget, és ellenőrzik, hogy a vállalat betartja-e az ígéreteit (pl. a vállalati előnyök beépülnek-e a mindennapi életbe?). Az új munkatársak megismerik munkakörnyezetüket, kollégáikat és a vállalat felépítését. Kulcsfontosságú a zökkenőmentes bevezetési folyamat megvalósítása, hogy az új alkalmazottak teljes mértékben megértsék, mit várnak el tőlük.

3. Fejlesztés
Az alkalmazottak fejlesztése a tehetséggondozás és a munkatársak megtartásának magja. A mai kihívásokkal teli munkaerőpiacon fontos, hogy megtartsuk a tehetségeket a vállalaton belül, mivel az új alkalmazottak keresése költséges és időigényes. A folyamatos termelékenység biztosításához elengedhetetlen az alkalmazottak képzése és fejlesztése. Ez különösen fontos a 45 év feletti munkavállalók számára, mivel általában jól tájékozottak és tapasztaltak, de nehézségekbe ütközhetnek a jelenlegi fejlesztésekkel, például a digitalizációval kapcsolatban.

4. Növekedés
A Növekedés szakasz szorosan kapcsolódik az előző Fejlesztés szakaszhoz. Mindkét fejezet az alkalmazottak fejlesztésével foglalkozik. Míg a Fejlesztés a munkáltató nézőpontját tükrözi, a Növekedés a munkavállaló perspektívájára összpontosít. A Növekedés több felelősségvállalást és fejlettebb munkát jelent. Alkalmazottként hova szeretnék eljutni?

5.Megtartás
A tehetségmegtartás szakaszában a munkatársak hosszú távon elkötelezettek a cég iránt, és a vállalatnál maradnak. A tehetségmegtartás magában foglalja a személyre szabott tehetséggondozást és azt az átfogó csomagot, amelyet a vállalat az alkalmazottai számára készít. Ideális esetben az alkalmazottak és az őket foglalkoztató cégek kölcsönös befektetései személyes és szervezeti sikerhez vezetnek.

6. Kiléptetés és az utódlás tervezése
Nemcsak az a fontos, hogy jó munkahelyi környezetet biztosítsunk az alkalmazottak számára, hanem egy professzionális kiléptetési stratégiát is biztosítsunk, amikor egy alkalmazott távozik. Akár felmond, akár nyugdíjba vonul, akár felmondják a szerződését, a könyörületes kilépés mindig kifizetődik a cégnek. Ha egy alkalmazott elhagyja a kellemes környezetet, nagyobb valószínűséggel tér vissza később fejlettebb készségekkel. Ha egy alkalmazott visszatér, újra bekapcsolódik a munkavállalói életciklusba a toborzási szakaszban.

A Kézikönyv tartalmazza a Talent4LIFE Személyes Fejlődés Értékelést is – egy speciális eszközt, amelyet a személyzet megtartására fejlesztettek ki. A Talent4LIFE Személyes Fejlesztési Értékelés a vállalatok stratégiai fejlesztésére használt tipikus kiegyensúlyozott eredménymutatóra építve egy olyan új eszköz, amellyel felmérhető a vállalaton belüli tehetség úgy, hogy egyensúlyba hozza a munkáltató és az egyes munkavállalók igényeit. A Talent4LIFE Személyes Fejlesztési Értékelés azonosítja a munkakörhöz kapcsolódó készségek és kompetenciák hiányosságait, lehetővé téve az alkalmazottak számára, hogy sajátos szükségleteiknek és a vállalat igényeinek megfelelően fejlődjenek. Ez segít a vállalatoknak proaktív, stratégiai és inkluzív módon megszüntetni a készséghiányokat.

A bevezető fejezetben szereplő egységek célja, hogy felhívják a figyelmet az életkorérzékenységre és a generációmenedzsmentre a vállalaton belül. A fejezet áttekintést ad a legfontosabb munkaerőpiaci trendekről és a vállalatok által tapasztalt problémákról, és egy rövid önértékeléssel zárul, „Készen állsz a tehetséggondozásra?”, melynek célja a tehetséggondozás összetevőinek megismertetése. Rávilágít arra, hogy a tehetséggondozó rendszer bevezetése gyakran időigényes, és jelentős erőfeszítéseket igényel a kkv-któl, de nagyon előnyös az Ön cége számára, tekintettel arra, hogy a jövőben képes lesz válaszolni a jelenlegi és jövőbeli munkaerőpiaci kihívásokra. Az alkalmazottak fejlesztése végső soron kifizetődő, mivel hozzáadott értéket ad az általuk végzett munkához, és közvetlenül előnyös az Ön vállalkozása számára.

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

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

BEVEZETŐ:
Készen áll a tehetségmenedzsmentre?

„Az emberek növekedése és fejlődése a vezetés legfőbb hivatása.”
- Harvey S. Firestone (Cook, 2017)

1. EGYSÉG: MI A TEHETSÉGGONDOZÁS?

A „tehetség” és a „tehetségmenedzsment” kifejezésnek számos definíciója létezik, és a vállalatok inkább saját értelmezéseiket használják, de hasznos egy tág meghatározással kezdeni, amelyet a Talent4LIFE Model Handbook céljaira használunk.

- A tehetség azokra az egyénekre vonatkozik, akik jelentős változást tudnak elérni a szervezeti teljesítményben. Ez történhet azonnali hozzájárulásukkal, vagy hosszabb távon a potenciális legmagasabb szintjük elérésével.
- A tehetséggondozás azon személyek szisztematikus vonzása, azonosítása, fejlesztése, bevonása, megtartása és bevetése, akik különösen értékesek egy szervezet számára. Ennek oka lehet a nagy potenciáljuk, vagy azért, mert kritikus szerepet töltenek be. (CIPD, 2021)

A tehetséggondozó rendszer egy átfogó megközelítés, amely az egész vállalatot bevonja, hogy agilis és a jelenlegi és jövőbeli kihívásokra reagáló legyen. A hagyományos tehetséggondozási megközelítés csak a kiválóan teljesítők fejlesztésére összpontosíthat, akik a vállalat alkalmazottainak 3-10%-át teszik ki. Ezzel szemben az inkluzív tehetséggondozó rendszer felismeri, hogy a vállalatok nem engedhetik meg maguknak, hogy csak a munkaerő egy kisebb részébe fektessenek be, hanem minden alkalmazott készségeit és tehetségét ismerik el. Az inkluzív tehetséggondozó rendszerek a „tehetséget” olyan képességként határozzák meg, amellyel minden felvett munkavállaló rendelkezik és hozzájárul az üzleti sikerhez, és célja egy motivált munkaerő létrehozása, amely hosszú távon a vállalatnál marad. A befogadó, életkor-érzékeny rendszer alkalmazásának és a személyzet megtartásának egyik módja az inkluzív tehetséggondozó rendszer megvalósítása. Empirikus kutatási jelentésünk eredményei rávilágítottak a HR gyakorlatok fontosságára a vállalkozások jövőbiztossága szempontjából. A befogadó tehetséggondozó rendszer alapja a következő három pillérre osztható:

- A vállalat stratégiája: irányt adni
- A vállalati kultúra: előkészíti az utat
- HR gyakorlatok: személyzeti folyamatok megvalósítása (von Hehn, 2016).

VÁLLALATI STRATÉGIA

A tehetségmenedzsment „az a módszeresen megszervezett, stratégiai folyamat, amelynek során a megfelelő tehetségeket bevonjuk, és segítjük az alkalmazottakat optimális képességeik elérésére, szem előtt tartva a szervezeti célkitűzéseket" (Ghosh, 2021). Ez azt jelenti, hogy a tehetségmenedzsment a vállalat stratégiai megközelítése a siker eléréséhez és fenntartásához szükséges tehetségekkel rendelkező alkalmazottak vonzására, felvételére, menedzselésére és megtartására. A vállalatok az alkalmazottaik tehetségétől függenek, hogy elérjék elképzeléseiket és céljaikat. A helyes irányba haladáshoz elengedhetetlen, hogy a vállalatok stratégiájuk részeként világosan meghatározott tehetséggondozási filozófiával rendelkezzenek. Ennek a tehetséggondozási filozófiának kell a vezérelvnek lennie, amely megszabja, hogy a vállalatok hogyan alkalmazzák stratégiailag, menedzseljék és tartsák meg tehetségüket, és hogyan hoznak minden fontos „tehetséggel kapcsolatos" döntést (Fessas, 2016).

A stratégiai tehetséggondozásnak két fő előnye van: egyrészt a siker szempontjából kritikus pozíciók betöltése a vállalatban rejlő potenciál szisztematikus rögzítése és a megtartási erőfeszítések révén. Másodsorban a személyzeti munka professzionalizálása és a vezetési kultúra támogatási kultúra irányába váltása (Nagler, 2018). Mint ilyen, a tehetséggondozás fogalma egy holisztikus és folyamatos folyamatot foglal magában a munkavállalók képességeinek és kompetenciáinak menedzselésében a vállalaton belül. Ez azt jelenti, hogy túl kell lépni a megfelelő jelölt toborzásán, hogy feltárja tulajdonságait, és be kell fektetni a további fejlődésükbe. A gyorsan változó üzleti trendekkel új, speciális készségekkel, valamint az új szerepkörökhöz és feladatokhoz való gyors alkalmazkodásra képes munkavállalókra van szükség. (von Hehn, 2016, 185. o.).

VÁLLALATI KULTÚRA

A különböző értékeken és társadalmi normákon keresztül a vállalatok és az egyének kölcsönhatásba lépnek egymással, és alakítják a munka- és vezetési kultúrát. A vállalati kultúrának nyitott, befogadó munkakörnyezetet kell biztosítania. Ez megköveteli a vezetők elismerő hozzáállását az alkalmazottakhoz, valamint azt a képességet, hogy egyértelmű és folyamatos visszajelzést adjanak az alkalmazottak fejlődésének előmozdítása érdekében (Hehn, 2016, 4–8.). Az ilyen befogadó vezetés tiszteleten és sokszínűségen alapuló vezetési modell. A befogadó vezetők lehetővé teszik a különböző egyének számára, hogy teljes potenciáljukat kiaknázzák, és különböző készségeiket kihasználva szilárd, hatékony és összetartó csapatokat hozzanak létre (Fundación Adecco, 2021).

A csapatvezetők a vállalat stratégiai vezetői figurái: a komfortzónák lebontásával, a nyitott és empatikus légkör megteremtésével kell szembenézniük. A sikeres vezetők magukévá teszik a generációs sokszínűséget, hogy az ne csak tiszteletben tartsa, hanem pozitív is legyen minden ember és részleg számára (pl.Foundation, 2017). Fontos a vezetők képzése arra, hogy minden embert a csapatuk szilárd tagjaként integráljanak, erősítve egyéni tehetségüket, hogy hasznos és aktív módon járuljanak hozzá a csapat és a vállalat küldetéséhez.

A vállalati kultúrának támogatnia kell a nyitottságot és az alkalmazottak tanulási képességét. A belső képzés szempontjából a napi gyakorlat kulcsfontosságú a szükséges ismeretek megszerzéséhez (Nemzeti Tehetség Központ, 2020), ami rávilágít a nyitott vállalati kultúra fontosságára a jó tanulási környezet kialakításában. A különböző közvetlen és közvetett tényezők (pl. demográfiai változások vagy új technológiák bevezetése miatti alacsony jelentkezők aránya) figyelembe vétele a tehetséggondozási stratégián belül fenntartható és proaktív cselekvést tesz lehetővé (Hehn, 2016, 8-10. o.). Egy jól alkalmazkodóképes, jól működő tehetséggondozó rendszerrel rendelkező vállalat jó helyzetben van ahhoz, hogy megbirkózzanak a jelenlegi és a jövőbeli kihívásokkal, mint például a jelenlegi demográfiai fejlemények és a képzett munkaerő hiánya.

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

HR GYAKORLATOK

A HR gyakorlatok az emberi erőforrás menedzsment (HRM) lényeges részét képezik. Számos tanulmány igazolta a HRM és a HR gyakorlatok hatását a szervezeti teljesítményre és sikerre (pl. Katou, 2017). A HR-bővítő gyakorlatok és a szervezeti teljesítmény közötti összefüggés a kkv-k vizsgálatakor jelentkezik (Rauch & Hatak, 2016). Empirikus kutatásunk azt találta, hogy egy vállalat jövőállósága a HR- és tehetségmenedzsment gyakorlatától függ: minél több gyakorlatot alkalmaznak (pl. coaching, mentorálás, munkaköri rotáció, munkaárnyékolás, utódlástervezés stb.), annál inkább jövőbiztos a vállalat. . Mivel a nagyvállalatok több tehetséggondozó gyakorlatot alkalmaznak, mint a kkv-k, statisztikailag jobban bizonyítják a jövőt, mint a kkv-k. A tehetséggondozás kapcsán fontos megjegyezni, hogy a tehetségmenedzsment nem csupán a humán erőforrás menedzsment (HRM) új kifejezése, hanem az EEM a tehetséggondozás része.

GENERÁCIÓ MANAGEMENT

A többgenerációs munkaerő több generációból áll. Az átlagos élettartam növekedésével az emberek úgy döntenek, hogy a tipikus nyugdíjkorhatáron túl dolgoznak. Jelentős korkülönbség mutatkozik a mai munkaerőpiacon, és ma már mindennapos, hogy a vállalatoknál négy-öt generációt képviselő alkalmazottak dolgoznak egymás mellett. Ezeket a generációs csoportokat általában a következőképpen határozzák meg:

- Csendes (Nagy)generáció – 1928-1945 között született
- Baby Boomer – 1946-1964 között születettek
- X generáció – 1965-1980 között született
- Y generáció – 1981-1996 között születettek
- Z generáció – 1997-2012 között születettek

A több generáció jelenléte kibővíti a rendelkezésre álló tehetségek körét, és megváltoztatja a demográfiai jellemzőit. Ennek ellenére sok munkáltató nem fektetett jelentős hangsúlyt ennek kihasználására. A befogadó, intergenerációs vállalati struktúra megvalósításához elengedhetetlen a különböző generációk igényeinek figyelembe vétele. Az egyetlen generációra való összpontosítás negatív hatással lehet a munkakultúrára. A fiatalabb alkalmazottak hozzászoktak a gyorsan fejlődő technológiához és az általa előidézett változásokhoz való alkalmazkodáshoz. Ezzel szemben az érettebb alkalmazottak tapasztalatuk időtartama alapján olyan ismeretekkel rendelkeznek, amelyek irányíthatják a döntéshozatalt. A friss innováció és a tapasztalatból származó bölcsesség együttműködése növeli a vállalatok termelékenységét. A vegyes generációkból álló csapatok adaptált keretfeltételekkel innovatívabbak és jobban megoldják a problémákat. (Reiner et al., 2020, 223–225. o.).

A 45 év feletti munkavállalók gyakran más akadályokkal néznek szembe, mint a fiatalabbak. Képzettségük és készségeik elavultnak tűnhetnek, motivációjuk és munkával való elégedettségük nagyon eltérő lehet egy fiatalabb munkavállalóétól. Az idősebb munkavállalók azonban nagyban hozzájárulhatnak egy vállalat sikeréhez. Tudásuk és elkötelezettségük jelentősen hozzájárulhat a gazdasági növekedéshez és a termelékenységhez. Amikor a 45 év feletti alkalmazottak értékes eszköznek tekintik magukat a csapat számára, hajlandóak többet tenni. Ha rendelkeznek a szükséges készségekkel, az idősebb munkavállalók nagyobb valószínűséggel motiváltak a nyugdíjkorhatáron túli munkavállalásra. Tanulmányok azt mutatják, hogy a jól képzett munkavállalók, akik úgy érzik, hogy megbecsülnek, nagyobb valószínűséggel maradnak – a magasan képzett munkavállalók hajlamosak a nyugdíj megszerzése után is dolgozni (Európai Bizottság, 2016).

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

Ha minden korosztály és népességcsoport bekerül a munka világába, a társadalom is profitálhat belőle. Az álláskeresés gyakran komoly kihívást jelent, különösen az idősek számára, és ha 45 éves koruk után elveszíted a munkádat, az gyakran tartós munkanélküliséghez vezethet (Bundesministerium für Arbeit, 2021). Minden vállalkozás számára kritikus fontosságú minden alkalmazott tehetségének, tapasztalatának, tudásának és készségeinek elismerése, életkortól függetlenül (ieFoundation et al., 2019).

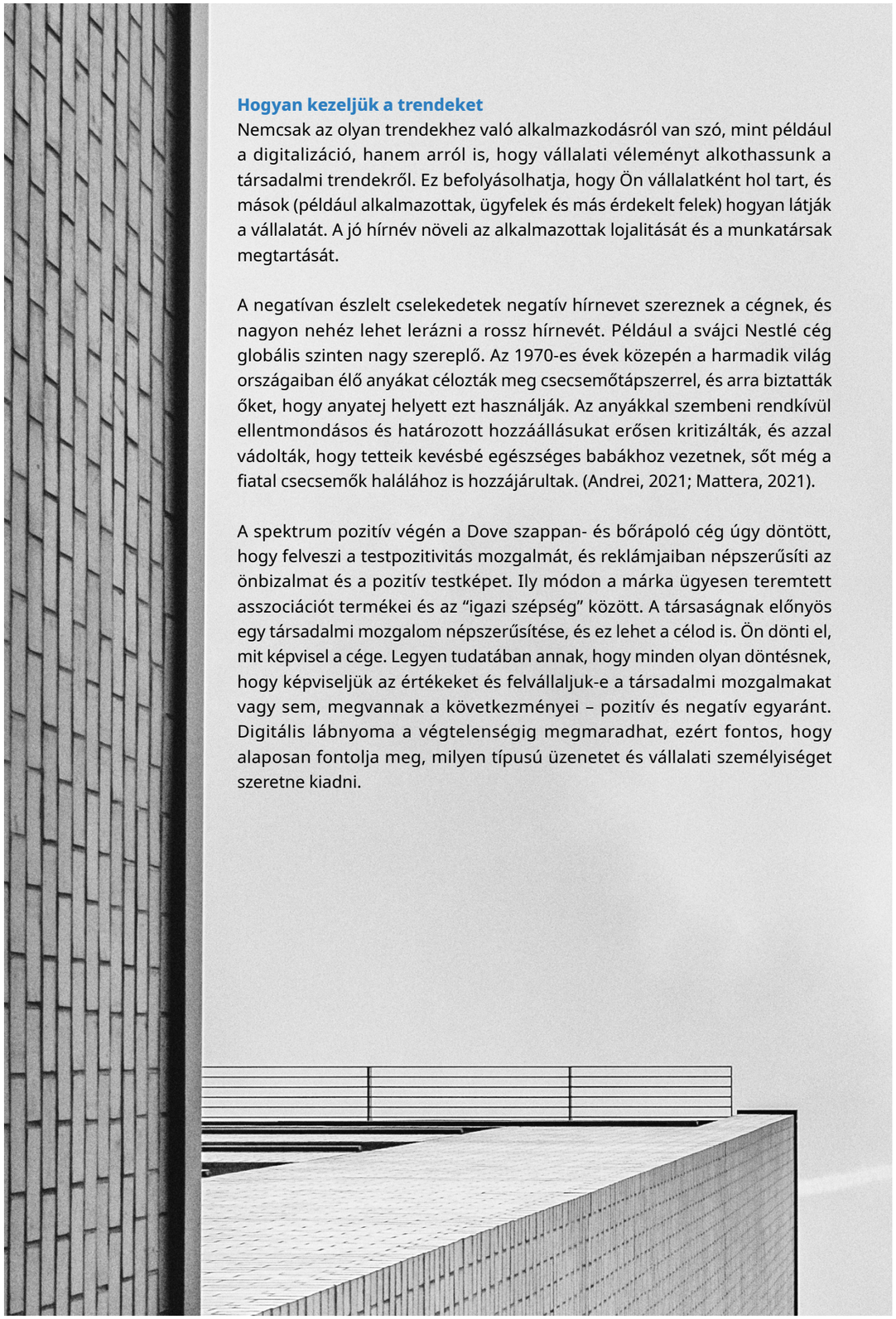
Összefoglalva, a tehetséggondozás egy olyan stratégiai megközelítés, amely segíthet a kkv-knak fejlődni, és növelni rugalmasságukat, termelékenységüket és alkalmazkodóképességüket, hogy megbirkózzanak a gazdaság változásaival és változásaival, valamint a technológiai fejlődéssel, és kihasználják azokat. Ezen túlmenően a tehetséggondozó rendszerben szereplő készségmenedzsment segíti az alkalmazottakat kompetenciáik fejlesztésében, valamint gyakorlati és speciális készségek fejlesztésében. Az új releváns készségek elsajátításával a munkavállalók jobban igazodnak a munkaerő-piaci igényekhez, és alkalmazkodni tudnak a technológiai fejlődés és a digitalizáció okozta változásokhoz. A befogadó, korérzékeny tehetséggondozás általánosságban hozzájárulhat a vállalatok gazdasági teljesítményéhez, és pozícionálhatja a vállalkozásokat a fejlesztések és a digitális átalakulás hatásainak jobb kezelése érdekében. Hosszabb távon a tehetséggondozási megközelítést alkalmazó vállalatok gyakran fenntarthatóbbak és versenyképesebbek.

2. EGYSÉG: FŐBB MUNKAERŐ-PIACI TRENDEK ÉS KÉRDÉSEK

A globális trendek jelentős hatással vannak a vállalkozásokra, amint azt a COVID-19 világjárvány is megmutatta. A világjárvány jelentősen előremozdította a digitalizációt. A távoli munkavégzés és a virtuális értekezletek a mindennapi üzleti élet részévé váltak, és a vállalatok alkalmazkodtak ahhoz, hogy a járvány idején fenntartsák az alkalmazottak termelékenységét és jólétét. Még akkor is, ha a távmunka nincs olyan átfogóan jelen, mint a járvány idején: „a távmunka itt marad" (Zahidi, 2020). A digitális készségek és az új készségek fejlesztésének szükségessége széles körben elismert: „Egy ilyen gyors, globális innovációval a szakembereknek szilárd üzletvezetési készségekkel kell rendelkezniük, amelyek magukban foglalják a nemzetközi technológiák azonosításának és bevezetésének képességét, hogy világszerte segítsék a vállalkozásokat" (D'Amore- McKim School of Business, 2018).

Akár nagyok, akár kicsik, a trendek nemcsak a nagy és globális szereplőket érintik, hanem a helyi kisvállalkozásokat is. Világszinten egyértelmű elmozdulás tapasztalható a keresett készségek terén. A kutatások azt mutatják, hogy 2025-re az alkalmazottak 50%-ának lesz szüksége újraképzésre. Ez magában foglalja az olyan önmenedzselési készségeket, mint az aktív tanulás, a rugalmasság, a stresztűrés és a rugalmasság (World Economic Forum, 2021).

A digitális írástudás már most is követelmény a legtöbb alkalmazott számára. Napjainkban az alkalmazottak digitális kommunikációs eszközökön keresztül kommunikálnak kollégáikkal, külső partnerekkel és ügyfelekkel. A digitális írástudás a foglalkoztathatóság feltételévé vált, ami különösen az idősebb generációkat érinti. Az idősebb alkalmazottak nem nőttek fel a digitális eszközökön, ezért előfordulhat, hogy felzárkózniuk kell. A munkaerő-piaci igények változása olyan gyors ütemben halad, hogy a képzési tartalom nehezen adaptálható (Stohr et al., 2021). Kulcsfontosságú olyan struktúrák megvalósítása, amelyek támogatják a munkavállalók folyamatos fejlődését, valamint olyan vállalati kultúrát, amely ösztönzi az alkalmazottak közötti folyamatos cserét. Ez a csere lehetővé teszi az emberek számára, hogy mind a kemény, mind a lágy készségeket fejlesszék. Ha többet szeretne megtudni alkalmazottai készségeinek fejlesztéséről, javasoljuk, hogy olvassa el és fontolja meg a kézikönyv 3. fejezetét: Fejlesztés.



Hogyan kezeljük a trendeket

Nemcsak az olyan trendekhez való alkalmazkodásról van szó, mint például a digitalizáció, hanem arról is, hogy vállalati véleményt alkothassunk a társadalmi trendekről. Ez befolyásolhatja, hogy Ön vállalatként hol tart, és mások (például alkalmazottak, ügyfelek és más érdekelt felek) hogyan látják a vállalatát. A jó hírnév növeli az alkalmazottak lojalitását és a munkatársak megtartását.

A negatívan észlelt cselekedetek negatív hírnevet szereznek a cégnek, és nagyon nehéz lehet lerázni a rossz hírnevét. Például a svájci Nestlé cég globális szinten nagy szereplő. Az 1970-es évek közepén a harmadik világ országaiban élő anyákat célozták meg csecsemőtápszerrel, és arra biztatták őket, hogy anyatej helyett ezt használják. Az anyákkal szembeni rendkívül ellentmondásos és határozott hozzáállásukat erősen kritizálták, és azzal vádolták, hogy tetteik kevésbé egészséges babákhoz vezetnek, sőt még a fiatal csecsemők halálához is hozzájárultak. (Andrei, 2021; Mattera, 2021).

A spektrum pozitív végén a Dove szappan- és bőrápoló cég úgy döntött, hogy felveszi a testpozitivitás mozgalmát, és reklámjaiban népszerűsíti az önbizalmat és a pozitív testképet. Ily módon a márka ügyesen teremtett asszociációt termékei és az "igazi szépség" között. A társaságnak előnyös egy társadalmi mozgalom népszerűsítése, és ez lehet a célod is. Ön dönti el, mit képvisel a cége. Legyen tudatában annak, hogy minden olyan döntésnek, hogy képviseljük az értékeket és felvállaljuk-e a társadalmi mozgalmakat vagy sem, megvannak a következményei – pozitív és negatív egyaránt. Digitális lábnyoma a végtelenségig megmaradhat, ezért fontos, hogy alaposan fontolja meg, milyen típusú üzenetet és vállalati személyiséget szeretne kiadni.

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

3. EGYSÉG: KÉSZEN ÁLL A TEHETSÉGMENEDZSMENTRE?

Egy tehetséggondozó rendszert nem lehet egyik napról a másikra bevezetni. Egy tehetséggondozó rendszer sikeres megvalósítása nagy erőfeszítést és elkötelezettséget igényel az egész vállalattól, különösen a menedzsmenttől. Ahogy az elején bemutattuk, a tehetséggondozás kulcsfontosságú az üzleti siker és a munka jövője szempontjából. Kedvezően befolyásolja a cég teljesítményét, és biztosítja a cégek további létét:

„A nagyon hatékony tehetséggondozással foglalkozó vállalatok válaszadói hatszor nagyobb valószínűséggel számolnak be a részvényesek teljes megtérüléséről (TRS), mint a versenytársak, szemben a nagyon nem hatékony tehetséggondozást végző vállalatok válaszadóival" **(Mugayar-Baldocchi, et al., 2021).**

Egyrészt időre és tervezett erőfeszítésre van szükség ahhoz, hogy a sikeres tehetséggondozó rendszer kidolgozása érdekében különféle gyakorlatokat vezessen be cégében – ebben a fejezetben már kiemeltük a HR gyakorlatok fontosságát a vállalkozások jövőbiztossága szempontjából. Másrészt a vállalatnak és munkatársainak nyitottnak kell lenniük, és szükség esetén készen kell állniuk arra, hogy komoly lépéseket tegyenek a vállalati kultúra megváltoztatása érdekében. A változtatások magukban foglalhatják a kommunikációs struktúrát, például a kétirányú visszacsatolási hurkok létrehozását, valamint a HR-gyakorlatokat a toborzástól a megtartási és offboarding folyamatokig.

Szóval, készen áll a tehetséggondozásra?

Létrehoztunk egy rövid önértékelő kvízt, hogy beazonosítsuk, mennyire vagyunk készek a tehetséggondozásra. Tizenkét egyszerű, tehetséggondozással kapcsolatos kérdésből áll, amelyekre igennel vagy nemmel válaszol. Töltse ki a kvízt, majd adja össze pontszámát, és a pontozólap alapján határozza meg a befogadó tehetséggondozás felé vezető út következő lépéseit.

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

KÉRDÉS	IGEN	NEM
1. Készen áll arra, hogy bevonja az alkalmazottakat a döntéshozatali folyamatokba?		
2. Készen áll arra, hogy felelősséget ruházzon a munkatársaira?		
3. Úgy látja, hogy munkatársai legalább olyan fontosak az üzleti siker szempontjából, mint az eladási számok?		
4. Készen áll a kétirányú visszacsatolási hurkok létrehozására és az alkalmazottak visszajelzéseinek beépítésére?		
5. Szeretne felállítani egy kommunikációs rendszert az alkalmazottai közötti kommunikáció javítására?		
6. Készen áll olyan gyakorlatok bevezetésére, amelyek javítják a tudásátadást és az alkalmazottak közötti kommunikációt?		
7. Készen áll arra, hogy sok erőfeszítést fektessen be alkalmazottai szükségleteiknek és a vállalat igényeinek megfelelő fejlesztésébe?		
8. Készen áll-e arra, hogy ne csak a kulcspozíciókban lévő alkalmazottait, hanem a teljes személyzetét bevonja a fejlesztési akciókba?		
9. Készen áll arra, hogy rögzítse alkalmazottai pozícióihoz szükséges készségeket, és munkaprofilokat készítsen?		
10. Készen áll-e arra, hogy figyelembe vegye alkalmazottai szükségleteit és követelményeit (pl. tisztelet és érték, a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése, rugalmas munkarend)?		
11. Készen áll-e jelentős erőfeszítéseket tenni a 45 év felettiek megtartása érdekében?		
12. Készen áll-e jelentős erőfeszítéseket tenni a 45 év feletti személyzet fejlesztése érdekében?		

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

Kiértékelés

Az eredmény eléréséhez számolja meg, hány kérdésre válaszolt „nem”-mel.

0-2 kérdésre adott “nem” válasz
Tökéletes, készen áll elmerülni a tehetséggondozásba! Válassza ki azt a részt, amellyel kezdeni szeretne, és kezdje el javítani a személyzet megtartását (különösen a 45 év felettiek esetében) a tehetséggondozás segítségével.

3-4 kérdésre adott “nem” válasz
Mielőtt elkezdené egy tehetséggondozó rendszer bevezetését, kérjük, tekintse meg annak előnyeit. Erőfeszítéseket kell tennie a megvalósításban, és előfordulhat, hogy jobban meg kell változtatnia vállalati kultúráját, mint szeretné. Legyen a lehető legnyitottabb, ha sikeresen szeretné megvalósítani a tehetséggondozó rendszert és megtartani munkatársait.

5 vagy több kérdésre adott “nem” válasz
Ha az önértékelés ötnél több kérdésére nemmel válaszolt, kérjük, gondolja át a céljait. Előfordulhat, hogy a tehetséggondozási megközelítés jelenleg nem a megfelelő megközelítés az Ön vállalkozása számára, mivel nem gyors megoldás a személyzet megtartása erőfeszítés és változtatási hajlandóság nélkül. Készen kell állnia és nyitottnak kell lennie a vállalaton belüli változtatásokra, hogy elérje a jelen Kézikönyvben javasolt célt, a személyzet megtartását. Ha úgy gondolja, hogy készen áll egy tehetséggondozó rendszer bevezetésére és/vagy vállalata releváns részeinek fejlesztésére, folytassa ezzel a Kézikönyvvel, és menjen végig az Ön által választott fejezeteken és azok egységein.

Mi a következő lépés?

Ez a fejezet jó áttekintést nyújt a tehetséggondozásról és előnyeiről. Most már tisztában kell lennie a következőkkel:

- A tehetséggondozó rendszer céljai
- A generációmenedzsment és az idősebb generációk bevonásának fontossága
- A tehetséggondozó rendszer bevezetésének előnyei
- A tehetséggondozás megvalósításához szükséges erőfeszítések és a személyzet megtartásának megtérülése

A következő lépés a Talent4LIFE Model Handbook elolvasása és használata tetszés szerint. Követheti a fejezetek logikai sorrendjét, ahogy azt a tehetséggondozási folyamat meghatározza: a toborzástól egészen az offboarding-ig, vagy belecsöppenhet a fejezetekbe, illetve kiléphet a fejezetekből a cége igényei és a tehetséggondozási útja alapján.

„A legnehezebb a kezdet. Ha ezt kikerüli az útból, sokkal könnyebb lesz az út hátralévő része.” - **Simon Sinek**

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

1. fejezet: Tehetségek toborzása

„A növekedés legfontosabb kulcsa a megfelelő tehetség megszerzése. A munkaerő-felvétel volt – és most is az – a legfontosabb, amit csinálunk.”
- Marc Bennioff

Ebben a fejezetben a tehetséggondozási folyamat első lépését tárjuk fel. A fejezetet alkotó három egységen áttekintjük a tehetségek vállalaton belüli toborzásának legfontosabb szempontjait.

Az első részben bemutatjuk az Employer Branding (EB) és az Employee Value Proposition (EVP) fogalmát. Megvizsgáljuk az EB és az EVP közötti különbségeket, és mindegyikre példákat mutatunk be különböző globális vállalatoknál. Megvizsgáljuk továbbá a munkáltatói márkaépítést a kkv-kban, és azt, hogy a kisebb vállalatok hogyan tudják ezt megvalósítani.

A második egységben a tehetséges emberek megszerzésének toborzási folyamataira fókuszálunk, és azt is megnézzük, milyen lenne a „tökéletes” kiválasztási folyamat. Meghatározzuk és megkülönböztetjük a „toborzás” és a „tehetségszerzés” fogalmakat. Ezt követően értékeljük, hogy egy vállalatnak milyen lépéseket kell követnie a kiválasztási folyamat során, beleértve az egyes lépésekben segítséget nyújtó eszközök használatát. Végül felvázoljuk hat tippünket, amelyekkel jó tapasztalatot teremthet a jelölt számára, és ez lehetővé teszi a „tökéletes” kiválasztási folyamatot.

A harmadik és egyben utolsó részben elmagyarázzuk, mi a tehetségszerzés, és a jelenlegi helyzetet a „tehetséghábORÚ” és a kkv-kon belüli tehetségkutatás összefüggésébe helyezzük. Tippeket adunk arra vonatkozóan, hogy egy kkv hogyan vonzhat magához tehetségeket, és megosztunk egy sor irányelvet is, amelyeket követni kell a kiaknázatlan tehetségek megtalálásához a vállalaton belül. Ez egy sor mutatóhoz vezet, amelyeket a vállalatok felhasználhatnak az alkalmazottak tehetségének értékelésére. Végezetül olyan mutatókat fogunk feltárni, hogyan lehet a munkavállalókban a lehető legtöbbet kihozni és tehetségüket előtérbe helyezni.

1. EGYSÉG: MUNKAADÓI MÁRKAÉPÍTÉS ÉS AZ ALKALMAZOTTI ÉRTÉKAJÁNLAT

Ebben az egységben az Employer Brandingről és a tehetséggondozáshoz való felhasználásáról fogunk beszélni. Elkezdjük az Employer Branding és az EVP fogalmát általános perspektívából tárgyalni, és példákat mutatunk be a nagyobb cégektől. Ezután ezt a stratégiát alkalmazzuk, és a kkv-khoz igazítjuk. Először is szeretnénk meghatározni a különbségeket az Employer Branding és az Employee Value Proposition (EVP) között.

Az About All Things Talent, a toborzás és az emberi erőforrások iránt szenvedélyesen foglalkozó humánerőforrás-szakemberek közössége szerint *„a munkáltatói márkaépítés olyan meggyőző okok összessége, amelyek miatt a márka „nagyszerű hely a munkavégzéshez", ehelyett az EVP egy sor konkrét lépéseket, amelyeket a vállalat tett a fentiek megvalósítása érdekében. Egyszerűen fogalmazva, a munkáltatói márkaépítés egy ígéret, amelyet az EVP-n keresztül valósítanak meg, és amely objektív számba veszi a Vállalat erősségeit és lehetőségeit. Egy cég EVP-je az, ami miatt népszerű. Ezért fontos elemezni, hogy meg tudjuk határozni az erősségeket és a gyengeségeket, majd ezeket felhasználva erős munkáltatói márkát építsünk ennek megfelelően."*

Mindenki beszél a munkáltatói márkaépítésről a cégeknél, de mennyire fontos, hogy jó munkáltatói márka legyen a cégünkben? Manu Romero (Romero 2017), a Departamentodefelicidad.com alapítója és „Munkáltatói márkaépítés: Mi ez, stratégiák, vállalatok és KPI" című cikke szerint elmagyarázza, hogy előre kell lépnünk, és nagyra értékelnünk kell a munkáltatói márkát. cégünket, mert el kell érnünk egy olyan erős márkát, amely a legtehetségesebb embereket készteti arra, hogy a cégünknél dolgozzanak, és ami még fontosabb, ami miatt cégünk csúcstehetségei akarnak maradni.

Az újabb generációk nagyon igényesek és kritikusak, amikor kiválasztják azt a céget, ahol szeretnének dolgozni. A modern felszereltségnek köszönhetően egyetlen kattintással megismerhetik a céget, ügyfeleit, leendő kollégáikat, korábbi munkatársak véleményét, rendezvényeit, ahol részt vesz, vásárlói véleményeket stb. Éppen ezért minden részlet fontos és meghatározó számukra, amikor egyik céget a másikkal szemben választják. Ezenkívül a tehetségmárka belsőleg fejleszti az elkötelezettséget, a motivációt és az elégedettséget a munkahelyen, és segítenie kell a személyes értékek és a vállalati kultúra közötti kapcsolat kialakítását.

Minden cégnek van munkaadói márkája, még ha nem is szándékosan dolgoztak rajta. Az Employer Branding egy vállalatról és annak hírnevéről alkotott első benyomásról szól. Ezért fontos elemezni a munkáltatói márkát, és megérteni, hogy milyen vállalati imázst vetítenek a tehetségek körébe, amelyeket a vállalathoz vonzani szeretnének.

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

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

Az alábbi nyolc lépés bemutatja, hogyan fejlesztheti stratégiailag és népszerűsítheti munkaadói márkáját a tervezett tehetségállományban:

1. Alakítson felelős csapatot
Amikor a munkáltatói márkastratégia felépítéséről dönt, fontos, hogy alaposan mérlegelje azt a csapatot, amely elemzi, meghatározza és népszerűsíti azt. Javasoljuk, hogy hozzon létre egy multidiszciplináris csapatot, amelyet humán erőforrásból, marketingből és kommunikációból álló munkatársak alkotnak. Fontos, hogy a csapat tagjai megértsék és teljes mértékben igazodjanak a vállalati stratégiához. Ha kis- és középvállalkozásban dolgozik, válassza ki a vállalati értékeket és stratégiát képviselő alkalmazottakat, és hívja meg őket csapatába.

2. Határozza meg az érintettek körét
Az egyik legfontosabb lépés az érdekcsoportok vagy érdekelt felek azonosítása a végrehajtandó stratégiák és intézkedések megtervezéséhez. Ezek a csoportok többnyire vállalati alkalmazottak, beszállítók, szakszervezetek, ügyfelek vagy a média. Fontos, hogy a végrehajtandó akciók meghatározásakor és előkészítésekor reagáljanak az Ön cége számára érdekes csoportokra.

3. Elemezze a jelenlegi helyzetet
Fontos, hogy mielőtt elkezdené dolgozni az Employer Branden, megértse, milyen helyzetben van a vállalat, hol van, és hová szeretne eljutni. Ezen a ponton Manu Romero (Romero, 2017) néhány kulcskérdést hagyott nekünk, hogy jobban megértsük ezeket a helyzeteket.

- Mi az Ön dolga?
- Hol találjuk magunkat jelenleg, és hová szeretnénk eljutni?
- Milyen értékek és kultúra határoz meg minket?
- Mit gondolnak az alkalmazottai a cégéről?
- Mit mondanak rólunk az interneten (fórumok, közösségi hálózatok, blogok, rangsorok)?

Nagyon fontos, hogy őszintén válaszoljon ezekre a kérdésekre, mivel a válaszok segítenek kialakítani a munkáltatói márka fejlesztéséhez követendő stratégiákat.

4. What is your business?
Az egyik legfontosabb lépés a célok kitűzése. Ismernie kell azokat a célokat, amelyek összhangban vannak az Employer Brand stratégiájával. Át kell gondolnia azokat a célokat, amelyeket a vállalat el szeretne érni, és ezekre a célokra alapozva gondolnia kell a végrehajtandó intézkedésekre, valamint arra, hogy ezeket hogyan fogja végrehajtani.

5. Set Goals
Manu Romero (Romero, 2017) szerint a márkamintázat középpontjában az alkalmazottak értékajánlatának kell lennie. Ez csak egy világos definíciója annak, hogy mit kínál a jövőbeli és jelenlegi alkalmazottainak, miért kell egy alkalmazottnak az Ön vállalatának dolgoznia, nem pedig a versenytársának, és mitől egyedi a cége. Fontos, hogy meghatározzuk azokat a tulajdonságokat, amelyek megkülönböztetik Önt a versenytársaktól, és egyedivé és vonzóvá teszik a cégénél végzett munkát.

6. Válassza ki a kommunikációhoz szükséges csatornákat
Cége érdekcsoportjait korábban meghatározták. Meg kell állnia, és át kell gondolnia, hogy jelenleg milyen csatornákat használ a célok eléréséhez, és ezek mennyire relevánsak. Gondoljon túl a közösségi médián, hogy teljes mértékben befogadó legyen az üzenet közvetítésekor.

7. Tervezze meg a cselekvéseket
Ha az összes előző lépést helyesen hajtotta végre, ideje elkezdeni a munkáltatói márka körüli tevékenységek tervezését. A belső akciók olyan alkalmazottakat érintenek, akik jelenleg az Ön vállalatánál dolgoznak, a külső tevékenységek pedig azokra az alkalmazottakra összpontosítanak, akik a jövőben csatlakozhatnak a vállalathoz.

8. Részletezze a KPI-ket, a mérési és értékelési mechanizmusokat
Végül fontos mérni az általunk felállított célokat, és minden célkitűzéshez meghatározni kulcsfontosságú teljesítménymutatókat (KPI). A KPI-k előre meghatározott mérhető eredmények, amelyek a kulcsfontosságú üzleti célokhoz kapcsolódnak. Egy értékesítési csapatnál példa lehet az, hogy havonta elérünk bizonyos értékesítési mennyiségeket egy adott terméknél; a HR csapat esetében ez lehet az újonnan felvett személyek száma vagy az alkalmazottak fluktuációja. A KPI-k használata lehetővé teszi, hogy megtekinthesse a vállalat előrehaladását a konkrét célok elérése érdekében, és lebontsa és leküzdje az ezek elérését gátló akadályokat.

Az alábbiakban bemutatunk néhány gyakorlati példát az Employer Branding működésére a nagyobb globális vállalatokon belül:

Google
Amikor az emberek arra gondolnak, hogy melyik cégnek a legjobb dolgozni, a Google olyan név, amely sokak listáján előkelő helyen szerepel, és ez nem ok nélkül történik. A Google folyamatosan építi a hírnevét vezető munkáltatóként. A technológiai óriáscég folyamatosan kommunikál munkafilozófiájáról és az általa kínált szociális juttatásokról, lehetőségekről (ingyenes közlekedés, orvosi ellátás, extra szabadság, jogi tanácsadás, edzés, pihenő- és szabadidős helyiségek, edzőterem stb.). A Google-ban a legfigyelemreméltóbb az, ahogyan kiválasztja a tehetségeket, és a toborzási folyamat középpontjában a kultúrájához legjobban illeszkedő emberek állnak.
Videó: A videó betekintést nyújt a Google-on belüli újoncok első hetébe

Heineken
A Heineken kiemelkedik az eredeti technikáival, amikor a tehetségek megnyeréséről és megtartásáról van szó. Az „Ugrás helyekre" videói kommunikálnak a potenciális és jelenlegi alkalmazottakkal és ügyfeleikkel, és olyan üzeneteket tartalmaznak, mint például: „A Heinekenben megtervezheti saját szakmai karrierjét", „A világ legjobb cégében dolgozik, kreatívak és szórakoztatóak vagyunk. !" Vagy „Tudta, hogy több mint 250 sört kínálunk több mint 70 országban, mi vagyunk a világ legjobb sörfőzdéje". Reális jövőképet közvetítenek a vállalati kultúráról azzal a céllal, hogy vonzzák a tehetségeket, és rávegyék a videót megtekintő embereket, hogy lélegezzék a márkát.
1. videó : bemutatja a jelöltek közötti különbségeket és a Heineken, mint cég véleményét.
2. videó : rávilágít a Heineken toborzási folyamatának működésére.

IKEA
Hogyan újítsd meg a tehetségek kiválasztását? Erre a kérdésre talán az alábbi példával lehet a legjobban válaszolni az IKEA-ban. A cég stratégiájának kulcsa a lakberendezési tárgyak iránti közös szenvedélyben rejlik. „Azáltal, hogy segítünk ügyfeleinknek egy jó otthon felépítésében, javíthatjuk mindennapi életüket" – mondja Lars-Erik Fridolfsson. Azt is megjegyzi, hogy "az értékek és az attitűd fontosabbak, mint az önéletrajz" a kiválasztási folyamataikban, ahol innovációt hajtanak végre. A pályázókat felkérik, hogy vegyenek részt a folyamatban egy fotóval a nappalijukról, és megkérik őket, hogy beszéljenek arról, mit szeretnek a szobában, és mi inspirálja őket. Ez lehetővé teszi számukra, hogy gyorsan azonosítsák azokat az embereket, akik szenvedélyesek a bútorok és a jó dizájn iránt, és hogyan tehetnek változást ügyfeleik életében.
Videó: Ebben a videóban az IKEA alkalmazottai elmagyarázzák, milyen az IKEA-nál dolgozni.

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

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

Microsoft
Egy másik cég, amely az egyik legjobb cégként szerepel, a Microsoft. Tehetség-toborzási stratégiájának lényege, hogy a Microsoftot kiváló munkahelyként ismerik el, egyértelmű EVP-vel és digitális stratégiát dolgoznak ki.
Videó: Ez a videó bemutatja, mit jelent a Microsoftnál dolgozni.

Most, hogy jobban megértjük a munkáltatói márkaépítést, megvizsgáljuk az EVP fontosságát a vállalaton belül. Emily Heaslip, a Vervoe tartalomírója szerint „13 inspiráló alkalmazotti értékajánlat példa a nagyszerű tehetség vonzására" (Heaslip 2021) című cikkében az értékajánlat több, mint egy marketinggyakorlat az alkalmazottak számára. Emellett Emily szerint egy jó értékajánlat segíthet csökkenteni az alkalmazottak fluktuációját, javítani a profitot, nagyszerű munkavállalói élményt nyújtani, és befogadó munkahelyet építeni. Egyéb dolgok, amelyeket a munkavállalók a legjobban értékelnek munkakereséskor, az egészségügyi ellátások és a vállalat elhelyezkedése. Az ösztönzők megfelelő kombinációjának megtalálása fontos, hiszen az értékajánlatok is hozzájárulnak a munkakörnyezet jobbá tételéhez. Ezenkívül a jó előnyöket és a megfelelő javadalmazást ötvöző értékajánlat megkönnyíti a tehetségek bevonását a vállalatba.

Az alábbiakban bemutatunk néhány gyakorlati példát arra, hogyan működhet egy jó alkalmazotti értékajánlat tehetségek toborzásakor:

LinkedIn
A LinkedIn értékajánlata a #LinkedInLife mottón alapul. Ennek a cégnek az a célja, hogy az alkalmazottak közzétegyék vállalatuk kultúráját a LinkedIn közösségi oldalán. A LinkedIn emellett számos előnyt kínál, amelyek arra ösztönzik az alkalmazottakat, hogy maradjanak, ami egy erős tehetségmegtartási modellhez vezet.
Videó: Tekintse meg, mit jelent a LinkedIn Life az alkalmazottaik számára

Airbnb
Ennek a cégnek a kulcsa a küldetésében rejlik, "olyan világot teremteni, ahol bárki bárhová tartozhat". Négy alapértéke, a befogadás, a gondoskodás, a támogatás és az innováció központi helyet foglal el imázsában és értékajánlatában. Ezenkívül nem meglepő módon az EVP-je kapcsolódik az utazási közösséghez.
Videó: Élet az Airbnb-nél Londonban

Canva
A Canvát nem a kultúrája vagy az előnyei teszik igazán kiemelkedõvé, hanem az a lehetõség, amelyet az alkalmazottaknak ad, hogy hozzájáruljanak a vállalathoz, és érezzék magukat egy kreatív, nyitott tér részeként, ahol nagyon kézzelfogható a hozzájárulásuk a végsõ tervekhez. Természetesen a Canva jó és szokásos előnyöket is kínál.
Videó: A Canva kultúrája

Mi a helyzet a kkv-kkal? Mi a teendő, ha nem vagyok a LinkedIn-en vagy a Google-on? Kidolgozhatom a munkáltatói márkámat?
Sok kkv, aki olvas a nagyvállalatok munkáltatói márkaépítési stratégiáiról, azt gondolhatja, hogy az Employer Branding nem nekik való, de téved. Az Employer Branding még fontosabb a kis- és középvállalkozások számára, hogy vonzzák és megtartsák a megfelelő tehetségeket.

Az Employer Branding és az Employee Value Proposition fogalmak egyszerűsítésével elérhetőbbé és relevánsabbá tehetjük azt a kkv-k számára. A munkáltatói márkaépítés nem olyan bonyolult, mint amilyennek elsőre tűnik. Az Employer Branding nem a menő videók készítéséről szól, hanem valami többről. Úgy definiálható, mint azon kézzelfogható és immateriális tulajdonságok összessége, amelyekkel egy vállalat rendelkezik, és amelyek lehetővé teszik a tehetségek megtartását és új tehetségek vonzását. Ezek az attribútumok a vállalat belső jellemzői, amelyek az EVP alapját képezik. A munkáltatói értékajánlat (Employer Value Proposition, EVP) az az észlelt érték, amellyel a belső és külső tehetségek a vállalattal kapcsolatban rendelkeznek. Így minden cégnek van Munkaadói Márkája, amely fejleszthető és beépíthető a stratégiájába.

A vállalat jellemzői racionálisan és érzelmileg is értékelhetők. Egyes szempontok, mint például a fizetés, a lehetőségek fejlesztése vagy a munkaidő objektív elemzésre kerülnek, de mások, mint a vállalati kultúra, a munkakörnyezet, a befogadó politikák, a munka-magánélet egyensúlya vagy a vezetési stílus teljesen szubjektívek, és nagyobb hatást gyakorolnak a döntéshozatalra. folyamat. Ezért fontos, hogy a kkv-k erős érzelmi történeteket dolgozzanak ki, hogy versenyképesek legyenek a nagyobb vállalatokkal szemben.

Az EVP a következő 4 attribútumra bontható:

1. Üzleti jellemzők: ezek az attribútumok a vállalati szektor azon jellemzőire utalnak, amelyek vonzóak lehetnek a tehetségek számára. Nem ugyanaz például az energiaszektorban vagy az olaj- és gáziparban dolgozni. Ezeket a tulajdonságokat általában nem tudjuk megváltoztatni, de szem előtt kell tartanunk és népszerűsítenünk kell őket, ha vonzóak lehetnek, és azon kell dolgoznunk, hogy nagyobb vonzerőt adjunk nekik, ha nem eleve vonzóak. Ha egy vállalat olyan környezetvédelmi szolgáltatásokat kínál, amelyek egyértelműen jótékony hatással vannak a környezetre, ezt egyértelműen közölni kell a Munkaadói Márkastratégiában. Másrészt, ha egy vállalat a szerencsejáték-szektorban dolgozik, a márkastratégiájának megtervezésekor gondosan figyelembe kell vennie a függőség körüli külső érzékenységeket.

2. Vállalati jellemzők:ezek azok a tulajdonságok, amelyek megkülönböztetik a vállalatot versenytársaitól. Vegyük ismét az utolsó példát, egy szerencsejáték-társaság példáját. Ebben az esetben előfordulhat, hogy a szektort nem jól érzékelik, de egy vállalat kidolgozhat társadalmi felelősségvállalási akciókat, például a problémás szerencsejáték-cégek segítését. Ezek az intézkedések kommunikálhatók a vállalat hírnevének javítása és a tehetségek vonzása és megtartása során a versenytársak közül való kiemelkedés érdekében. A vállalati attribútumok azok, amelyek meghatározzák a vállalat működését. Például a vállalati kultúra, a vezetési stílus, a munkakörnyezet vagy a HR-politikák.

3. Szakmai tulajdonságok: ezek a tulajdonságok azok a tulajdonságok, amelyekkel a munkavállaló a szakmai projektjében rendelkezik. Például karrierlehetőségek, fejlődés, képzés stb. Ezek a tulajdonságok nagyon fontosak a tehetségek vonzásához vagy megtartásához. Például, ha olyan cégben dolgozom, amely képzéseket ad és segíti a fejlődésemet, akkor kevésbé fogok más lehetőségeket keresni a cégen kívül. Másrészt, ha úgy érzem, hogy fogaskerékként kezelnek, és nem veszem észre, hogy a cég törődik a wellnessemmel, akkor nem lesz kedvem maradni.

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

4. Személyes tulajdonságok: ezek azok a tulajdonságok, amelyek hatással vannak az egyén életére. Például rugalmasság, családi tanácsadási szabályzat vagy wellness-programok.

Most bemutattuk azokat az attribútumokat, amelyek egy munkáltatói márkát alkotnak, ideje elemezni a vállalatát. Kezdheti belsőleg azzal, hogy megkéri az alkalmazottakat, hogy adjanak visszajelzést arról, hogyan vélekednek a vállalat teljesítményéről ezekkel a jellemzőkkel kapcsolatban, és mennyire fontosak a munkahelyi boldogulásuk szempontjából. A HR elemzi az eredményeket, és megállapítja, hogy az észlelés megfelel-e a valóságnak. Ha figyelembe vesszük, hogy az alkalmazottak mit értékelnek a munkakörnyezetükben, és mit kínál a cég, illetve melyek azok, amelyek hiányoznak, cselekvési tervet lehet kidolgozni. Fontos figyelembe venni a külső észleléseket is, így könnyebben tud új tehetségeket vonzani.

Ha úgy érzi, hogy tudja, hol tart a vállalata, ideje átgondolni, hogy mely tulajdonságokat népszerűsítse vállalati kultúrájában. Ezután összeállíthat egy Munkaadói értékajánlatot és cselekvési tervet, amely magában foglal néhány stratégiai attribútumot. Mint korábban említettük, nagyon fontos KPI-k felállítása, amelyek mérik a folyamatot és az akcióterv sikerét. Például két jó KPI lehet:

- A jelentkezők száma a toborzási folyamat megkezdésekor.
- A vállalattól az elmúlt évben távozók száma.

Most itt az ideje, hogy közölje új munkáltatói értékajánlatát. Erős belső kommunikációs tervvel kell kezdenie, hogy minden dolgozó megismerje az EVP-t, majd később külsőleg is kommunikálja (weboldalon, céges videóval, nyilatkozattal, közösségi médián stb.). Fontos figyelembe venni, hogy a legjobb márkanagykövet egy boldog alkalmazott, aki jól beszél a cégről, amikor éppen nem dolgozik.

Az Employer Branding nem arról szól, hogy pénzt pazaroljunk digitális kampányokra vagy egy menő videóra. A kkv-k erős munkáltatói márkaépítési stratégiát dolgozhatnak ki puha tulajdonságokkal, amelyeknek nem kell sok pénzbe kerülniük. Ezenkívül a kkv-k általában nagyobb rugalmassággal rendelkeznek, mint a nagyobb vállalatok, és olyan előnyöket kínálhatnak, amelyeket egy nagyobb vállalat nem. A kulcs az, hogy közöljük azokat a kulcsfontosságú üzeneteket, amelyek elősegítik a boldog munkahely megteremtését, valamint a tehetségek megtartását és vonzását.

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

2. EGYSÉG: TOBORZÁSI STRATÉGIÁK A TEHETSÉGEK MEGSZERZÉSÉHEZ ÉS A TÖKÉLETES TOBORZÁSI FOLYAMATHOZ

Fontos megérteni a különbséget a toborzás és a tehetségszerzés között. A www.losrecursoshumanos.com, egy HR-problémákra szakosodott portál szerint a toborzás a tehetségszerzés egy részhalmaza, és magában foglalja a keresést, a kiválasztást, az interjút, az értékelést, a kiválasztást és a munkaerő-felvételi tevékenységeket. A toborzás felkéri a megfelelő jelölteket a vállalatnál meglévő, megüresedett állásokra. A tehetségszerzés ehelyett a folyamatok folyamatos köre a vállalaton belüli alkalmazottak vonzásával, toborzásával és felvételével.

Amikor a kiválasztási folyamatról beszélünk, a Talentech ezt hét lépésre bontja a következő cikkben: *„A toborzási folyamat lépései”* (**Andersson, 2020**):

1.Előkészítés
Először is fontolja meg a betölteni kívánt pozíciót. Ön fogja kialakítani azokat a szükséges készségeket, amelyekkel az új alkalmazottnak rendelkeznie kell, ezért létfontosságú, hogy teljes mértékben megértse, mit is takar a megüresedett pozíció. Ezen túlmenően meg kell fontolnia, hogyan jelentették be a lehetőséget, és hogyan emelheti ki, mint izgalmas szerepkört egy nagyszerű munkakörnyezetben. Részletesen el kell magyaráznia, hogy milyen feladatok és felelősségi körök vannak, és kit keres, hogy megfeleljen a munkaköri specifikációnak. Vegye figyelembe az álláshirdetés elkészítésekor használt nyelvet, hogy biztosítsa, hogy a nyelvezet mindenre kiterjedő legyen, és ne tűnjön idősnek sem a fiatalabb, sem az idősebb jelöltek számára. Fontolja meg, hogy mely kommunikációs csatornákat szeretné használni a pozíció célközönsége szerint.

2. Jelentkezések fogadása
A hirdetés közzététele után fontos, hogy az állásra jelentkező jelentkezők tudomást szerezzenek arról, hogy jelentkezésüket megkapták. Sok vállalat automatizált folyamatot alkalmaz az ATS-en (Application Tracking System) keresztül, de mások továbbra is az e-mailt és az Excelt használják ennek a feladatnak a végrehajtására. Az ingyenes digitális eszközök, például a Trello (www.trello.com) megkönnyíthetik ezt a követési folyamatot.

3. Kiválasztás 1. szakasza: A nem kellően képesített jelentkezők kiszűrése
Ekkor kezdődik a kiválasztási folyamat. Először is meg kell határoznia, hogy Ön szerint mely jelöltek nem felelnek meg a szerepkörnek vagy az Ön vállalati kultúrájának. Felhívhatja a jelölteket, és feltehet néhány szűrési kérdést, hogy segítsen leszűkíteni a jelölteket, ha úgy érzi, ez szükséges. A legjobb gyakorlat a sikertelen jelöltek tájékoztatása arról, hogy jelentkezésüket sajnos ez alkalommal nem vették figyelembe.

4. Kiválasztás 2. szakasza: A jelöltek értékelése és rangsorolása
A következő lépésben ki kell választani azokat a jelölteket, akikkel interjút kívánnak készíteni, és besorolni őket aszerint, hogy képességeik mennyire illeszkednek a meghirdetett szerepkörhöz és a cég alapértékeihez. A kiválasztási folyamat ezen szakasza némi időt és alapos megfontolást igényelhet. Ha nincs sok ideje a találkozók megbeszélésére, fontolja meg egy online időpontegyeztető eszköz, például a Calendly használatát, amikor interjúra szóló meghívókat küld. A Calendly egy olyan alkalmazás, amely segít automatizálni az időpont-ütemezést (https://calendly.com/).

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

5. Kiválasztási szakasz: Interjúk
A kiválasztási folyamatban az interjú az egyik legfontosabb pillanat, mert a cég találkozik a potenciális leendő munkatársaival. Célszerű több fordulós interjút lefolytatni, hogy segítsen leszűkíteni a legjobb jelölteket, jobban megismerni őket, és teljes mértékben megérteni, hogy megfelelnek-e a szerepkörnek és a cégnek. A pozícióért felelős menedzsernek részt kell vennie az interjúpanelben, hogy további technikai kérdéseket tegyen fel a munkával kapcsolatban, és ellenőrizze, hogy kapcsolatot tudnak-e kialakítani az egyénnel.

Kiválasztás 4. szakasza: Szimulált munkagyakorlat
Az egyik legjobb módja annak, hogy megtudja, hogy a kiválasztott jelölt rendelkezik-e a megfelelő készségekkel a munkához, ha megkérjük egy készségalapú gyakorlat elvégzésére, amely szimulálja, milyen típusú feladatokat kell majd elvégezniük a szerepkörben. Érdemes lehet potenciális tapasztalt csapattársakat is bevonni az interjúpanelbe, hogy segítsenek megítélni a jelentkező tudását és a csapathoz való illeszkedését. Ennek megvan az az előnye is, hogy a csapatot bevonják a kiválasztási folyamatba, és ezáltal jobban részt vesznek a csapattársak kiválasztásában, ha nem az általuk preferált jelöltet választják ki végül.

6. Felkínálás és a laza szálak elkötése
Végül, ha kiválasztotta a kívánt jelöltet, és elfogadták, hogy csatlakozzon a céghez, ideje értesíteni a többi megkérdezett jelöltet, hogy nem jártak sikerrel, és a pozíciót betöltötték. A legjobb gyakorlat, ha visszajelzést ad a jelöltnek arról, hogy miért nem járt sikerrel, és bár csalódott lehet, hálás lesz a válaszért, és megérti, hogy miért nem járt sikerrel. Végső soron a legtöbb jelölt tiszteletben tartja döntését, és pozitívan tekint a cégére, ha időt szán arra, hogy visszatérjen hozzájuk. Alba Da Virgi „Jelölt-központú toborzási stratégia” (Da Virgi 2016) című cikkében elmondja, hogy a toborzási folyamat középpontjában a jelöltnek kell lennie. Azt mondja, hogy az a mód, ahogyan a jelöltek kapcsolatba lépnek az Ön cégével a kiválasztási folyamat során, meghatározó ahhoz, hogy a cég a legjobb tehetségeket tudja alkalmazni.

Alba Da Virgi szerint a következő tippek kulcsfontosságúak a toborzás során:

- Közvetlen és vonzó módon írjon állásajánlatokat az Ön által betölteni kívánt szerepekre.
- A hirdetés terjesztése a pozíció profilja alapján legmegfelelőbb csatornán keresztül. Minél jobban láthatóvá válik a hirdetése, annál több tehetséges embert tud toborozni, de ügyeljen arra, hogy hirdetése a megfelelő embereket célozza meg.
- Optimalizálja regisztrációs űrlapjait, és készítsen egy rövid, egyszerű és reszponzív űrlapot, hogy a jelöltek mobiltelefonon is jelentkezhessenek: Ki kell használnia a technológia nyújtotta előnyöket.
- Tájékoztassa jelöltjeit a kiválasztási folyamat során, és az első pillanatoktól kezdve alakítson ki jó kapcsolatot: Jó benyomást szeretne kelteni a jelöltben.
- Gyorsan válaszoljon a jelölteknek. Ha nem ad gyors választ, a jelölt elveszítheti érdeklődését a pozíció iránt, és azt gondolhatja, hogy nem ő lesz a kiválasztott személy.
- Válaszoljon azoknak a jelölteknek, akiknek nem kínálnak ajánlatot, és interjút készítsen, mivel ennek hiánya nem fogja jól tükrözni a cége arculatát.

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

Fontos a jól megtervezett és szervezett toborzási folyamat, és mindenekelőtt a jó jelölti tapasztalat megteremtése. Előfordulhatnak olyan esetek, amikor a munkaadónak nemet kell mondania egy nagyon tehetséges embernek, mert az adott pillanatban nem a legalkalmasabb a szerepkörre vagy a cégre. Nagyon is elképzelhető azonban, hogy ugyanaz a jelölt ideális lehet egy jövőbeli nyitáshoz, amikor esetleg relevánsabb tapasztalatokra is szert tehetett. Ha ennek a jelöltnek jó tapasztalatai voltak a céggel kapcsolatban az előző jelentkezés során, akkor sokkal nagyobb valószínűséggel jelentkezik a jövőbeni lehetőségekre.

3. EGYSÉG: TEHETSÉGSZERZÉS ÉS TEHETSÉGBÁZIS ÉPÍTÉSE

Először is fontos elmagyarázni, mi a tehetségszerzés. A tehetségek megszerzése a cég szükségleteihez és a pozíció követelményeinek megfelelő szakképzett személy felkutatásának és megszerzésének eljárása. A vállalatok számára az a kihívás, hogy olyan jelölteket találjanak és vonzanak magukhoz, akik megfelelnek az elvárásoknak és követelményeknek, amelyek megfelelnek a vállalat céljainak és tevékenységeinek.

Manapság minden cég a piac legjobb tehetségeit próbálja felvenni, hogy csatlakozzanak csapataihoz, és versenyképesebbek legyenek. Ezen túlmenően, néhány technikai szerepkör iránt nagy a kereslet. Lényeges elmondani, hogy a kkv-k számára sokkal nehezebb jó tehetségeket bevinni az ajtón, mivel sok kisebb cég nem rendelkezik a szükséges erőforrásokkal az elkötelezett HR-esek számára. A toborzás és a tehetséggondozás gyakran olyan személyre hárul, akinek egy másik elsődleges funkciója is van a vállalatnál. A következő iránymutatások nagyon hasznos módot kínálnak a kkv-knak arra, hogy olyan márkaépítési stratégiát hajtsanak végre, amely lehetővé teszi számukra, hogy vonzzák a tehetségeket:

- Növelje jelenlétét a közösségi hálózatokon: A Recruitment 2.0 lehetővé teszi, hogy felszámolja a földrajzi akadályokat, és megtalálja az ideális jelöltet. Az olyan közösségi hálózatok, mint a LinkedIn, kiváló adatbázissá váltak a tehetséges szakemberek megtalálásához, akikkel akár videohíváson keresztül is interjút készíthet. Ezen hálózatok előnyeit is kihasználhatja állásajánlatának terjesztésére, és az érdeklődő szakemberek nagyobb körét érheti el.
- A munkáltatói márka kialakítása: a kkv-knak kommunikálniuk kell azokat az attribútumokat, amelyek vonzó és egyedi munkahelyté teszik cégüket.
- Legyen folyamatosan naprakész: A tanfolyamok vagy workshopok kínálata nagy értéket képvisel a vállalat számára, mivel növeli a csapat versenyképességét, kezdeményezőkészségét és innovációs képességét.

A tehetségbázis felépítése fontos a kkv-k számára, mivel sok időt takaríthat meg a pozíciókhoz jól illeszkedő, és ami még fontosabb, a vállalati alapértékekkel rendelkező jelöltek megtalálása során. A kisebb cégek számára fontos, hogy kiindulópontként ne veszítsék szem elől a saját cégükön belül már rendelkezésre álló tehetségbázist.

HOGYAN LEHET AZONOSÍTANI A LEGJOBB TEHETSÉGEKET A VÁLLALATNÁL

Amikor tehetségek megszerzéséről beszélünk a vállalatok számára, gyakran figyelmen kívül lehet hagyni a vállalaton belüli tehetségeket. Hogyan biztosíthatja, hogy ez ne forduljon elő az Ön cégében? A kkv-k első lépése a tehetséges emberek azonosítása a vállalaton belül. Az Explicit Success és posztjuk szerzője, Abimbola Joseph (kreatív tartalomfejlesztő, aki szívesen bátorítja az embereket, hogy a lehető legjobbak legyenek) szerint 13 tipp van a tehetséges ember megtalálásához (Joseph 2019):

1. Ambiciózus emberek

Az ambiciózus emberek mindig a sikert keresik, és nagyon keményen dolgoznak, hogy elérjék a maguk elé kitűzött célokat. Fontos tudni, hogy ezek az emberek képesek győzelmet és vereséget is elszenvedni, de ha vereséget szenvednek, tanulnak a tapasztalatokból és megerősödve térnek vissza. Az ambiciózus emberek rendelkeznek azzal a személyiséggel, amely szükséges ahhoz, hogy kiváló teljesítményt nyújtsanak.

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

2. A vállalat prioritásaira összpontosítanak
A legjobb tehetségek szeretnének részt venni annak a cégnek a fejlesztési folyamatában, amelyben dolgoznak. Megvan nekik az energiájuk, hogy szenvedéllyel dolgozzanak, és garantálják, hogy a projektek a legjobb módon valósuljanak meg a vállalaton belül. Lelkes alkalmazottak, és mindent megtesznek azért, hogy elérjék a vállalat céljait és célkitűzéseit. A tehetséges emberek tudják, hogyan kell prioritásokat felállítani és mire kell összpontosítani. Nem vonják el könnyen a figyelmüket, és elkerülik az időveszteséget. Több feladatot is tudnak végezni.

3. Megmondhatják, mit szeretnének elérni
A tehetséges ember tudja, hol szeretne lenni néhány év múlva, és néha meglepően egyértelmű választ ad. Lehet, hogy távol vagy ettől a céltól, de tehetséges emberek már elgondolkodtak a céged életútján. Egy tehetséges ember világos lépéseket tud adni, hogyan juthatsz el oda, még akkor is, ha a cél nagyon ambiciózus.

4. Proaktívak
Minden munkáltatónak ügyelnie kell azokra az emberekre, akik proaktívak a döntéseikben. Ez a tulajdonság nem arra támaszkodik, hogy az alkalmazottak vezető beosztású tagjai utasításokat adnak a határozott lépések megtétele előtt, ha biztosak a pozitív eredményekben. Inkább proaktívak legyenek, és még azelőtt hoznak döntéseket, mielőtt a főnök megkérdezné a feladat eredményét. A proaktív emberek meglephetik főnöküket az eredménnyel. Egyes vállalatoknál a proaktív emberekről úgy tekintenek, mint akik túllépik a határaikat. Az autokratikus és uralkodó cégek nem áradnak jól az ilyen csúcstehetségekkel. Ha nem kapják meg a motivációt vagy támogatást, a proaktív emberek nem adják a legjobbat. Segítenek megelőzni a lazaságot, és igyekeznek betartani a határidőket a főnök közreműködésével vagy anélkül. A legjobb tehetségek aktív gondolkodók, és nem szeretnek elodázni egy olyan cselekvést, amelyet azonnal meg kell tenni. Könnyen azonosíthatók, ha feladatot kapnak, és még azelőtt eredményt adnak, hogy megkérdeznék tőlük az eredményt.

5. Jó interperszonális készségeik vannak
A munkavállalók személyisége fontos szempont a munkáltatók számára. Nem mindenki tud jó kapcsolatokat kialakítani kollégáival. Egyes vállalatok személyiségteszteket használnak annak megállapítására, hogy a jelölt személyisége jól illeszkedik-e a csapat többi tagjához. A legjobb tehetségek szociálisan intelligensek; tudják, hogyan kell mindenkivel kapcsolatot kialakítani. Ez egy nagyon fontos készség minden cég fejlődéséhez. A tehetséges emberek jó interperszonális készségekkel rendelkeznek, amelyeket nagyon nagyra kell becsülni.

6. Jó csapatjátékosok
Amikor a tehetségek azonosításáról van szó, keressen olyan embereket, akik tudják, hogyan kell csapatban dolgozni. A csapatjátékosok tudják, hogyan kell együtt dolgozni másokkal és elérni a közösségi célokat. Ráadásul szívesebben dolgoznak csapatban, mint egyedül. A jó csapatjátékos tudja, hogyan kell olyan stratégiákat kidolgozni, amelyek a hatékony csapatmunkát és a termelékenységet szolgálják, ami pozitív eredményekhez vezet.

7. Ügyesek
Fontos, hogy figyeljünk az olyan erős készségekkel rendelkező emberekre, akik jó kiegészítői lesznek a cégnek. Az erős készségekkel rendelkező emberek nagyon értékes eszközt jelenthetnek, mivel megoszthatják tudásukat a csapat többi tagjával, és segíthetik a körülöttük lévők készségeinek fejlesztését. Például a jó IKT-készségekkel rendelkező emberek átadhatják tudásukat kollégáiknak, és gyorsan megoldást találhatnak azokra a technikai problémákra, amelyek megoldása másoknak sokáig tarthatott. Egy ügyes kolléga segíthet abban, hogy a csapat sokkal hatékonyabb legyen.

8. Hatékony kommunikátorok és hallgatók
Ahhoz, hogy egy vállalat felismerje a legjobb tehetségeket, olyan embereket kell keresnie, akik kiváló kommunikációs készségekkel rendelkeznek. Azok az alkalmazottak, akik hatékonyan tudnak kommunikálni és elmondani véleményüket bármely személynek, segítenek egy erős együttműködésen alapuló munkakörnyezet kialakításában. A legjobb tehetségek tudják, hogyan kell bármilyen helyzetben tárgyalni. Általában jobb hallgatók és erős elemző készségekkel rendelkeznek.

9. Érzelmileg intelligensek
A legjobb tehetségeket nem az érzelmeik irányítják a munkájuk során. Tudják, hogyan kell jól kezelni az érzelmeket, és nem engedik, hogy az érzelmek negatívan befolyásolják teljesítményüket. Ezenkívül az érzelmileg intelligens emberek tiszteletben tartják mások véleményét és értékeit. Képesek elfogadni az építő kritikát és tanulni belőle. Nyomás alatt is jól működnek.

10. Problémamegoldók
A legjobb tehetségek sem riadnak vissza a cég előtt álló kihívások elől. Nem foglalkoznak a problémákkal, és olyan megoldásokat keresnek, amelyek tartósak.

11. Rendkívül kreatívak és innovatívak
A problémák megoldásához a legjobb tehetségek kevés erőforrást használnak fel. Innovatív emberek, akik tudják, hogyan lehet a semmiből valamit csinálni. Ráadásul olyan emberekről van szó, akik nem fogadják el a status quót, és azoknak a cégeknek, akiknek szükségük van szabályokat megszegő és újító emberekre, szükségük van rájuk. Ezek a készségek a változásokkal való szembenézéshez és az új forgatókönyvekhez való alkalmazkodáshoz is nagyon fontosak.

12. Erős munkamoráljuk van
Nagyon etikus és pozitív emberek. Emellett nagyon fontosak számukra a határidők, és mindig igyekeznek betartani a megállapított határidőket. Szorgalmasak, erősen motiváltak, és betartják a megállapított szabályokat.

13. A tetteik önmagukért beszélnek
A tehetséges emberek hatással vannak az őket körülvevő emberek életére. Ha kétségei vannak bármely tehetséggel kapcsolatban, megtekintheti tanulmányi és egyetemi nyilvántartását. Új tehetségek toborzásakor mindig fel kell vennie a kapcsolatot a megnevezett referenciáikkal, hogy megbizonyosodjon arról, hogy olyan tehetségesek, mint amennyire a toborzási folyamat során elmondták.

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

HOGYAN LEHET FELMÉRNI A TEHETSÉGET

Miután azonosította a tehetséges embereket a cégében, észben kell tartania, hogy különböző dolgokat kérhetnek, és ha csúcstehetséggé szeretné fejleszteni őket, akkor talán tudnia kell, hogyan tudja felmérni tehetségüket és azonosítani az esetleges hiányosságokat. Clara Nieva (Indicadores para evaluar la gestión del talento en la empresa) szerint vannak olyan mutatók, amelyek segítségével meg lehet állapítani, hogy az Ön rendelkezésére álló tehetség megfelel-e a cégének:

1. Képzési idő: Ez a mutató tájékoztatást nyújt arról, hogyan lehet javítani az alkalmazottak termelékenységét azáltal, hogy felajánlja számukra a szakmai fejlődéshez szükséges eszközöket.

2. Átlagos idő a célok eléréséhez: Az átlagos idő mutató lehetővé teszi az alkalmazottak hatékonyságának mérését.

3. Hiányzási szintek: Ez a mutató nagyon értékes egy vállalaton belül, mivel segítségével leolvasható a munkavállaló motivációja, elkötelezettsége a munkavégzés és a vállalat működése iránt.

A meglévő munkaerő-állományból történő felvételnek van néhány előnye, nevezetesen:

- A munkakörnyezet javítása.
- A tehetség elvesztésének elkerülése (versenytárshoz menés).
- Az alkalmazottak folyamatos növekedése és tanulása, ami a munkahelyi termelékenység növekedését eredményezi.
- A dolgozók teljesítményének növelése, mert el akarják érni a javasolt célokat.

Számos tényező befolyásolhatja a vállalatot, és változást idézhet elő a tehetséggondozási stratégiákban. Emellett figyelembe kell venni, hogy az úgynevezett tehetségháborúk még sokáig léteznek, és a cégeknek előre kell gondolkodniuk. A jövőben a cégeknek nem csak külső munkaerő-felvételre kell támaszkodniuk a keresett tehetség megtalálása érdekében, hanem a vállalaton belüli tehetségeket is figyelembe kell venniük, vagy akár segítsenek az emberek fejlesztésében és az általuk keresett tehetségekké alakításában. A belső tehetségfejlesztés megközelítéseivel kapcsolatos további információkért tekintse át ennek a kézikönyvnek a 3. fejezetét, amely az alkalmazottak fejlesztésével foglalkozik.

2. FEJEZET: Az új tehetség bevezetése

BEVEZETŐ

Az új alkalmazott integrációjának folyamata kulcsfontosságú a vállalat sikere szempontjából. A cél az új tehetségek mielőbbi integrációja, hogy a csapat szerves tagjaivá váljanak, és lojálisak legyenek az Ön cégéhez, és kitartsanak annak értékei mellett. Sok időt, energiát és befektetést fordítanak a stratégiák bevezetésére, ezért fontos, hogy azokat a kezdetektől megfelelően megtervezzék. Minél hamarabb ismeri meg a munkavállaló a vállalat működési jellemzőit, ismeri meg a vállalati kultúrát, megérti a kapcsolódó kereteket és elvárásokat, annál hamarabb érzi majd otthon magát az új munkakörnyezetben, és annál valószínűbb, hogy hosszabb távon szeretne maradni.

A mai, jelöltek által vezérelt piacon, ahol a tehetségekért folyó verseny folyamatosan növekszik, a vállalatoknak mindent túl kell tenniük ahhoz, hogy a megfelelő alkalmazottakat vonzzák magukhoz, amelyek illeszkednek a vállalati kultúrához. A felvételi folyamat optimalizálása az egyik kulcsfontosságú stratégia a munkáltatói márka fejlesztéséhez és a jobb jelöltek toborzásához.

A bevezetés elengedhetetlen része a vállalatnak, amelyet körültekintően kell irányítani, hogy az új alkalmazottak alkalmazkodjanak az Ön vállalati kultúrájához, értékrendjéhez és munkamódszereihez. Ellenkező esetben megnő az esélye annak, hogy az új munkatársak nagy fluktuációval szembesüljenek, és a toborzási folyamat során eltöltött idő, erőfeszítés és energia nem vész el. A hatékony bevezetési terv elősegítheti az új alkalmazottak integrációját és szocializációját, és elősegítheti a vállalat iránti hűség kialakítását.

Ez a fejezet bemutatja, mi az onboarding, és bemutatja a kkv-k számára hasznos és adaptálható onboarding 6C-it; különös tekintettel a sokszínű és többgenerációs munkaerőre. Részletekre bontjuk a bevezetési stratégia kidolgozását, mielőtt megvizsgálnánk a bevezetés 4 fázisát. Végül javasolunk egy felvételi ütemtervet az új alkalmazottak számára, és megvizsgáljuk, hogyan lehet fenntartani és javítani a felvételi tervét annak érdekében, hogy az sikeres legyen, és a munkavállalók hosszú távú elégedettségét és megtartását eredményezze.

Gondosan mérlegeljük a 45 év feletti újoncokat, és azt, hogy a felvételi folyamat milyen hatással lehet rájuk némileg eltérően. Az idősebb munkavállaló nem mindig ismeri a modernebb folyamatokat vagy technológiát, de általában rengeteg felbecsülhetetlen élettapasztalatot hoznak magukkal. A beiskolázási programnak figyelembe kell vennie, hogy egy idősebb új alkalmazottnak mire lehet szüksége, és azt, hogy miként lehet a legjobban kihozni élettapasztalatából a csapat számára a felvételi folyamat során.

1. EGYSÉG: MI AZ ONBOARDING, ÉS MIÉRT FONTOS A KKV-K SZÁMÁRA, HOGY EZT HELYESEN TEGYÉK?

2010-ben Dr. Talya Bauer felvázolta az Emberi Erőforrás Menedzsment Társaságának (SHRM) 4 C-t. Azóta a modell nőtt, és az Onboarding 6 C-jévé fejlődött. Ha egy vállalat sikeresen követi a megfelelőség, tisztázás, bizalom, kapcsolat, kultúra és ellenőrzés 6 pontját a bevezetési stratégiájában, az új alkalmazottaknak pozitív tapasztalatokhoz kell vezetnie. A cél az, hogy az alkalmazottak olyan korai tapasztalatokat szerezzenek a vállalatról, amelyek miatt a végtelenségig szeretnének maradni. Azok a vállalatok, amelyek sikeresen alkalmazzák a 6 C-t a bevezetési stratégiájukban, valószínűleg azt tapasztalják, hogy az alkalmazottak jobban illeszkednek a csapatokhoz és a vállalati kultúrához. Ez segít erősebb lojalitás kialakításában a munkáltató és a munkavállaló között, és végső soron boldogabb munkahelyhez vezethet minden új és régi alkalmazott számára.
Az alábbiakban részletesebben áttekintjük a 6 C-t:

Megfelelőség (Compliance)

Talán nem a legizgalmasabb C, de a megfelelés fontos, hogy az új alkalmazottakat megfelelően állítsa be a jövőjükhöz a vállalatnál. Ez a lépés magában foglalja az összes hivatalos papírmunka, szerződés kitöltését, valamint az alkalmazottak kezdeti adminisztrációs feladatainak elvégzését, például az alkalmazotti kézikönyvet. E folyamat során célszerű kihasználni a lehetőséget, hogy kiemelje a fizetési napokat, a szabadságokat és minden olyan különleges előnyt, amely különösen vonzó lehet, és megmutatja, hogy törődik alkalmazottaival. Például egyes vállalatok a születésnapjuk alkalmával plusz éves szabadságot adnak alkalmazottaiknak, vagy családbarát kezdeményezéseket ajánlanak. Az első benyomás számít, így ha egy alkalmazott első napján kiemeli ezt a fajta juttatást, máris azt éreztetheti vele, hogy pozitív élményben van része.

Tisztázás (Clarification)

Ahhoz, hogy egy alkalmazott teljes mértékben motivált legyen a szerepében, meg kell értenie, hogy milyen szerepet vállal, és mit várnak el tőle. Az új alkalmazottaknak azt kell érezniük, hogy jó információval rendelkeznek arról, hogy mit és hogyan csinálnak, de azt is, hogy a vezetőségtől, társaiktól és kollégáiktól felvilágosítást kaphatnak. Fontos, hogy az alkalmazottak bátorítást érezzenek arra, hogy sok kérdést tegyenek fel, amikor újak a vállalatnál. Ha a menedzserek barátságosak és megközelíthetőek csapatukkal, a személyzetnek örömmel kell feltennie kérdéseket, és tisztáznia kell, hogy a dolgokat a megfelelő módon végzi. Ez az utóbbi pont valószínűleg a 45 év felettiek körében is nagy visszhangot vált ki, akik úgy érezhetik, hogy már eleve elegendő tapasztalattal és tudással kell rendelkezniük a munkához. Ha hangsúlyozni tudja, hogy a kérdéseket és a tisztázást bátorítják és fontosnak tartják, az sokat segít abban, hogy az „idősebb” újoncok úgy érezzék, kérdezhetnek anélkül, hogy azt éreznék, hogy már tudniuk kellene, mit csinálnak.

Bizalom (Confidence)

Általában több hónapba is telhet, amíg az alkalmazott jól átlátja a feladatok elvégzésének módját és azt, hogy mit várnak el tőlük, különösen akkor, ha új iparágba lép. Ha egy alkalmazott azt jelzi, hogy jó elképzelése van arról, amit csinál, bátorítani kell, hogy ossza meg tapasztalatait kollégáival és csoportos megbeszéléseken. Még ha csak tegnap kezdték is, és még fogalmuk sincs, mit csinálnak, jó eséllyel az új indulók korábbi munkájukkal és élettapasztalataikkal is hozzájárulhatnak a csoportos beszélgetésekhez. A kezdetektől fogva a nyílt beszélgetés ösztönzése és a „nincs hülye kérdés” szellemisége segít az új alkalmazottaknak abban, hogy jól érezzék magukat gondolataikkal és ötleteikkel. Ennek jó önbizalmat kell éreznie. Az idősebb munkavállalóknak már sok tapasztalatuk lesz a korábbi pozíciókból és általában az életből. Ha úgy érzik, képesek megosztani tudásukat kollégáikkal, és úgy érzik, hogy azt jól fogadják, az csak növeli az önbizalmukat abban, hogy el tudja látni a feladatot, és a vállalat része lehet. Miután az alkalmazottak néhány hónapig betöltötték a szerepkört, és megfelelő tapasztalattal rendelkeznek a megosztásra, ez feljogosíthatja őket arra,

hogy megosszák újonnan megszerzett tudásukat a csapat többi tagjával.

Kapcsolatok (Connections)

A negyedik C az új alkalmazottak és kollégáik közötti kapcsolatokról szól. A menedzsereknek meg kell érteniük, hogy az új tagok sikeres felvétele a csapatba elengedhetetlen a sikerhez. Amikor egy új munkatárs csatlakozik egy csapathoz, az elkerülhetetlenül megváltoztatja a dinamikát. A meglévő csapattagok félhetnek vagy idegesek az új csapattagtól és attól, hogy hogyan fognak beilleszkedni. A kulcs az, hogy a csapatok fel legyenek készülve az újonnan érkezőkre, és az újonnan érkezők jól érezzék magukat. Amikor új alkalmazott csatlakozik egy céghez, jó ötlet, ha a menedzser egy külső csapateseményt szervez, például egy ebédet, hogy segítse a csapat többi tagjával való kötődését. Az új dolgozókat be kell mutatni minden olyan érintett kollégának, akivel több részlegről együtt fognak dolgozni, hogy képet alkothassanak arról, ki kicsoda és hol illenek a cégben. Minél hamarabb érzi magát egy új alkalmazott a csapat részének, annál valószínűbb, hogy szeretne maradni és hozzájárulni.

Kultúra (Culture)

A vállalati kultúra alapvetően az Ön vállalkozásának személyisége. Mit képvisel a cége, és hogyan látják a céget az emberek? Az erős vállalati kultúra segít felgyorsítani a bevezetést, és segítenie kell az új alkalmazottaknak abban, hogy nagyon gyorsan megértsék, hogyan kell viselkedniük, és mely elveket kell betartani. Általában az új alkalmazottak rövid képet kapnak a vállalat történetéről és arról, hogyan alakult a vállalat a bevezető folyamat során, de ahhoz, hogy a vállalati kultúra valóban beépüljön az alkalmazottak tudatába, világos értékeket, jövőképet és küldetésnyilatkozatokat kell megfogalmazni. rendszeresen közölték. A vállalati kultúra kommunikációja nem lehet pusztán hivatalos. Például minden küldetésnyilatkozatnak vagy kulcsfontosságú értéknek és jövőképnek láthatónak kell lennie, hogy az alkalmazottak minden nap láthassák. A cég képviseletére vonatkozó emlékeztetők megjelenhetnek a tanácsteremben, de láthatónak kell lenniük nem formális helyszíneken is, például étkezdékben vagy kávézókban, hogy folyamatosan felismerjék és megerősítsék őket.

Ellenőrzés (Check-back)

Az utolsó és legutóbb hozzáadott C a „check-back”. Ez a lépés lényegében arról szól, hogy visszajelzéseket gyűjtsünk az új alkalmazottaktól a beépítési folyamatról és tapasztalataikról. A vezetőknek folyamatosan informális ellenőrzéseket kell végezniük annak biztosítása érdekében, hogy az új alkalmazottak beilleszkedjenek és boldogok legyenek új környezetükben. Ez lehetővé teszi az esetleges félreértések vagy pontosítások lehetőségét. Ha egy alkalmazottnak lejárt a próbaideje, vagy 6-12 hónapja van a vállalatnál, lehetőség szerint formálisabb, névtelen visszajelzést kell adnia a teljes bevonási folyamatról. Ha ilyen visszajelzéseket gyűjt az új alkalmazottaktól, meg kell tudnia állapítani, hogy hol működik a bevezetési stratégiája, és mit tehet még annak javítása érdekében, és az újonnan felvett személyek még jobban kezdhetik a vállalaton belüli útjukat.

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

A 6 C-vel kapcsolatos utolsó gondolatként elmondható, hogy az e-munka és a kevert munkavégzés irányába mutató növekvő tendencia sokkal bonyolultabbá teheti a megvalósításukat, mint egy hagyományos irodai alapú elrendezésben. Egy új távmunkás felvételekor alaposan át kell gondolni, hogy az egyes C-k hogyan fognak működni, és hogy az e-munkás hogyan fog sikeresen integrálódni a csapatba. Azok a kérdések, amelyeket fel kell tennie magának, amikor új távoli dolgozókat szeretne felvenni:

- Hogyan biztosíthatja, hogy pozitív tapasztalatokat szerezzenek a hétköznapi megfelelési feladatok során?
- Hogyan lehet a legjobban megkérni őket, hogy kommunikáljanak, ha kérdéseik vannak a szereppel vagy a kapcsolódó feladatokkal kapcsolatban?
- Hogyan érheti el őket a csapat részének, és hogyan biztosíthatja, hogy a távoli csapattársak kapcsolatot építsenek ki velük?
- Hogyan fogja biztosítani, hogy minden nap lássák, éljék és átéljék a vállalati kultúrát?

Bevezetési stratégia kidolgozása

A mai, jelöltek által vezérelt piacon, ahol a tehetségekért folytatott verseny folyamatosan növekszik, a vállalatoknak felül kell múlniuk önmagukat, hogy minőségi alkalmazottakat vonzanak magukhoz. A felvételi folyamat optimalizálása az egyik kulcsfontosságú stratégia a munkáltatói márka fejlesztéséhez és a jobb jelöltek toborzásához. Ez az első benyomás, és lehetősége van arra, hogy megalapozza az új alkalmazottja további tapasztalatait a céggel kapcsolatban. Mire a bevezetés befejeződik, új alkalmazottjának mélyrehatóan meg kell ismernie a vállalat kultúráját és értékeit, és jó elképzeléssel kell rendelkeznie arról, hogy mit várnak el tőle a pozíciójában.

Miután egy új alkalmazott elfogadta az állást, a vállalatok természetesen szem előtt tartják a munkavállaló jövőbeni értékét a csapat számára, amikor jártas és magabiztos lesz a szerepében. A munkahelyi bevezetési folyamatnak lehetővé kell tennie a vállalatok számára, hogy segítsék az új alkalmazottakat a teljes potenciáljuk kibontakoztatásában, valamint abban, hogy hatékonyak és jók legyenek a munkájukban.

Fontos, hogy a bevezetési folyamat megfelelő legyen, hogy vonzzuk és megtartsuk a legjobb tehetségeket. A kevesebb alkalmazottat foglalkoztató kisebb cégek gyakran sokkal könnyebben alakítják át a beépítési stratégiájukat a lojalitás kialakításában szerzett tapasztalataik szerint. Ez nem azt jelenti, hogy a nagyobb cégek ne tennék ezt, de előfordulhat, hogy a változásokat progresszívebben kell kezelni.

Minden cégtulajdonosnak figyelembe kell vennie a következőket, ha jó bevezetési tapasztalatot szeretne biztosítani az új alkalmazottaknak:

1. Hozzon létre és dolgozzon ki bevezetési tervet
2. Formális integrációs folyamat végrehajtása
3. Állítson fel reális kezdeti elvárásokat
4. Fedezze fel a szociális tervezést
5. Ösztönözze az új alkalmazottak visszajelzését

1. Hozzon létre és dolgozzon ki bevezetési tervet

A jó bevezetési terv fontos első lépés, ha a cégtulajdonosok biztosítani akarják, hogy az új alkalmazottak zökkenőmentesen beilleszkedjenek a vállalatba. Szánjon időt egy szilárd bevezető keret létrehozására, amely magában foglalja a bevezető programot, a képzési tervet, a kézikönyveket és az eszközöket stb. Győződjön meg arról, hogy a terv lehetővé teszi az új alkalmazottak számára, hogy a vállalat és a munkavállaló számára reális időkereten belül megtanulják és fejlesszék a szerepükhöz szükséges készségeket. Meg kell próbálnia biztosítani, hogy a bevezetési terve minden fiatal és idős, valamint különböző hátterű munkavállaló számára releváns legyen.

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

A felvételi tervet nem szabad kőbe vésettnek tekinteni. Ha a stratégiák nem hatékonyak, vagy világossá válik, hogy a kívánt eredményt nem érik el, azokat ennek megfelelően módosítani kell. Ahogy a vállalatok alkalmazkodnak és változnak a munkahelyen a COVID utáni korszakban, úgy az alkalmazottak igényei is megváltoznak. Fontos az is, hogy időt és erőfeszítést fektessünk abba, hogy az oktatókat megtanítsák az új alkalmazottak megfelelő bevonására, és gondoskodjanak arról, hogy jól érzik magukat új munkakörnyezetükben.

2. Formális integrációs folyamat végrehajtása

A formális integrációs folyamat megkönnyíti a kisvállalkozások dolgát, különösen akkor, ha nem rendelkeznek elegendő erőforrással minden új alkalmazott megfelelő integrációjához. A cégtulajdonosok dönthetnek úgy, hogy segítséget kérnek alkalmazottaiktól a betáplálási célokra, és minden alkalmazott egy meghatározott beépítési funkciót képvisel. A társaktól való tanulás további előnyökkel jár, mivel lehetővé teszi az új alkalmazott számára, hogy kötődjön csapattársaihoz, és képessé teszi a meglévő alkalmazottakat arra, hogy átadják tudásukat a vállalatról és a szerepkörről. A megosztható betanítási feladatok közé olyan dolgok is beletartozhatnak, amelyek nem szerepspecifikusak, mint például az új alkalmazott asztalának felkészítése, a cég bemutatkozása, az új alkalmazott bemutatása a csapat többi tagjának.

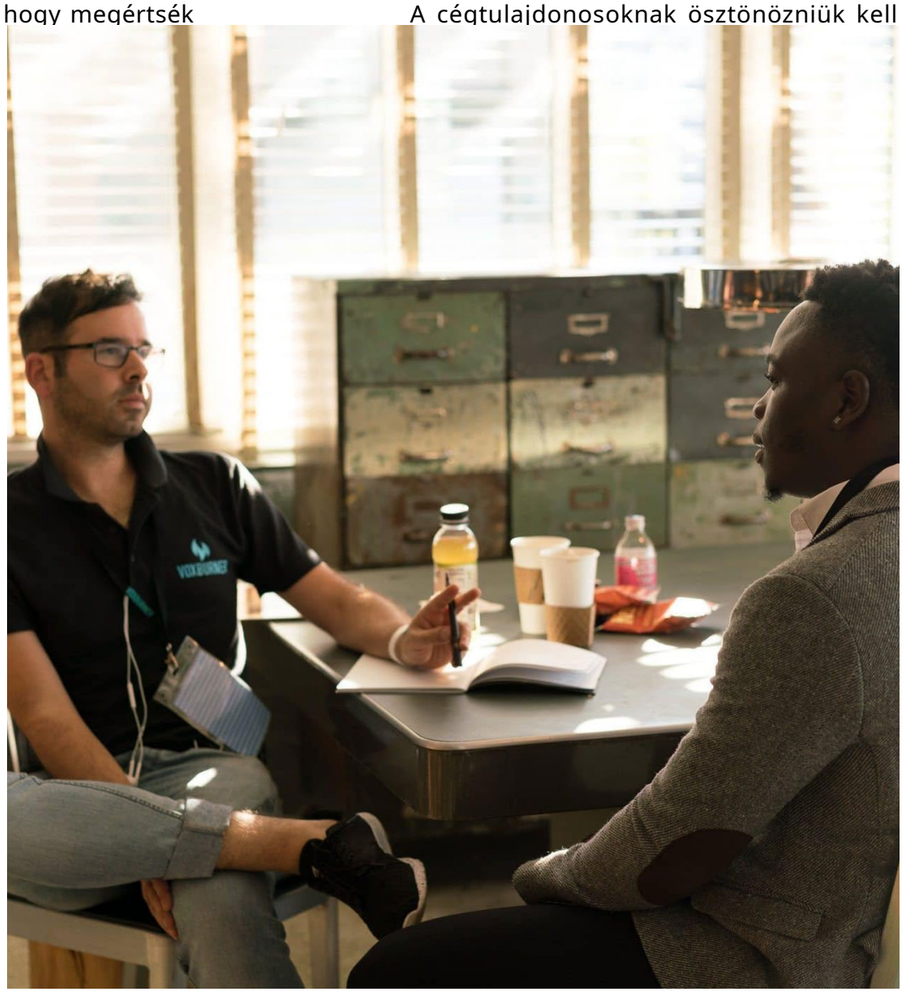
3. Állítson fel reális kezdeti elvárásokat

Ne feledje, hogy az újonnan felvett alkalmazottaknak időre van szüksége, hogy megértsék új szerepkörüket. Ennek érdekében fontos, hogy az első hetekben reális elvárásokat fogalmazzunk meg, amikor elkezdik megtanulni, amit elvárunk tőlük, és alkalmazkodni kezdenek az új pozíciójuk követelményeihez. Biztosítani szeretné, hogy az új emberei ne legyenek túlterhelve, és legyen idejük megtanulni és megérteni a munka sajátosságait.

Amikor kezdeti célokat tűzünk ki az új alkalmazottak számára, azoknak könnyen elérhetőnek kell lenniük. Amint az alkalmazott tapasztalatot és önbizalmat szerez a szerepkörben, a célok a kezdeti felülvizsgálati időszakokkal összhangban meghosszabbíthatók. Az elvárások fokozatos növekedése a vállalatnál töltött kezdeti időszak során lehetővé teszi számukra, hogy gyorsabban fejlődjenek, és a csapat szerves részévé váljanak. Ideális esetben a célok átállásának zökkenőmentesnek kell lennie, hogy amint az új alkalmazott bizalomra tesz szert egy területen, tovább fejleszti készségeit, és magasabb szintre lép, anélkül, hogy nagyobb nyomást vagy stresszt érezne, mint kezdetben.

4. Fedezze fel a szociális tervezést

A social engineering nagyszerű választás azoknak a cégtulajdonosoknak, akik szeretnének megbizonyosodni arról, hogy az új alkalmazottak jól érzik magukat, és sikeresen beilleszkednek az új csapatukba. A cégtulajdonosok más alkalmazottak segítségét kérhetik, hogy biztosítsák az új munkatársak bevonását a csapat társadalmi tevékenységeibe. Ha van egy csoport, amely például munka után sportol, bátorítani kell őket, hogy hívjanak meg új csapattársakat is. Ha egyes alkalmazottak péntek este elmennek inni, új alkalmazottakat is meg kell hívni. A menedzsereknek fontos szerepük van a csapataik társadalmi tónusának kialakításában is. Bár talán jobb, ha egy csapat úgy dönt, hogy a társaság közreműködése nélkül szocializálódik, ha a menedzserek szerveznek néhány ebédet vagy esti kirándulást, ez megadja az alaphangot a csapat számára, hogy szocializálódjanak és új tagokat integráljanak.



A Buddy-rendszerek jó módszert jelenthetnek az új és a régi csapattagok közötti nagyobb társadalmi interakció ösztönzésére is. Jellemzően egy új alkalmazottat egy tapasztaltabb kollégával kötnek össze ugyanabban vagy hasonló munkakörben. A tapasztalt alkalmazott általában segít új csapattársának megismerni a vállalat kultúráját, szabályait, előírásait, valamint új szerepkörének néhány csínját-bínját. Ez a peer-to-peer stílusú tanulás nagyon hatékonynak bizonyulhat, mivel a munkavállaló szorosan együttműködik egy hasonló szerepet betöltő kollégával, és képessé teszi a meglévő kollégát arra, hogy tudását és tapasztalatát átadja az új személynek. A barátok általában jó köteléket alakítanak ki, ami segít az új alkalmazottnak abban, hogy a meglévő csapat részének érezze magát. Kérhetsz visszajelzést a tapasztalt alkalmazotttól arról, hogy az új alkalmazott hogyan boldogul, és ez segít előre látni a tanulási hiányosságokat, és mik lehetnek erősségeik és gyengeségeik, mind a csapatban, mind a szerepükben.

Az idősebb, 45 év feletti újoncok és fiatalabb, tapasztalt munkatársak együttműködése mindenki számára előnyös lehet. A tapasztalt kolléga meg tudja mutatni új, idősebb kollégájának a folyamatot, ezáltal növeli a saját képességeibe és a szerepkörben betöltött teljesítményébe vetett bizalmát. Eközben az újonc élettapasztalataik egy részét átadhatja fiatal, tapasztalt kollégájának, segítve őket az életvezetési ismeretek elsajátításában, és az idősebb új munkatársat is megbecsülve.

5.Ösztönözze az új alkalmazottak visszajelzését

A cégtulajdonosoknak ösztönözniük kell az új alkalmazottak visszajelzését, különösen a munkaviszony első három hónapjában. A visszajelzések a bevezetési folyamattól, a munkakörnyezetről és a vállalati kultúráról alkotott kezdeti benyomásaiktól a munkaterhelésükkel és munkacéljaikkal kapcsolatos véleményekig terjedhetnek. A rendszeres felzárkóztatás megmutatja, hogy munkáltatóként törődik vele, és valóban azt szeretné látni, hogy a munkavállaló jól érzi magát. Ahogy az alkalmazott halad előre a munkájában, fontolóra veheti a felzárkózás gyakoriságának csökkentését.

A szilárd visszacsatolási rendszer lehetővé teszi a munkaadók számára, hogy javítsák a felvételi folyamatot, és ez segít nekik jobban megfelelni az új alkalmazottak igényeinek. Érdemes lehet képzést is tartani a visszajelzés adásáról. Ideális esetben pozitív visszajelzést kell adni és fogadni. A visszajelzés nem lehet személyes, hanem a munkavállalóknak és a munkaadóknak érezniük kell, hogy konstruktív visszajelzést tudnak adni azokról a területekről, amelyeken a munkavállalók és a Vállalat egyaránt javítani és növekedni tud.

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

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

2. EGYSÉG: A BEVEZETÉSI FOLYAMAT 4 FÁZISA:

1: Előzetes belépés

Az előzetes beivezetés akkor kezdődik, amikor állást ajánl valakinek, esetleg még ezt megelőzően, az interjú vége felé. Amikor eldöntötte, hogy melyik jelöltet szeretné felvenni, biztos szeretne lenni abban, hogy ő boldogan és izgatottan csatlakozik a cégéhez. Már akkor megmutathatja egy új alkalmazottnak, hogy milyen nagyszerű cégnél dolgozhat, ha felhívja, hogy felajánlja az állást. Miután felajánlotta az állást, ha tárgyalás folyik a fizetésről vagy a feltételekről, lehetőség szerint rugalmasságot kell tanúsítania. Valószínűleg érdemes egy kicsit többet fizetni a megfelelő jelöltért, és nem szeretné, ha egy új alkalmazott alulértékeltnek érezné magát, mielőtt belépett volna. Miután mindenben megállapodtak, feltétlenül küldjön az új alkalmazottnak egy ajánlati levelet a megállapodás szerinti feltételekkel, és jelezze egyértelműen, hogy elérhető, ha további kérdései vannak.

Ha olyan személyt vesz fel, aki jelenleg más munkahelyen dolgozik, gondoskodjon róla, hogy elegendő időt adjon neki, hogy mindent megfelelően elvégezzen az előző munkáltatójánál. A legtöbb esetben valószínűleg azt szeretné, ha holnap kezdene az új alkalmazott, de ha ad neki annyi időt, hogy befejezze korábbi munkáltatójánál, és elvégezze az esetleges átadás- és kilépési feladatokat, hálás lesz. Azt is meg kell értenie, hogy egy új alkalmazott egy kis szünetet kívánhat a kezdés előtt, különösen akkor, ha elfoglalt volt az előző szerepkör elhagyásával. Ha hagy egy rövid szünetet, mielőtt az alkalmazott kezd, akkor képes lesz újratölteni az akkumulátorokat, és jobban összpontosíthat az új kihívásra az Ön cégében. Ha a munkavállaló felvételekor ezt javasolja, akkor már látni fogja, hogy törődik a jólétével, és jó és megbízható munkáltató.

Az új munkavállalók személyes körülményei egy fontos szempont. Elköltöznek, és segítségre van szükségük lakhely keresésében? Szükségük van segítségre az ingázáshoz? Rugalmas munkaidőre lesz szükségük ahhoz, hogy délelőtt az iskolába vihesse a gyerekeket? Fontos, hogy új alkalmazottja szakmai élete jól illeszkedjen a meglévő otthoni életéhez. Ha kimutatja, hogy törődik a személyes körülményeikkel, és támogatni fogja őket, az segíteni fog nekik, hogy jobban érezzék magukat.

2: Új alkalmazottak köszöntése

Legyen az első nap a lehető legegyszerűbb. A tájékozódás során segítse az új alkalmazottat abban, hogy jobban megértse az Ön vállalati kultúráját, és mutassa meg nekik, hogyan illeszkedik az Ön munkagyakorlata ehhez a kultúrához. Meg kell beszélnie a megfelelőségi feladatokat, például a szabadságot, a jelenlétet, az egészségbiztosítást és a bérszámfejtési szabályzatot, de próbálja meg ezeket érdekesen tartani. Ne felejtsen el kiemelni minden olyan előnyt, amely pozitív módon megkülönbözteti Önt a versenytársaktól.

Gondoskodnia kell arról, hogy új alkalmazottja bejárást kapjon a munkahelyen, és tudja, hol találja az étkezdét/konyhát, a WC-ket és minden egyéb megfelelő létesítményt. Az irodai körbejárás fő célja a csapattársakkal és kollégákkal való találkozás legyen. Az új alkalmazottakkal szorosan együttműködő alkalmazottaknak már tisztában kell lenniük azzal, hogy kezdenek, és tudniuk kell, hogy hol fognak beilleszkedni a csapatba. Célszerű az alkalmazottak első napján valamilyen kötetlen összejövetelt szervezni a csapattársakkal, például egy csapatebédet.

3: Szerepspecifikus képzés

A betanítási szakasz a bevezetés egyik legfontosabb szakasza, és ez közvetlenül összefügg azzal, hogy az új alkalmazottak mennyire lesznek sikeresek a munkahelyükön. Az új alkalmazottak képzési programját gondosan meg kell tervezni és át kell gondolni, hogy ők a legjobban legyenek felkészítve az új szerepük betöltésére. Formális képzés nélkül előfordulhat, hogy az alkalmazottai nem tudják, mi kell ahhoz, hogy boldoguljanak a vállalatában.

A Digital Learning Management System (LMS) a vállalatok népszerű öntanuló eszközévé vált. Ha rendelkezik LMS-sel, ez egy jó módja annak, hogy az alkalmazottak megismerkedhessenek a vállalat gyakorlatával, és a saját tempójukban vagy saját asztaluk kényelmében szerepspecifikus képzésben részesülhessenek, de az önirányító tanulást a néhány szemtől szembeni képzés is. Előfordulhat, hogy a 45 év felettiek kevésbé vannak megszokva, és kevésbé érzik jól magukat az e-learning e formájához, ezért valószínűleg jó ötlet, ha bármilyen oktatási kézikönyv letölthető és kinyomtatható verziója van, hogy az idősebb újoncok számára is megfeleljen.

A személyes tréninghez természetesen szükség lesz egy másik kolléga vagy csapattárs idejére, de ez megtérül az új munkatárs teljesítményében. A tapasztalt alkalmazott általában segíteni szeretne egy új csapattársának beilleszkedni, és felbecsülhetetlen értékű munkahelyi információval és tapasztalattal rendelkezik, amelyet átadhat az új kollégájának. Ha egy meglévő alkalmazott vesz részt a képzési folyamatban, ez az alkalmazott is úgy érzi, hogy a szakértelmét értékelik. Próbáljon meg különféle tanulási technikákat felfedezni, például vegyes tanulást, saját ütemű tanulást, mikrolearninget és még sok mást, hogy az új alkalmazottai kiválaszthassák a számukra megfelelő stílust. A bevezető oktatási anyagokat biztonságosan olyan helyen kell tárolni, amelyhez az alkalmazottak bármikor könnyen hozzáférhetnek.

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

4: Beillesztés az új szerepkörbe

A bevezetés utolsó szakaszának célja, hogy segítse az alkalmazottakat új alkalmazottból a csapat és a vállalat teljesen integrált tagjává válni. Ösztönöznie ke¬ll a vezetőket, hogy világos elvárásokat fogalmazzanak meg az új csapattagokkal szemben, hogy teljes mértékben megértsék felelősségüket. A vezetőknek rendszeresen ellenőrizniük kell az új alkalmazottakat, hogy lássák, hogyan boldogulnak. Ezt informális környezetben kell megtenni, ahol a munkavállaló úgy érzi, képes őszintén elmondani, hogy van, milyennek találja a munkát, és hangot adhat bármilyen nehézségnek, frusztrációnak vagy kérdésnek. Ez lehetőségként szolgál a vezetők számára, hogy ösztönözzék az új alkalmazottat, hogy a dolgokat a megfelelő módon végezze, ugyanakkor azt is éreztesse velük, hogy jó munkát végeznek és jól haladnak.

Az is jó ötlet, ha SMART célokat tűznek ki az alkalmazottakkal, hogy segítsenek nekik jobban elképzelni, hogyan néz ki a siker, a minőség és a termelékenység az Ön cégében. A SMART célok használata segít felmérni, hogy egy új alkalmazott hogyan teljesít, és hol vannak nehézségei, vagy hol kell fejlődnie. A célokhoz kapcsolódó rendszeres teljesítményértékelések lehetővé teszik az új munkatársak teljesítményének jobb megértését, valamint azt, hogy tudják, mely területeken vagy feladatokon kell fejlődniük ahhoz, hogy új szerepkörükben sikeresek legyenek. Ha SMART célokat és célkitűzéseket alkalmaz alkalmazottaival, akkor ennek is segítenie kell őket a szerepkör legfontosabb elemeire összpontosítani. Ha SMART célokat használ a bevezetési szakaszban, ne feledje, hogy ne legyen túl ambiciózus a célkitűzésekkel – ezeknek elérhetőnek kell maradniuk, és teljesen érthetőnek kell lenniük az új alkalmazott számára.

A belépési stratégia megtervezésekor fontos, hogy az új munkatárs elegendő, de ne túl sok információt kapjon. Ha mindent elmond nekik a cégről és a szerepkörről a bevezető napján, nem várhatja el, hogy észben tartsák. Érdemes megfontolni egy információs csomag kiadását a vállalatról és a kultúráról, amelyre az új alkalmazottak folyamatosan hivatkozhatnak. Ez általában magában foglalhatja a vállalat küldetését, értékeit, tevékenységeit, céljait, kapcsolatait, etikai kódexét, biztonsági információkat, magatartási kódexet és kapcsolattartási adatait. Hasonlóképpen, ha az új munkatársak képzési csomagot kapnak, amely tartalmazza a szerepükkel és a tanulnivalókkal kapcsolatos kulcsfontosságú információkat, ez segít abban, hogy önbizalmat szerezzenek abban, amit csinálnak, és kivel kell beszélniük, ha segítségre van szükségük.

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

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

3. EGYSÉG: BEVEZETŐ PROGRAM KIDOLGOZÁSA

Az új alkalmazottak bevezetési programja egy naptól fél évig terjedhet. A program általában egy próbaidőhöz kapcsolódik, amikorra a vállalat elvárja az új alkalmazottaktól, hogy megfelelő szinten megértsék a szerepkört és jó munkát végezzenek. Előfordulhat, hogy az alkalmazottaknak még a bevezetési program végén is hivatkozniuk kell korábbi képzéseikre, és újra kell tanulniuk azokat a feladatokat, amelyeket ritkábban végeztek el.

Egy erős bevezető program javítja a munkaerő-felvételi arányt, csökkenti az alkalmazottak fluktuációját, és segíti az alkalmazottakat beilleszkedni a csapatba és az Ön cégébe. A sikeres bevezetési stratégia növeli az alkalmazottak termelékenységét, és remélhetőleg pozitív kultúrát és munkakörnyezetet teremt. A bevezető program néhány kulcsfontosságú eleme a következőket tartalmazza:

- Az új munkaerő integrációjának tudatos elősegítése, a vállalati kultúra megismertetése, elfogadása és a részévé válás
- A vezető és a munkavállaló közötti harmonikus kapcsolat elősegítése, kiegyensúlyozott munkavállalói kapcsolatok kialakítása
- A felelősségteljes és önálló munkavégzés képességének fejlesztése, pl. a feladatok ellátásához szükséges információk, ismeretek átadása
- A minőségi munkatervezés feltételeinek megteremtése,
- Folyamatos fejlődés (képzés) biztosítása.

Ha képes lefedni a fenti pontokat, akkor képesnek kell lennie arra, hogy zökkenőmentesen beépítse az új alkalmazottakat a meglévő csapatba. Ha jó bevezetési tapasztalatot ad az új alkalmazottaknak, képesnek kell lenniük arra, hogy biztonságban, motiváltan, jól érezzék magukat, és végső soron lojálisak legyenek a vállalatához.

Javasolt bevezetési ütemterv

A bevezető program általános és személyre szabott elemei:
Általános elemek (minden munkavállalóra érvényes):

- A munkahely általános bemutatása,
- Vállalati szerepek és felelősségek
- Teljesítményértékelés, előrelépési és karrierépítési lehetőségek

Az új munkatárs betanításával kapcsolatos feladatok

Munkába lépésük után a leggyakoribb képzések:

- Szakképzés, ahol a szerephez és az iparághoz kapcsolódó elméleti ismeretek vagy gyakorlati alkalmazás megszerzése a cél
- A készségfejlesztő tréning segíti a munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztését
- Csapatépítő tréning kapcsolatépítésre, azaz az új tag integrálására a meglévő csapatba
- Speciális képzés a további szükségletekkel rendelkező munkavállalók munkahelyi felvételének támogatására

Belépés előtt

- Hívja fel a jelöltet, hogy felajánlja az állást, és adott esetben tárgyaljon a feltételekről
- Ajánlólevél küldése megegyezett feltételekkel, és üdvözli az új alkalmazottat
- Készítse el az új alkalmazott napirendjét
- Rendeljen ki az új alkalmazottnak egy buddy-t és/vagy egy mentort
- Ütemezzen be képzéseket a bevezetési időszakra

Bevezetés – 1. nap

- Vezesse körbe a cégben
- Beszélgessen az új kollégával a vállalati kultúrán keresztül
- Mutassa be a csapat tagjait, a buddy-ját és/vagy mentorát
- Biztosítani kell, hogy megkapják az összes informatikai és adminisztrációs tárgyat, felszerelést és minden mást, ami a szerepkör ellátásához szükséges.

Bevezetés – 1. hét

- Kövesse nyomon a munkavállaló esetleges kérdéseit
- Kérdezze meg az új alkalmazottat az első hét munkahelyi tapasztalatairól
- Beszéljen az alkalmazott buddy-jával és/vagy mentorával az első hétről
- Az azonnali és jövőbeli képzési követelmények megbeszélése

Bevezetés – első három hónap

- Értékelje az új alkalmazott teljesítményét és előrehaladását
- Végezze el az alapképzést, és készüljön fel a jövőbeli képzésre
- Növelje a felelősségét a tapasztalatok és az újonnan szerzett ismeretek alapján
- Határozzon meg rövid és hosszú távú célokat
- Mérje fel a munkavállaló teljesítményét, és mérlegelje lehetséges karrierútját a vállalatnál

Bevezetés – első hat hónap

- Tekintse át a rövid és hosszú távú célokat
- Végezzen el egy 6 hónapos teljesítményértékelést
- Biztosítani kell, hogy az alkalmazottak illeszkedjenek a munkakultúrához

Bevezetés – első év

- Tekintse át a teljesítményt
- Felülvizsgálják képzési igényeiket, és szükség esetén új edzéstervet készítenek
- Ismételje meg a rövid és hosszú távú célokat, és beszélje meg karrierútjukat a vállalatnál

A felvételi időszak alatt a célkitűzéseket általában a közvetlen felettes és/vagy a csapat technikai segítsége kíséri. Fontos, hogy a szakmai segítséget, koordinációt folyamatos visszajelzés egészítse ki. A konstruktív visszajelzések segítik az új alkalmazottakat a tanulásban és szakmai munkájuk fejlesztésében, a pozitív megerősítés és dicséret pedig csökkentheti a feszültséget, a bizonytalanságot és növelheti az önbizalmat minden újonc számára. A visszajelzések gyakorisága általában csökkenni fog a bevezetési időszak előrehaladtával, így az újonnan érkezők nagyobb autonómiát és felelősséget biztosítanak az idő múlásával. Ha nagyobb függetlenséget és nagyobb felelősséget tesz lehetővé az alkalmazottaknak, az azt az üzenetet közvetíti, hogy Ön elégedett a munkájukkal és hozzáállásukkal, és segít az önbizalmuk elnyerésében.

A **rövid távú** feladatok az új alkalmazottak fogadását és a vállalati kultúrába és csapatba való beilleszkedést segítik. Ez magában foglalja a belépés előtti folyamatot, a megfelelőségi feladatokat, a bemutatkozást és az eligazítást. Az alapvető vállalati információkat és a vonatkozó képzési programokat vagy ütemterveket rendszerint a korai szakaszban megosztják az újonnan felvettekkel.

A **közép- és hosszú** távú feladatok közé tartozik az új munkatárs szakmai koordinációja, amely magában foglalja a mentor kijelölését és a tanulási folyamat teljes körű felügyeletét. A középtávú feladatok során vissza kell térni a kiválasztási folyamat során megfogalmazott kompetenciákhoz. Az alapján, hogy az új alkalmazott hogyan teljesít ezeknek a kompetenciáknak megfelelően, felmérheti a további képzés szükségességét. Hosszú távon fontos, hogy a vezető felismerje az újonnan belépő karrierfejlesztési potenciálját, és kidolgozzon számára egy „egy éves beiskolázási programot”.

A felvételi időszak csak akkor tekinthető lezártnak, ha a munkavállaló teljes mértékben integrálódik a csapatba, független és kompetens a feladatkörében, értékes hozzájárulást nyújtva a vállalathoz. Az éves teljesítményértékelés, különösen az első évben, jó alkalom arra, hogy áttekintse, hol tart a munkavállaló, és mit kell tennie a következő úton, hogy továbbra is sikeres legyen az Ön cégében.

A BEVEZETÉSI ÉLMÉNY JAVÍTÁSA

A bevezetési folyamatok ritkán tökéletesek az első alkalommal, mert nehéz lehet olyan embernek, aki semmit sem tud az üzletről. Ennek eredményeként a bevezetési folyamat lépései kezdetben figyelmen kívül hagyhatják a vállalkozás működésével kapcsolatos alapvető tényeket. Azt is tapasztalhatja, hogy a folyamat egyes lépései különböző okok miatt nem működtek.

Létfontosságú, hogy visszajelzéseket gyűjtsünk az új alkalmazottaktól, miután a bevezetési folyamat befejeződött, és ha már hat hónapja dolgoznak. Ez időt ad az újoncoknak, hogy valóban átgondolják, mi az értékes, és bármit, amit szeretnének, ha korábban tudtak volna a folyamat során. Az alkalmazottaknak meg kell érteniük, hogy konstruktív visszajelzéseik segítenek javítani a jövőbeli kollégák beiskolázási folyamatán. Az alábbiakban néhány példa található a gyakori problémákra és a használható megoldásokra:

"Valamiben elakadtam, de a közvetlen menedzserem nagyon elfoglalt volt."
Az új alkalmazottak gyakran aggódnak amiatt, hogy túl sok kérdést tesznek fel, különösen, ha a vezetőjük elfoglaltnak tűnik. Hangsúlyoznia kell, hogy egyetlen kérdés sem rossz kérdés, és igyekezzen a nyitottság és a megközelíthetőség érzését ösztönözni kultúrájában és irányítási struktúrájában. A haver-rendszer arra is jó módszer, hogy az újonnan felvett rendszeres kapcsolatot biztosítsunk, amely hasonló szerepet tölt be, mint ők, és inkább úgy tűnhet, mint egy társ, és ezért kevésbé félelmetes, mint egy menedzser. A baráti rendszerek további előnye, hogy lehetővé teszik a tapasztalt barátok számára, hogy átadják tudásukat és tapasztalataikat, és növeljék saját szerepükbe vetett bizalmukat.

„Nem értettem a munkahelyi rövidítéseket, de túlságosan kínosnak éreztem magam ahhoz, hogy megkérdezzem."
A munkahelyi betűszavak mindennaposak, és ritkán jelentik ugyanazt egyik vállalatnál vagy a másiknál. Célszerű az új munkavállaló üdvözlőcsomagjába vagy képzési programjába belefoglalni a vállalatában leggyakrabban használt betűszavak listáját, hogy legyen referenciapontjuk, ha nem tudják, mi az „ABC", vagy nem tudják, hol találják meg a legújabb ZYX jelentés.

„Más emberekkel kellett együtt dolgoznom, de egyikükkel sem találkoztam korábban."
Amint azt korábban megbeszéltük, jó ötlet a munkatársak szocializációjának ösztönzése, és a félig strukturált, tervezett tevékenységek jó módja annak, hogy az új munkatársak könnyebben megismerjék a kollégáikat. Például megoszthat egy tortát az alkalmazottakkal a születésnapok megünneplésére, vagy csoportos játékot szervezhet a cégen belül péntek délután. A nagyobb csapatépítő tevékenységek is jó ötlet évente legalább egyszer, hogy lehetővé tegyék a kollégák számára a lazítást és a szocializációt kötetlen környezetben, és remélhetőleg egy kicsit jobban megismerjék egymást.

Jobb bevezetés
A tehetséggondozási stratégiák megvalósítása a bevezetési folyamat jobb támogatása érdekében lehetővé teszi, hogy az első naptól kezdve aktívan kapcsolatba léphessen az alkalmazottaival. Ha az új belépőknek lehetőséget ad arra, hogy elmerüljenek az Ön kultúrájában, ahelyett, hogy a számtalan képzési dokumentummal íróasztal mögé ragadnának, erősebb kapcsolat jön létre az alkalmazott és a vállalat között. Hozzon létre egy olyan bevezetési folyamatot, amely a vállalati kultúrára összpontosít, és elkötelezett munkáltatóként könyveli el Önt. Az alkalmazottak elköteleződésének megtartási eszközként történő alkalmazása megnövekedett megtartási szintet és alacsonyabb munkavállalói fluktuációt eredményez.

Megnövelt teljesítmény
A tehetséggondozási stratégiák alkalmazása az alkalmazottak következetes bevonására biztosítja a hiányzások csökkenését és a termelékenység növekedését. Azok az alkalmazottak, akik úgy érzik, hogy elkötelezettek a munkájukban, természetesen arra törekednek, hogy segítsék a vállalatukat a stratégiai céljaik megvalósításában, gyakran túlmutatva a feladatkörükön. A magas szintű elköteleződést elősegítő stratégiák hatékony végrehajtása olyan magas teljesítményű kultúrát ápol, amelyben az alkalmazottak elkötelezettek a vállalati működésben, és elkötelezettek a minőségi munkavégzés mellett.

A bevezetéss a tehetséggondozási folyamat kulcsfontosságú része. Munkaadóként ez lehetőség arra, hogy lenyűgözze az új alkalmazottakat, és tartós első benyomást keltsen számukra, és pozitívan kezdjék el a cégénél eltöltött idejüket. Ha helyesen választja ki a bevezetési stratégiáját, az a legjobb tehetségek megtartása és az új alkalmazottak számára a növekedéshez és karrierjük fejlődéséhez vezető út a vállalatnál, ami hosszú távú sikerhez vezet mind a munkáltató, mind az alkalmazott számára.

A bevezetési stratégia kidolgozásakor gondosan mérlegelje a megfelelőség, a tisztázás, a bizalom, a kapcsolatok, a kultúra és a visszaigazolás 6 pontját. Ezek az elemek mind-mind segítséget nyújtanak a terv kidolgozásában és a folyamat fázisain való átdolgozásban, az előzetes bevezetéstől egészen az új kolléga új szerepkörébe könnyítéséig. Végső soron egy olyan folyamatra szeretne törekedni, amely lehetővé teszi az új tehetségek számára, hogy teljes mértékben beépüljenek a meglévő szervezetbe, pozitív módon, ami segít motiválni a meglévő és az új alkalmazottakat.

A 45 év felettiek esetében gondolja át, hogy miben különbözhetnek az igényeik a fiatalabbaktól, amikor a bevezetési stratégiát kidolgozza. Ahol egy fiatalabb személy jobb technikai készségekkel és tudással rendelkezik, ott az idősebb munkavállaló több élettapasztalattal és tudással rendelkezik. Érdemes elgondolkodni azon, hogyan segíti az idősebb dolgozót olyan konkrét feladatokkal és technológiával, amelyekhez esetleg kevésbé szokott hozzá, de azt is, hogy a szakmai pályafutása során megszerzett tudását és tapasztalatát miként hasznosíthatja a cége javára.

A jól szervezett bevezető program jól megtervezett célokat fog tartalmazni, amelyek rövid, közép- és hosszú távú feladatokon alapulnak, amelyek célja, hogy biztosítsák az újonnan érkezők zökkenőmentes integrációját a csapatba és az Ön vállalatába. Fontos, hogy a beépítési stratégiákat a folyamatosan változó munkakörnyezetnek megfelelően értékeljék és szükség szerint felülvizsgálják. Eleinte egy új beépítési stratégia bevezetése elkerülhetetlenül sok munkát és változást jelent a vezetés és/vagy a HR számára, de végső soron, ha sikeresen integrálja az új képzett tehetségeket a munkaerőbe, akkor egy boldogabb kultúra előnyeit élvezheti, ahol az alkalmazottak motiváltak arra, hogy jól végezzék munkájukat, és hosszú távon a cégénél maradjanak.

3. FEJEZET: A tehetség fejlesztése

„Egy alkalmazott dolga az, hogy minden nap a legjobbat nyújtsa. A menedzser feladata, hogy jó okot adjon a munkavállalónak arra, hogy holnap visszajöjjön dolgozni.”
– a Human Workplace vezérigazgatója és alapítója

Vezetőként arra vágyik, hogy a legjobbakkal dolgozzon, és ha professzionálisan közelíti meg az alkalmazottak bevonzását és bevonását, akkor nagy eséllyel jó úton halad. Ennek fenntartásához okot kell adnia alkalmazottainak, hogy minden nap visszatérjenek dolgozni, és produktívak legyenek. Vezetőként ezért olyan tanulási és fejlődési lehetőségeket kell biztosítania, amelyek kiaknázzák alkalmazottai készségeit és érdeklődését, különösen a mai kihívásokkal teli munkaerőpiacon. Kihívást jelent minden alkalmazott számára lehetőséget biztosítani készségeik fejlesztésére, tehetségük kiaknázására, valamint az új szerepek betöltésére való előrehaladásra. Abból a célból, hogy jól teljesítsenek a vállalaton belül, az mindenki számára előnyös eredmény.

Ebben a fejezetben, amely az Ön tehetségeinek fejlesztését célozza, a következő egységekre összpontosítunk:

- **1. egység: Egész életen át tartó tanulás és fejlesztési stratégiák**
  - Felismerni a kkv-kat érintő szakképzettségi hiányokat
  - Azonosítsa azokat az előnyöket a vállalat számára, amelyeket a továbbképzési és átképzési lehetőségek nyújthatnak a készséghiányok pótlása érdekében.
- **2. egység: A felelősség átruházása**
  - Vizsgálja meg, hogy a felelősség átruházása milyen szerepet játszik a tehetségoptimalizálásban, a szakmai fejlődésben és a munkahelyi hatékonyság javításában.
- **3. egység: Karriermenedzsment és előrehaladás**
  - Emelje ki, hogy a Személyes Fejlesztési Tervek hogyan támogathatják a dolgozókat a vállalaton belüli fejlődésben.

BEVEZETÉS

Az előző fejezetben olvashattuk az új alkalmazottak bevonásának fontosságát és értékét a vállalati kultúrán, struktúrákon és folyamatokon belül. De mi a helyzet azokkal az alkalmazottakkal, akik néhány éve az Ön cégénél dolgoznak? Természetesen feltételezhető, hogy tudják, mit csinálnak, de akár még jobb tudással és kompetenciákkal is felvértezhető. Itt jön a képbe a tehetséggondozás fejlesztési aspektusa. Ez lényeges része a jelen kézikönyvben bemutatott tehetséggondozási ciklusnak. Az egyik vezető tanácsadó cég, a Deloitte úgy határozza meg a tehetséggondozást, mint egy szervezet azon elkötelezettségét, hogy a munkaerőpiacon elérhető legtehetségesebb profilokat toborozza, megtartsa és fejlessze" (Hocking, 2019), miközben figyelembe veszi a globális demográfiai változásokat, a készségbeli hiányosságok növekedését és egy új, a munkaerőpiacra belépő digitális bennszülöttek rugalmas generációja. Ez jól mutatja a fejlesztés fontos szerepét, nemcsak az új, hanem a meglévő és az idősebb munkavállalók számára is.

Míg azonban a toborzás és a beépítés megkérdőjelezhetetlennek tűnik a mai napi üzleti gyakorlatban, az ezt követő fejlesztési szempontot gyakran figyelmen kívül hagyják. Ez megalapozza a cége jövőbeli növekedését. A jelenleg tapasztalható, dinamikus és kihívásokkal teli munkaerőpiacon, amely folyamatosan új készségeket igényel, cégtulajdonosként a meglévő alkalmazottak képzésébe és fejlesztésébe kell fektetnie a meglévő eszközeit, hogy megfeleljen a működési igényeinek. Ennek során ragaszkodhat tehetséges alkalmazottaihoz, ahelyett, hogy új munkatársak felvételének és képzésének költségeit kellene viselnie. Ez különösen igaz a kevesebb alkalmazottat foglalkoztató kkv-kra. Egy tehetséges alkalmazott elvesztése stresszes lehet, és jelentős visszaesést eredményezhet a termelékenységben, míg egy új személy toborzása költséges és időigényes lehet. A cég legértékesebb vagyona az alkalmazottai, ezért minden dolgozónak fejlesztési lehetőséget biztosítani teljesen feleslegesnek tűnik. Ha olyan alkalmazottai vannak, akik hosszú szolgálati múlttal rendelkeznek, akik szakmai munkájuk során és magánéletük során szerzett ismereteket és készségeket az évek során, akkor ők jelentik a vállalat saját hallgatólagos és gyakorlati tudásának kincstárát, amelyet meg kell becsülni és meg kell őrizni. A régóta szolgálatot teljesítő alkalmazottaknak érezniük kell, hogy értékelik és kihívást jelentenek. Szellemi, fizikai és digitális képességeiknek meg kell felelniük a pozíciójuknak. Az idősebb munkavállalók fejlődési lehetőségeinek biztosítása nemcsak az elégedettségüket javítja, hanem azt is, hogy a tudásukat és készségeiket a vállalaton belül tartsák. A régóta szolgálatot teljesítő alkalmazottak más pozícióba való átirányítása előnyös lehet a vállalat számára, és nagyon szükséges kihívást jelenthet ezeknek az alkalmazottaknak. Ez a stratégia jól használható a 45 év feletti munkavállalókkal, ahol fontos az idősebb munkatársak megtartása. Az idősebb munkavállalók hallgatólagos tudásának felhasználása és a fiatalabb munkavállalóknak való átadása pontosan az, amit egy progresszív sikeres vállalat tesz. Ezzel a modellel időt és pénzt takaríthat meg a toborzási folyamat során. A fejlesztés egy új és megbecsült szerepkörbe helyezi a meglévő munkatársakat. Ezenkívül tudja, hogy hűséges alkalmazottai vannak az új pozícióban, akik már ismerik a vállalkozás szívverését. Kifizetődő lehet, ha növeli az alkalmazottak elégedettségét, miközben fejlődési lehetőséget biztosít egy olyan alkalmazottnak, aki korábban nem volt tökéletesen alkalmas a szerepére. A meglévő munkatársak számára legmegfelelőbb fejlesztési lehetőségek azonosítása során szükséges, hogy a HR vezető strukturált megközelítéssel készítsen fejlesztési terveket minden munkavállaló számára – beleértve a 45 év felettieket is. Ha a terv az összes munkatársat a karrierjük megfelelő időpontjában szólítja meg, és biztosítja a folyamatos tanulási folyamatot, akkor megismerteti az alkalmazottakat a képzési folyamatokkal, és fenntarthatóbbá teszi a munkát. Ezenkívül lehetővé teszi a fejlesztési folyamatok személyre szabását az egyes alkalmazottaknak, hogy megfeleljenek az egyedi szükségleteiknek és igényeiknek, és elkerüljék az általános képzést, amely gyakran többe kerül, mint amennyit hoz. A vállalat fejlesztési tervének elkészítésekor össze tudja egyeztetni az alkalmazottai igényeit cége igényeivel.

A meglévő munkatársaknak kínált fejlődési lehetőségek számos előnnyel járnak, nevezetesen:

- A vállalaton belül már rendelkezésre álló tudás és értékes eszközök felhasználása.
- A vállalatot ismerő lojális alkalmazottakkal való együttműködés
- A munkavállalói elégedettség biztosítása, amely sikeresebb és fenntarthatóbb vállalatokhoz vezet
- Az idősebb munkavállalók teljesítményének csökkenésének elkerülése új kihívások esetén
- Pénz megtakarítása új emberek felvételével és betanításával szemben
- A képzést konkrét igényekhez igazítsa az általánosítás helyett

1. EGYSÉG: EGÉSZ ÉLETEN ÁT TARTÓ TANULÁS ÉS FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁK

Nem titok, hogy a munkaerőpiac gyorsan változik, új készségeket és eltérő megközelítéseket követelnek meg a munkaerőtől. Legyen szó digitális készségekről egy egyre inkább technológia-vezérelt munkakörnyezetben, vagy szociális és puha készségekről, hogy kreatív és innovatív környezetben tudjunk boldogulni. Ez gyakran kihívásokat jelent a kisebb munkaerővel rendelkező kkv-kban, ahol az egyes alkalmazottak gyakran több szerepkört is vállalnak.

Kétféleképpen lehet megbirkózni ezzel a kihívással, az első az, hogy egyszerűen nem teszünk semmit, de a valóságban azok a vállalatok, amelyek nem cselekszenek, végül a végtelenségig küzdenek a kihívással. Meglehetősen elterjedt az az elképzelés, hogy a piac szabályozni fogja magát, és nincs szükség tehetséggondozási értelemben vett tervezésre. Az ezt az irányt követő cégek csak külső munkaerő-kölcsönzésre támaszkodnak. Ha egy pozíció nyitva van, új embereket keresnek. Azonban, mivel kevesebb képzett munkaerő áll rendelkezésre, ez már most nehézzé vált, és a jövőben tovább súlyosbodik. A menedzsment professzora, Peter Cappelli ezért azt tanácsolja, hogy tartsa meg saját alkalmazottait, és fejlessze őket a belső igényekhez igazodva – 2. lehetőség.

A munkavállalók fejlesztése nem új keletű fogalom, és már évtizedek óta létezik, azonban a fejlesztési folyamat és az abban alkalmazott megközelítések folyamatosan fejlődnek, ahogy az alábbi képen is látható:

Azok a vállalkozások, amelyek úgy döntöttek, hogy nem dolgoznak ki fejlesztési tervet az új alkalmazottak felvételére, arra a koncepcióra támaszkodtak, hogy minél több új alkalmazottat vesznek fel, hogy helyettesítsék a tapasztalt alkalmazottak elvesztését a versenytársakkal szemben. Ez szinte ördögi körnek tűnik, és világosan megmutatja, miért kell olyan tehetséggondozó rendszert létrehozni, amely megfelel az Ön igényeinek, és alapvetően biztosítja az Ön számára a szükséges tehetségeket a külső munkaerő-felvétel és az értékes meglévő munkatársak tehetségének fejlesztése közötti egyensúly révén.

Míg az előbbi gyorsabb és azonnali reakciót válthat ki, az utóbbi általában olcsóbb és kevesebb súrlódást okoz. Az alkalmazottait is a cégéhez köti, ahogy vele együtt növekednek. Biztosak lesznek abban, hogy nélkülözhetetlen részei a cégnek és annak sikerének. Ha a fejlesztési megközelítés személyes törekvéseiket is magában foglalja, akkor valószínűleg megbecsülve érzik magukat, és jól teljesítenek, ami növeli a vállalat sikerességét.

HOGYAN SZERVEZZE MEG ALKALMAZOTTAINAK FEJLESZTÉSI MEGKÖZELÍTÉSÉT MA

A jövő karrierjének feltérképezése nem tűnik megvalósíthatónak a mai munkaerőpiacon, ahol már nem létezik az életre szóló állás mondása. A mai, folyamatosan változó munkaerőpiacon előnyt jelenthet, ha értékes tapasztalatokat szerezhet a különböző cégektől való munkalehetőségek megszerzéséből és a régebbi hatások nélküli tudásépítésből. Ezt szem előtt tartva a munkáltató számára fontos, hogy felismerje a cégében rejlő tehetséget, és legyen fejlesztési stratégiája minden munkavállaló számára. Először is fontos meghatározni a tehetségállomány status quo-ját és szükségleteiket. Ezen információk alapján megbecsülheti, hogy mely tehetségeket érdemes megőrizni, és hogyan érhető el ez alkalmazottai továbbfejlesztésével, az idősebb és fiatalabb munkavállalók befogadásával – és milyen folyamatokra van szüksége ehhez az eredményhez. Tehát kezdjük:

1.Legyen tisztában a szükségleteivel – és a tehetségeivel

Annak érdekében, hogy a fejlesztési intézkedések megérjék az időt és a pénzt, meg kell felelniük a vállalat igényeinek. Ehhez ismeretekkel kell rendelkeznie a vállalatában betöltött szerepekről és az azokhoz szükséges tehetségekről.

Kérdezd meg magadtól, milyen struktúráknak kell létezniük ahhoz, hogy sikeresek legyünk most és a jövőben?

Ha ezt tudja, nézze meg a munkatársait, és közösen találják ki, mely tehetségek vannak már helyben, és milyen tehetségekre van szükség. Ennek a gyakorlatnak a bevetésével máris hatalmas lépést tett előre. Most eldöntheti, hogy milyen időkeretet kell elérni, hogy ez sikeres legyen a vállalati struktúrák, menedzsment és stratégiák esetében, amelyek valószínűleg nem fognak változni. Bár soha nem tudhatja biztosan, hogy egy alkalmazott mikor hagyhatja el a céget, próbáljon meg kiválasztani egy olyan időszakot, amelyben valószínűleg még Önnél fog dolgozni. Egyre több fejlesztéssel ez az időszak meghosszabbodhat. Emiatt is fontos a munkatársak bevonása ebbe a folyamatba. Ha az alkalmazottak a vállalat alapvető részének érzik magukat, az intézkedések nagyobb valószínűséggel lesznek sikeresek. Ha elmondja nekik, hogyan illeszkednek az Ön stratégiájába, az azt is biztosítja, hogy relevánsnak tekintsék magukat a vállalat jövője szempontjából. Innentől kezdve állandó továbbképzésről, rendszeres ellenőrzésekről és alkalmazkodásról van szó.

2. A fejlesztési igények kérdőíve

A személyzet fejlesztése időigényes, és a külső munkaerő-felvételhez képest kezdetben drágább lehet. Ha azonban ebbe a stratégiába integrálják, jól megtervezett folyamattal időt és pénzt takaríthat meg a jövőre nézve. Ha létrejött, számos folyamat sikeresen folytatódhat anélkül, hogy Ön, mint menedzser vagy cégtulajdonos túlzottan beavatkozna. Ennek az új munkamódszernek a folyamatos nyomonkövetése azonban elengedhetetlen.

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

Ahhoz, hogy eljuthasson ebbe a szakaszba, meg kell határoznia, mely tevékenységeket tervezi végrehajtani. A csapattal való kommunikáció fontos a meglévő erősségek és gyengeségek meghatározásához. Bár ez a folyamat nagyon specifikus lehet az Ön által szem előtt tartott eredménytől vagy szereptől függően, van néhány általános intézkedés, amelyek segítenek a gondolkodási folyamat felépítésében.

Ahhoz, hogy megtudja, tanácsos-e egy fejlesztési folyamat, létrehozhat egy kérdéscsoportot, amely segíti ezt a folyamatot. Ezek a kérdések Cappelli, 2008-s tanulmányán alapulnak, és különbözőképpen fogalmazhatók meg, figyelembe véve a szektor változásait (külső), vagy a dolgok cselekvési módjait (belső folyamatok). A következő kérdések az Ön belső folyamataira és rutinjaira vonatkoznak:

- Mennyi ideig lesz szüksége a tehetségre?
  - Becsülje meg, mennyi ideig lesz szükség egy adott tehetségre. Csak rövid távra? Hosszú távú? Előrelátható a vég?
- Mennyi időn belül lesz rájuk szüksége?
  - Rövid határidővel? Van értelme hosszabb időszakot tervezni? Mennyire elfoglalt a köztes idő?
- Mennyire pontosan becsüli meg, hogy mennyi időre lesz szüksége a tehetségre?
  - Van referenciája a becsléshez? Mennyi adatra támaszkodik? Hány másik személy befolyásolhatja a becslést?
- Mennyire releváns a fejlesztés a vállalat fejlődése szempontjából?
  - Szüksége van a fejlesztésre, hogy nyereséges maradjon? Támogatni fogja a növekedésedben? Ez az egyik fő területe/erőforrása?
- Elsajátíthatják-e a pályázók a készségeket a munka során tapasztaltabb kollégáktól anélkül, hogy szüneteltetnék a munkát vagy más befektetést?
  - Van-e elég tapasztalt kollégája mentorálásra? Hajlandók erre? Mi kell nekik, hogy ezt meg tudják tenni?
- Mennyire fontos a jelenlegi vállalati kultúra folytatása?
  - Akarja, hogy folytatódjon? Ha változtatásra van szükség, hogyan nézzen ki? Hajlandó-e a csapat részt venni bármilyen változásban?

Általánosságban elmondható, hogy ha a szükséges tehetség hosszú távon megvan, az pozitív és értékes fejlődést jelent a vállalaton belül. Az érintett személy már elkötelezte magát az Ön vállalkozása mellett, ismeri a folyamatokat és tovább tud dolgozni, miközben fejlődik. Ugyanez igaz a pontos becslésre (a tervezéshez), a lehetséges munkahelyi tanulásra (az meglévő kollégákkal könnyebben elvégezhető) és a fenntartott vállalati kultúrára (minden alkalmazott ismeri).

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

Ezeket a kérdéseket mindig jövő időben kell feltenni, nem pedig jelenben. A változó munkaerőpiac és a digitális technológiára való fokozott figyelem következtében valószínűleg olyan új munkahelyek jönnek létre, amelyekre korábban nem volt szüksége. Felváltják a régebbi munkahelyeket, szakértelmet hagyva maga után. Teljesen új embereket felvenni ezekre az új munkákra, és a régebbieket elengedni egyszerűen túl drága. Ahelyett, hogy túlterhelné a HR-eseket nagy toborzási tervekkel, tervezzen előre, és fejlessze az alkalmazottait, hogy a régi munkahelyükről az új munkahelyre költözzenek. Az Ön jövőbeli sikere a tehetséggondozási stratégiájának alapja, amelybe bevonja meglévő munkatársait.

3. Általános képzés, mint alapréteg

Ez a folyamat érvényes az egyéni képzésre, de egy egész csapat, vagy akár az egész személyzet továbbképzésére is. Egy cégnél végzett munka után mindig van egy új készség – legyen az kemény vagy lágy –, amit el kell sajátítani. A Világgazdasági Fórum azt jósolja, hogy a következő négy éven belül a gépek fogják elvégezni az emberek által jelenleg végzett munkák felét (Hocking, 2019). Miközben ez sok munkahelyet megszüntet, új lehetőségeket nyit meg az alkalmazottak számára, hogy új készségekre, például kreativitásra, képzelőerőre és szociális intelligencia gyakorlására van szükség.

Emiatt célszerű általános képzést bevezetni a vállalaton belül bizonyos munkavállalói csoportok számára. A teljesítést követően tájékozódni fog, és jobban megérti, hogy mely jelöltek rendelkeznek a szükséges adottságokkal, és melyeket érdemes tovább fejleszteni, emellett lerövidíti a következő előrejelzés időkeretét is, ezáltal pontosabb és megbízhatóbb. Ha minden munkatárs általános képzésben részesült, a következő fejlesztés lehet specifikusabb, jobban pótolja a hiányosságokat, így biztosítva a vállalat fennmaradását. Ezenkívül az általános képzés más területeken is megmutathatja az alkalmazottak tehetségét, amelyeket korábban figyelmen kívül hagytak, mivel az eredeti szerepkörben nem volt szükség rájuk, és most hiányosságokat pótolhat a vállalat egy másik részében. Ez a rugalmas megközelítés különösen fontos a kkv-k számára, amikor biztosítják, hogy a képzés több feladatra is felkészítsen, különös tekintettel a 21. századi készségekre (digitalizálás stb.).

4. Dolgozói segítségével készüljön fel a zavarokra

A távmunka egyre hangsúlyosabbá válásával sok vállalkozást meglepett az új digitális készségek fejlesztésének szükségessége. Míg az ad-hoc reakciók, a spontán coaching és az új szoftverek bizonyos mértékig ellensúlyozták ezeket az igényeket, a digitális stratégiát alkalmazó cégek általában jobban jártak. Ez azt mutatja, hogy a folyamatosan felülvizsgált és a mindenkori igényekhez igazított alapkészségek zökkenőmentes munkafolyamatot biztosítanak a teljes személyzet számára a zavarok idején.

Ha megnézi a status quo jelentését a cége igényeiről és tehetségeiről, határozza meg azt is, hogy az adott időben mely készségekre és kompetenciákra lesz szüksége a csapat összes tagjának. Ismét vonja be magukat az alkalmazottakat ebbe a folyamatba. Lehet, hogy néhányan már rendelkeznek ezekkel a készségekkel, de mivel nem volt rájuk szükségük a munkájuk során, ezelőtt Ön ennek nem volt tudatában. Ezen elfeledett készségek fejlesztése kevesebb erőfeszítést igényel a pozitív eredmény érdekében. Ezenkívül használhatja a lépcsőzetes megközelítést, ahol az alkalmazottak támogathatják a kollégáikat az új készségek elsajátításában, ami nemcsak segíti a csapatszellemet, hanem költséghatékony is.

5. 4Megtartani azokat az alkalmazottakat, akiknek időt fektetett tehetségük fejlesztésébe.

Amikor megkezdődött az alkalmazottak képzése, és Ön elégedett a fejlesztési folyamat kimenetelével, látni fogja, milyen előnyökkel jár a cége számára. Alkalmazottai kezdik jól érezni magukat a szerepükben, elkötelezett alkalmazottakká válnak, és előre láthatja, hogy a tapasztalt, tehetséges munkatársai továbbra is a cégen belül maradnak. Ez a helyzet mindenki számára előnyös lehet, különösen a 45 év feletti munkavállalók esetében, akik esetleg nem akarnak munkahelyet váltani. Így ők jobban elégedettek a munkával, míg Ön magasan képzett alkalmazottakkal rendelkezik, egy progresszív vállalaton belül, ahol mindannyian élvezik a munkahelyi stabilitást. Egy másik alkalmazható intézkedés, ha megkéri az alkalmazottakat, hogy osszák meg a fejlesztésük költségeit. Noha ez különösen vonzó lehet a fiatalabb munkavállalók számára, akik készségeik fejlesztésére törekednek, az idősebb munkavállalók számára is érdekes lehet, lehetőséget adva számukra, hogy egy másik, a jelenlegi élethelyzetükben kívánatosabb vagy megfelelő pozícióba váltsanak.

Amint azt korábban említettük, az alkalmazottak jelentik a fő eszközt, mivel ők a vállalat fő bevételtermelői. Új ötleteket hoznak be, előállítják vagy eladják az Ön áruit, és kapcsolatba lépnek az ügyfelekkel. Természetesen az a magabiztosság, amely akkor van bennük, ha jól felkészültek a munkájuk elvégzésére, a cég professzionális képviseletét kínálja. Ez azonban nem csak a személyzetre igaz, hanem az ügyfelekre is. Többet fognak költeni, ha úgy érzik, hogy szakemberekkel van dolguk. Ide illik egy idősebb alkalmazott, aki tapasztalattal rendelkezik a munkában és az életben, valamint naprakész tudással rendelkezik a termékről. Tehát a tapasztaltabb munkatársak első kapcsolatfelvétele az ügyfelekkel vagy a kollégák képzése kiválóan kihasználja a munkavállaló tehetségét. Ugyanakkor új kihívást kínál számukra, ismét motiváltan tartja őket.

6. A tehetséggondozás gyakorlati működése

Egy McKinsey tanulmány szerint három gyakorlati példát kell követni ahhoz, hogy a tehetséggondozó rendszerét kihasználhassa és gyakorlatba ültesse: „a tehetségek gyors elosztása, a HR bevonása az alkalmazottak tapasztalataiba és egy stratégiai gondolkodású HR-csapat” (McKinsey), 2018). Mindezek az intézkedések hatékony fejlesztési stratégiához kapcsolhatók a tehetséggondozási megközelítésben. Először is ismerje meg a cégénél szükséges és elérhető tehetségeket, és rögzítse azokat. Minden szerephez írjon egy profilt, amely meghatározza a szükséges készségeket és ismereteket. Megkérheti a személyzetet, hogy támogassák Önt, mivel ők tudják a legjobban, mit csinálnak napi szinten. Ezután dokumentálja a munkatársai képességeit. Valahányszor új pozíció nyílik meg, vagy új szerepkört kell betölteni, már tudja, mire van szüksége, így gyorsabban reagál. A gyorsan kihelyezett tehetség erőfeszítést és legfőképpen pénzt takarít meg, mivel a megszakítási idő rövid. A tehetségek ilyen látható gyűjteménye egyben beszélgetést is indít az alkalmazottaival. Ennek alapján megvitathatja a karrierlehetőségeket, a fejlesztési és képzési terveket vállalkozása összes érintett felével. Mindenki számára világos ütemtervvel rendelkezik.

A hatékonyság érdekében a HR-eseket is tájékoztatni kell az alkalmazottak érzéseiről és elégedettségi szintjéről. Ha ezeket figyelembe lehet venni a következő pozíció betöltésekor, motivációnövekedést fog tapasztalni, ami jobb munkakörnyezethez vezet. Ha ezen felül sikerül ezeket a szerepváltoztatásokat beépíteni egy pozitív munkavállalói életciklusba, akkor újabb lépést tesz a helyes irányba. A munkavállaló életciklusa az a teljes idő, amelyet a munkavállaló a vállalatnál tölt a toborzástól a kilépésig. Ha ez a tapasztalat pozitív, akkor a McKinsey szerint a munkaerő 1,3-szor nagyobb valószínűséggel teljesít majd jobban. Bár természetesen nem a HR gyakorlata az egyetlen pozitív eredmény ennek a megközelítésnek a segítségével, egy jól átgondolt és stratégiailag megtervezett tehetséggondozó rendszer ezt támogatja. Ez az Ön munkatársai számára is látható, ahol mindkét fél pozitív megértésben van.

Ez illeszkedni fog a vállalat általános stratégiájához, és a teljes csomagot megadja. Vállalkozásvezetőként részt kell vennie ebben a folyamatban. Ha tudja, milyen tudással és kompetenciákkal rendelkezik a vállalatában az egyes emberek, az segít gyorsabban megalapozott döntéseket hozni. Ahhoz, hogy mindig naprakész legyen, rendszeresen, legjobb esetben negyedévente tekintse át a tehetségdokumentációt.

7. Hol kezdje el?

Bár fontos, hogy minden alkalmazott tehetségét szem előtt tartsuk, a folyamatos gyakorlat és a szervezeti igények miatt nem kell egyszerre fejlődni. Először a kritikus szerepekre összpontosítson. Ha néhány hónapon belül hiányozni fog egy ügyfélkapcsolati személy, nézze meg a tehetségtábláját, és nézze meg, ki tudná elvállalni ezt a szerepet. Ezután közösen tegye meg az összes szükséges fejlesztési lépést ezzel az adott alkalmazottal.

Ha belátható időn belül semmilyen munkakör nem lesz nyitva, kezdheti a kiváló teljesítményt nyújtókkal és a nagy potenciállal rendelkezőkkel. Ennek ellenére elemezze és rögzítse az összes alkalmazott tehetségét, mert ez olyan tehetségeket tárhat fel, amelyekről korábban nem volt tudatában, és ezekből az alkalmazottakból kiváló teljesítményt nyújthat különböző körülmények között vagy különböző szerepekben. Ezért mindig szükséges minden alkalmazott számára lehetőséget kínálni a fejlődéshez a saját lehetőségei és a vállalat igényei és lehetőségei szerint. Lehetséges, hogy ezek az intézkedések nem igényelnek nagy tervezést. Ha pusztán lehetőséget biztosítunk a kapcsolatépítésre, az eszmecserére és a látókör bővítésére, az előnyös lehet ezeknél a szerepeknél.

Egy másik végrehajtható intézkedés az, hogy a személyzetet többfunkciós csapatokba állítja be. Ha a feladatok ezt megengedik, a különböző részlegek munkatársai együtt dolgozhatnak projekteken, kombinálva ismert tehetségüket a nagyobb haszon érdekében. Ez igaz a generációkon átívelő csapatokra is, ahol az idősebb munkavállalók megosztják egymással tapasztalataikat és bevált gyakorlataikat, míg a fiatalabb kollégák a technológia megértésével, innovációkkal, digitális eszközökkel stb. tudnak támogatni. Mindennek az alapja ismét a a cégedben elérhető tehetségek.

Bármit is csinál, vonja be az alkalmazottait. A TinyPulse munkavállalói elköteleződési platform nemrégiben végzett tanulmánya szerint az alkalmazottak 76%-a szeretne fejlődni szakmai életében. A hatékony tehetséggondozó rendszer megléte bizonyítja, hogy hajlandó ezeket a lehetőségeket biztosítani számukra. Ez lényegében lehetőséget ad számukra, hogy az Ön cégén belül fejlődjenek, ahelyett, hogy kívülről keresnék a lehetőségeket. Jobban képzett alkalmazottakat tart meg, ugyanakkor újakat nyer ezen a rendszeren keresztül. Minden tehetség számára értékes, de különösen a 45 év feletti munkavállalók számára, akik nagy valószínűséggel a vállalaton belül szeretnének előrehaladni. A tehetséggondozáson keresztül mindenki számára elérhetővé teheti ezt a változást.

Fejlesztési ellenőrzőlista

- ☐ határozza meg az eredményeket a jövőre nézve
- ☐ minden szerephez írjon egy profilt, amely meghatározza a szükséges készségeket és ismereteket
- ☐ rögzítse a tehetségtárának status quo-ját
- ☐ a profilok összeegyeztetése tehetségbázissal és rekordrésekkel
- ☐ strukturált kérdőív segítségével becsülje meg a fejlesztési igényeket és határozza meg a folyamatot
- ☐ kezdje a kritikus szerepekkel, majd terjessze ki az ajánlatokat a teljes személyzetre
- ☐ vonja be a személyzetet és magyarázza el a vállalat stratégiáját
- ☐ ismerje meg az alkalmazottak érzéseit és elégedettségi szintjét
- ☐ tervezzen megbecsülhető időtartamra, jelentős változtatások nélkül

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

- ☐ megtervezni a folyamatos át- és továbbképzést, valamint a megalapozott döntések rendszeres nyomon követését
- ☐ általános képzések bevezetése bizonyos csoportok számára
- ☐ készüljön fel a (digitális) zavarokra
- ☐ megállapodást kötni az alkalmazottakkal, hogy a képzés után maradjanak a cégnél

Hogyan csinálják mások: A Netflix esete

Az eredetileg DVD-k postai úton történő kölcsönzésére alapított cég később áttért a fizetős online streamelésre, új üzleti modelleket fogadott el, és új készségeket követelt meg alkalmazottaitól. Ennek elérése érdekében kidolgoztak egy sor HR gyakorlatot, amely nyilvánvalóan különbözik sok versenytárs gyakorlatától, de ez sikeresnek bizonyult számukra. És bár a Netflix ma már globális üzlet, bizonyos gyakorlatok átvehetők és adaptálhatók kisebb cégek számára is.

Az egyik ilyen dolog az a követelmény, hogy csak olyan embereket alkalmazzanak, akik a legjobban felkészültek a szerepükre. Ha a csapatodban van csak egy úgynevezett „ játékos”, akkor a teljes munka hatékonyabban megy, és az emberek nem azzal vannak elfoglalva, hogy kijavítsák a kollégáik hibáit. Ezért elengedhetetlen, hogy a megfelelő embereket a megfelelő pozícióba helyezzük, megfelelő készségekkel.

Egy másik szempont, hogy csak felnőttekkel kell dolgozni. A Netflix esetében ez azt jelenti, hogy a szabadság idejével és az utazás megszervezésével kapcsolatos felelősséget teljes egészében az alkalmazottakra ruházzák át, minden formális szabályzat nélkül. Csak arra kérik őket, hogy a cég legjobb érdekében járjanak el. Ez alkalmazható a fejlesztésre a képességfejlesztés és a személyes bevonódás értelmében is. Amikor az alkalmazottak úgy érzik, hogy felelősséget és döntési képességet vállalnak a saját tevékenységükért, akkor azt teszik, ami a legjobb teljesítményükhöz, és – ha megfelelő szerepkörben vannak – a vállalat teljesítménye érdekében is.

Ezenkívül a Netflix megszüntette a hivatalos felülvizsgálatokat. Mivel túl formálisak voltak és nem gyakran voltak előnyösek, nem adtak elegendő információt az egyes alkalmazottak teljesítményéről. Ehelyett a teljesítményről szóló rendszeres beszélgetés beépült a vezető és az alkalmazott közötti napi interferenciába. Így a mérés organikusabb volt, és a kollégák 360 fokos visszajelzéseit is tartalmazta. Kiküszöböli továbbá a „teljesítményfejlesztési tervek” szükségességét, amikor a munkavállaló nem felel meg a vállalat elvárásainak a fejlesztés során, és így a folyamatos teljesítményt előre tervezik. Ez erőforrásokat és stresszt takarít meg, és biztosítja, hogy továbbra is a „játékossal” dolgozzon minden poszton. A kollégák bevonása – mint a Netflix esetében, amikor megkérdezi őket, mit hagyjanak abba, mit kezdjenek vagy folytassanak a munkatársaik – biztosítja, hogy a kötpontból érkező információkat is meghallják és beépüljenek, hogy a csapat még jobban együttműködjön.

Végül a Netflixnél a HR-es a menedzser feladatának látja egy nagyszerű csapat létrehozását. Egy HR-menedzser először arra kér másokat, hogy gondolkodjanak el egy dokumentumfilmen arról, hol lesznek a cég sikerei hat hónap múlva. A menedzser felidézi a részleteket és a konkrét eredményeket. A hangsúly a jelenleg létező különbségeken van, majd visszatekintve azokra a készségekre, amelyekre szükség van ennek eléréséhez. Csak ezután kérik meg őket, hogy képzeljék el, milyen tehetségek szükségesek ezekhez a munkákhoz. Ez olyan, mint a mi megközelítésünk, hogy először a jövőbeni célokat határozzuk meg, majd a szükséges munkaerő profilját, majd a cég tehetségállományát. Ha tudod, mire van igazán szükséged, könnyebben összehozhatod az alkalmazottakat.

Az, hogy hogyan kezeljük az esetlegesen felmerülő eltéréseket, szintén a tehetségmobilitásról szóló „We're Only Human” podcast egyik epizódjának témája (elérhető itt: https://upstarthr.com/talent-mobility-case-studies- és-research-podcast/).

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

2. EGYSÉG: A FELELŐSSÉG ÁTRUHÁZÁSA

Egy vállalat akkor működik a legjobban, ha a munkatársainak a tehetsége illeszkedik a szerepekhez és a követelményekhez, ahogy azt az előző egység is megmutatta. A status quo elemzése és a fejlesztési ütemterv megtervezése során a vállalat számos fejlesztési feladattal és fejlesztendő területtel szembesülhet. Ezt azonban nem feltétlenül Önnek kell menedzserként vagy HR-esként kezelnie. Egyes feladatokat átruházhatnak az alkalmazottakra, így a fejlesztési folyamat lényeges érintettjévé válnak.

Használja fejlesztési tervét stratégiaként

A tehetséggondozás analitikáját alkalmazva egy cég előre tudja jelezni, hogy hány főt foglalkoztat, milyen készségekkel, kompetenciákkal rendelkeznek ezek a munkatársak, és milyen tehetségekre lesz szükségük a jövőben. Ily módon minimalizálhatják a készséghiányokat, és hatékonyabbá tehetik a toborzási folyamatot. Ez különösen akkor érvényes, ha az idősebb munkavállalók nyugdíjba vonulása miatt egy meghatározott időpontban távoznak a vállalattól. Ez azonban azelőtt is előnyös lehet, ha az említett munkatársaknak szakmai és személyes körülményeik, fizikai képességeik miatt, vagy csak azért, mert változtatni szeretnének a karrierjükön, szerepet kell változtatniuk. Ha van stratégiája a tehetségfejlesztésre és -elosztásra, akkor kielégítheti ezen kívánságok némelyikét, fenntartva vagy akár továbbfejlesztve ezeket a tehetségeket, és megőrizheti tudásukat cége számára. Ezzel biztosítod, hogy a következő generáció magába fogadja az elválás bölcsességét, miközben a 45 év feletti munkavállalók motiváltak maradnak, a vállalat és a kultúra részei maradnak egészen addig, amíg el nem vonulnak a nyugdíjba.

Ennek a rendszernek a kialakítása és maguk az alkalmazottak bevonása további előnyökkel jár az Ön tehetséggondozása és ezáltal a cége folyamatai számára. Ahelyett, hogy csak tudná, mikor van szüksége fejlett vagy új munkatársra, a tehetségének fejlesztésével valóban növelheti cégét. Ezek az elkötelezett alkalmazottak magasabb elégedettségi és motivációs arányt, kevesebb hiányzást és kevesebb felmondást, valamint még több innovációt és termelékenységet eredményeznek, amint azt a kutatások mutatják.

Előnyök a vállalat és az Ön fiókja számára

Ezenkívül támogatja és erősíti a csapaton belüli kapcsolatokat, és befogadóbbá teszi az egész rendszert. Ennek figyelembevételével a tehetséggondozásért való felelősség megosztása munkatársai között nem csak a HR területen tesz sikeresebbé, hanem a vállalati kultúra terén is az egész vállalaton belüli kapcsolatokon keresztül.

Noha nagyszerű, hogy a rendszert a HR és a vállalati kultúra javára együttműködve dolgozza ki, pénzt takarít meg. Ha megérti a fejlesztés költségeit és a képzett munkaerő előnyeit, akkor tudja, hol van növekedési potenciálja, hol érdemes befektetést eszközölni, és hol fekszenek a még érintetlen tehetségek. A tehetségek menedzselése, fejlesztése tehát pénzkérdés is.

A Deloitte nagy tanácsadó cég érdekes gyakorlata azt mutatja, hogy a munkavállalók integrációja a távozás után is folytatódhat. A cég folyamatosan tájékoztatja a szakképzett volt alkalmazottakat a cég fejleményeiről, és pénzt fektet be, hogy elérhetőségeik naprakészek legyenek. Abban az esetben, ha vissza akarnak térni, már jól tájékozottak, és azonnal indulhatnak. Ez nemcsak jó márkapárti kört biztosít, hanem kis erőfeszítéssel bővíti a tehetségállományt és a fejlesztési lehetőségeket is. A kkv-kontextusból ez a korábbi alkalmazottakra és a vállalattól távozni kívánó idősebb munkavállalókra vonatkoztatható. A szoros kapcsolatok fenntartása és az új fejlesztésekkel kapcsolatos folyamatos információáramlás lehetővé teszi, hogy az alkalmazottak új szerepkörökre váltsanak, például tanácsadók, mentorok tanácsadói stb. Így már jelenlegi szerepkörükben, majd a folyamatok nagy belső ismeretében vállalnak felelősséget kollégáikért.

Vonja be az alkalmazottakat és ossza meg a felelősséget

Az alkalmazottak bevonása nem csak a rendelkezésre álló tehetségek meghatározásánál jó ötlet, hanem az egyes szerepkörökbe való beosztásnál is. Többnyire tisztában vannak saját készségeikkel, és gyakran saját fejlesztési lehetőségeik mellett döntöttek. Ha ez utóbbi nem így van, akkor a potenciális új szerepek bemutatása arra késztetheti őket, hogy újragondolják a lehetőségeikat és az elérésének módjait. Még az is felmerülhet, hogy miként lehet megfelelni az adott pozíció követelményeinek. A McKinsey tanácsadó cég ezt az új álláshirdetések vagy szerepkörök online közzétételével ösztönzi. Az érdeklődő alkalmazottak ezután jelezhetik preferenciájukat, amely megfelel a projektért vagy részlegért felelős személy által készített rangsorolásnak. A felsővezető dönt, mérlegeli mindenki érdekeit, és kiválasztja azt a lehetőséget, amely a legjobban működik a szükséges tehetségek fejlesztése szempontjából. Ez a gyakorlat a kkv-k számára is bevethető, ahol az új szerepkörök kifüggeszthetők a szünetben lévő hirdetőtáblára, megoszthatók a közösségi médiában, vagy e-mailben elküldhetők minden alkalmazottnak. Ezután eldönthetik, hogy alkalmasnak látják-e magukat a szerepre, és milyen fejlesztésre lehet szükségük ahhoz, hogy tökéletesen illeszkedjenek. Ezt azután össze lehet hasonlítani az általános készségek ütemtervével és a rendelkezésre álló és szükséges tehetségek elemzésével. Ha létrehozott egy nyilvántartást a releváns készségekről, amelyekre hivatkozhat. Ezt követően Ön, mint menedzser, összeegyeztetheti ezt a kettőt, és eldöntheti, hogy ki a legalkalmasabb az új nyitásra. A toborzási folyamat belső tartása így pénzt és időt takarít meg a külső munkaerő-felvételhez.

Ezenkívül a felelősség egy részének az érintett alkalmazottakra való áthárítása biztosítja, hogy azonosuljanak az új szerepkörrel, és befektessék azt, ami a beléjük fektetett bizalom bizonyításához szükséges. Ha a folyamat sikeresen lezajlik, fejleszti az egyes alkalmazottak tehetségét, és ezáltal az egész vállalat javára válik. A tehetségek fejlesztése nem feltétlenül jelent nagy befektetést, hanem csak egymás szükségleteinek meghallgatását és a megfelelő emberek megfelelő pozícióba való beosztását.

A magasabb elégedettségi ráta mellett ez a folyamat tovább növeli az elosztási folyamatot. Ha a megfelelő embereket gyorsan behelyezi az új pozícióba, időt takarít meg, és előnyre tesz szert versenytársaival szemben. A termelés nem áll le a szükségesnél hosszabb ideig – esetleg egyáltalán nem. A McKinsey tanulmánya ezt számokkal támasztotta alá, és kijelentette, hogy a vállalatok „7,4-szer nagyobb valószínűséggel számolnak be a tehetségek gyors elosztásáról, ha szervezeteik hatékonyan rendelik a tehetségeket egy adott szerepkörhöz a szükséges készségek alapján” (McKinsey, 2018). Tehát tudd, milyen tehetségre van szükséged, kinek van meg, és hogyan tudod őket hatékonyan összehozni.

Konkrét intézkedések a fejlesztési folyamat elindításához

Ha ezeket a terveket konkrét intézkedésekbe helyezi, nem kell sok pénzt fektetni a folyamatba. Vannak olyan műveletek, amelyeket kevés befektetéssel végezhet el, de időbe telik a felismerés és az utódlás tervezése. További intézkedések, amelyekhez leginkább más kollégák bevonása szükséges, a munkaköri rotáció és a munkahelyi képzés. Fokozatos befektetéssel e-learning programokat, munkával kapcsolatos oktatóanyagokat és oktatási kurzusokat is kínálhat.

Ön dönti el, hogy cége és csapata számára melyik akció a legmegfelelőbb, ha megnézi a rendelkezésre álló és szükséges tehetségek felvételeit. A véleményalkotás elősegítése érdekében a következőkben részletesebben bemutatjuk a különböző intézkedéseket.

Ezek tartalmazzák:

1. Munkakörváltás
2. Munkahely-bővítés és munkakör gazdagítás
3. Munkahelyi képzés/Mentorálás
4. E-learning programok
5. Munkával kapcsolatos oktatóanyagok
6. (Oktatási) tanfolyamok
7. Osztályok közötti együttműködés és job shadowing

1. Munkakörváltás

Ahelyett, hogy a munkavállaló teljes életciklusa alatt ugyanabban a pozícióban dolgoznának, a képzett munkatársak munkahelyeket helyezhetnek át a vállalaton belül, hogy betekintést nyerjenek más részlegekbe és csapatokba, és alternatív karrierutakat fedezzenek fel. Ezért úgy jellemzik, mint egy szisztematikus mozgás egyik munkahelyről a másikra, miközben ugyanabban a cégben marad. Bár a nagyvállalatoknál nagyobb, formálisabb stílusban is megvalósítható, a kkv-k számára is érdekes, ha meghatározott időhöz kötött megbízatással kapcsolódnak össze, mivel lehetőséget ad az alkalmazottaknak, hogy megértsenek más részlegeket vagy csapatokat, és minden szinten interakcióba lépjenek a vállalattal. , növelje a termék minőségét és elkerülje a stagnálást és az unalmat. Ha azonban nincs megfelelően előkészítve és végrehajtva, ez az intézkedés magában hordozza a megnövekedett munkaterhelés és ezáltal az érintett munkavállaló termelékenységének csökkenésének kockázatát is. Ezenkívül figyelembe kell venni a munka egy ideig tartó fennakadását és a felettesi szintű vonakodást. Ha a teljes munkaköri rotáció túl soknak tűnik, a keresztképzés egy alternatíva. Ebben az intézkedésben az alkalmazottak olyan feladatokat vállalnak, amelyek felülmúlják a szokásos munkaköri leírásukat. A művelet időtartama az ad hoc javítástól a folyamatban lévő, tervezett folyamatig bármi lehet. Elvégzése után az adott munkavállaló nem kerül automatikusan új pozícióba, de ez mutatja készségét és eltökéltségét új ismeretek elsajátítására, látókörének bővítésére és előrelépésre. Ezeket az új készségeket rögzítenie kell a munkatárs tehetségértékelésében, amely a megfelelő keresztképzési jelöltek kiválasztásának alapját képezi.

2. Munkahely-bővítés és munkakör gazdagítás

Ahelyett, hogy az alkalmazottat új szerepkörbe helyezné át, megváltoztathatja a már végzett munka egy részét is. Ez történhet munkakör-bővítéssel – feladatok és kötelességek hozzáadásával, ezáltal a munkakör kibővítésével – vagy a munkakör gazdagításával – nagyobb ellenőrzés, felelősség és diszkréció biztosításával. Ezt a két folyamatot kombinálni kell a motiváció növekedése érdekében. Ehhez fontos különbséget tenni a két folyamat között, legfeljebb a munkavállaló segítségével, hogy megértse, hogyan vélekedik a változásokról.

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

3. Munkahelyi képzés/Mentorálás

"Nyújtásos (stretching) feladatoknak" is nevezik, amikor a személyzet tagjai gyorsan tanulnak, miközben ténylegesen dolgoznak. Ugyanakkor lehetőségük van önállóan új készségeket, ismereteket és kompetenciákat fejleszteni, és olyan tapasztalatokat szerezni, amelyek lehetővé teszik jelenlegi munkájuk jobb ellátását, és végül magasabb szintű szerepek betöltését. A legmegfelelőbb rotációról Ön, mint vezető dönt, az egyes alkalmazottak hosszú távú terveitől és igényeitől függ. A kutatások azt mutatják, hogy a többfunkciós tapasztalat a legjobb az első szintű vezetők számára, a középszintű vezetők kemény kihívásokkal szembesülhetnek, az új vezetői vezetőknek pedig magas kockázatú és jól látható tapasztalatokra van szükségük. Az intézkedés sikeréhez némi időbefektetésre és elegendő humánerőforrásra van szükség az útmutatáshoz. Ahelyett, hogy egy alkalmazottat teljesen egy (új) csapatba helyezne a munkahelyi tanulás érdekében, párosíthatja egy tapasztalt kollégával, mint mentorral. Párosítsa őket képességeik és fejlesztési igényeik alapján. Nem számít, hogy formálisan vagy informálisan történik-e, világos vázlatra van szüksége a célok és a nyomon követéshez. Ezzel a szakmai kapcsolatokat gyakran felülmúló kapcsolattal csökkenthető a fluktuáció, fokozható a toborzás, valamint javulhat a termelékenység és a vállalati kultúra. Ez különösen igaz, ha a mentorált egy kevésbé előnyös csoportból származik. Ugyanakkor a mentor is profitál a programból, megosztja tapasztalatait, és ezáltal fejleszti a vezetői és kommunikációs készségeket.

4. E-learning programok

Még a világjárvány és a vele hozott bomlasztó munkakörnyezet előtt is, az online tanulás iránti általános igény és vágy az önmaga és az alkalmazottai fejlesztésének megkívánt módja volt. Azokat a témákat, amelyeket általában tantermi környezetben tanítanak a személyzet széles körének, a tanuló saját igényei szerint és tempójában, saját idejében taníthatta meg a digitális tanulási platformokon keresztül. Az e-learning online videókon, teszteken, tanfolyamokon és játékokon keresztül érhető el. Ez különösen érvényes azokra a készségekre, amelyek nem vállalatspecifikusak, hanem általános érdekűek a munkaerő számára. Az elkötelezettség biztosítása érdekében azonban a tartalmat apró, könnyen emészthető darabokban kell szállítani, amelyek egyértelműen kapcsolódnak a tényleges munkához és annak fejlesztéséhez. Ez különösen igaz mobileszközön történő fogyasztás esetén. Az ilyen képzések végrehajtása általában könnyebb, különösen akkor, ha a közönség nagyobb vagy távoli. Mint minden más itt bemutatott intézkedésnél, ezt is fontos összekapcsolni a vállalata számára kialakított átfogó stratégiával.

5. Munkával kapcsolatos oktatóanyagok

Ha csak rövid képzési beavatkozásokra van szükség, vessen egy pillantást a munkával kapcsolatos oktatóanyagokra. Ezeket az alkalmazottak életciklusának legelejétől egész karrierjük során be lehet vonni, hogy kritikus információs bázist építsenek ki és bemutassák a legjobb gyakorlatokat. Ezek beépíthetők egy képzési tervbe a fejlesztés strukturálására. Az egyéni oktatóanyagok videóleckékből és virtuális szimulációkból állhatnak az új ismeretek megismertetése és a készségek fejlesztése érdekében. A „Psychology Today" támogatta ezt a struktúrát azzal, hogy az emberi agy akár 60 000-szer gyorsabban képes kezelni és elnyelni a videoinformációkat, mint a szöveget. Ehhez azonban az egyes oktatóanyagok nem lehetnek hosszabbak két percnél, és közvetlenül a lényegre térjenek. Ha attól tart, hogy nem fogyasztják elég intenzíven, kombinálhatja más fejlesztési akciókkal, amelyek szintén növelik a visszatartást.

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

6. (Oktatási) tanfolyamok
A hagyományos tantermi tapasztalat még mindig értékes fejlesztési lehetőségeket kínál. Vállalatában való alkalmazásakor emelje ki a puha készségeket, amelyek minden munkavállaló számára hasznosak, és készítsék fel őket a változó munkaerőpiacra. Mivel a legtöbb munkatárs csapatban dolgozik – fizikailag vagy távolról –, a kurzusok segítségével együttműködési és kommunikációs készségeket sajátíthatnak el. Ha többet szeretne az oktatási, üzleti vonatkozású tartalmakra összpontosítani, létrehozhat egy vállalati tanulási osztálytermet, amely a munkához kapcsolódó készségeket és a cégspecifikus bizalmas ismereteket kínálja. Egy facilitátor vagy oktató jelenléte lehetővé teszi konkrét kérdések és összetettebb témák megvitatását. Az itt tanulhatóak az egész vállalat számára értékesek, nem csak az egyes munkavállalók számára. Könnyebb az általános fejlesztési stratégiához és a célokhoz való igazodás, miközben a fejlesztési lehetőségek biztosítására való hajlandóságot mutatja. Ez azonban drágább és időigényesebb lehet, mint más módszerek.

7. Osztályok közötti együttműködés és job shadowing
A munkavállalói fejlődésnek nem kell korlátozódnia a saját szerepkörükben vagy részlegükön végzett készségképzésre. A részlegek közötti együttműködés – más néven szociális tanulás – támogatja az empátiát, a kulturális megértést, és jobban átlátja a teljes vállalati struktúrát. A kollégák tanulnak egymástól, ahelyett, hogy a vezetőséggel kellene konzultálniuk. A legtöbb alkalmazott számára azonban nem kötelező együtt dolgozni és más részlegekkel kapcsolódni, ezért strukturális útmutatásra van szükség. Határozza meg, hogy mely csapatokkal szeretne együttműködni, például marketinggel és értékesítéssel, és tegye számukra a rendszeres találkozást. Szabályozottabban bevezethető a job shadowing is, ahol egy adott munkatárs egy másik részleg folyamatait követi. A peer-to-peer tanulás révén javul a csapatmunka és az együttműködés. Az alkalmazottak így más perspektívát nyernek, és közvetlenül megtanulják, milyen nehézségekkel szembesülnek kollégáik. Egy ideig egy másik osztály tagjaként megértik, milyen hatással vannak tetteik másokra. Ismét fontos, hogy strukturálja ezt a folyamatot, és kézzel válassza ki a részlegeket és az alkalmazottakat.

Ezek a különböző intézkedések mind rávilágítanak a lehetőségekre és az előnyökre, amelyek a felelősségek munkavállalókra való átruházásában rejlenek. A vállalat hatékonyabbá tétele, esetleg új, gördülékenyebb folyamatok kialakítása mellett a munkatársak fejlődését is támogathatja, kihasználva a korábban fel nem használt tehetségeket, miközben megszünteti a készséghiányokat. Ezen túlmenően segítheti az egyes alkalmazottakat és ezáltal a vállalat növekedését.

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

3. EGYSÉG: KARRIERMENEDZSMENT ÉS ELŐREHALADÁS

Ahhoz, hogy a tehetséggondozást sikeresen felhasználhassuk a karriermenedzsmentre és az előrelépésre, össze kell hangolni a vállalat céljait és az egyes dolgozók terveit és törekvéseit. Vezetőként tudnod kell, mit tervezel a vállalkozásoddal a következő néhány évre vagy legalább a következő 12 hónapra. Ezt követően minden egyes alkalmazottal konzultálnia kell, hogy megtudja, milyen tervei vannak, milyen tehetségeket kínálnak, és hol szeretnének fejlődni. Ezt a két eredményt össze kell hangolni, hogy elősegítsük a fejlődés útját. Ennek egy folyamatos folyamatnak kell lennie, meghatározott időpontokban figyelemmel kísérve, hogy minden jelenlegi és jövőbeli tehetségre kiterjedjen. A két oldal egyensúlya kulcsfontosságú.

Ezért elengedhetetlen ennek az átfogó üzleti stratégiába való beépítése. A tehetség értéket teremt a cége számára, és amikor csak lehetséges és az üzlethez illik, támogatni és fejleszteni kell. Az egyéni tehetség fejlesztésének céljainak összhangban kell lenniük a vállalat fejlesztésének céljaival.

A tehetséggondozáson keresztüli törekvés
Sikeres felhasználás esetén a vállalkozás a tehetséggondozáson keresztül fog törekedni, mivel annak lényege, hogy „előre látja a humántőke-szükségletet, majd tervet készít ennek kielégítésére” (Cappelli, 2008, 1. o.). Ha a saját embereivel kielégíti a keresletet, pénzt takaríthat meg, mivel a toborzási folyamatok kevésbé szükségesek, és már megvannak a kötődések és kapcsolatok az üzlettel.

Az együttműködés, mint a siker kulcsa
Számos sablon érhető el online és magántanácsadókon keresztül, amelyek megpróbálják megkönnyíteni az együttműködést. Néhányan megígérik, hogy válaszolnia kell néhány kérdésre, és akkor készen áll a kezdésre. Ez sajnos nem ilyen egyszerű. Ahhoz, hogy a megfelelő tehetséget a megfelelő pozícióhoz tudja illeszteni, megértse képességeiket és lehetséges hiányosságaikat, és felfedezze a rejtett tehetségeket, időt kell szakítania az alkalmazottakra. Üljön le és beszéljen velük, értse meg törekvéseiket és személyes körülményeiket. Kérdezzen a munkavállalói oldalon elérhető tehetségekről, még a jelenleg kihasználatlanokról is. Melyiket akarják bevinni a cégbe? Támogassa őket tehetségük kibontakoztatásában, utalva személyes tapasztalataikra és hobbijaira, amennyire ismeri és jónak látja. Magyarázza el a vállalat szerepprofiljait, érdeklődjön az ezek betöltéséhez szükséges tehetségekről. Konkrétan kérdezze meg őket, hogy a törekvéseik megfelelnek-e a vállalat által a szerepkörre/részlegre/vállalatra meghatározott kompetenciáknak. Hasznos az is, ha együtt tekintünk előre, abból a szempontból, hogy mit lát a munkavállaló öt év múlva. Hol látják magukat a jövőben a munka világában? A leírt feladatok jó utalást adnak a rendelkezésre álló és használni kívánt tehetségekre. Lényegében arról van szó, hogy a sablont a helyzethez kell igazítani, nem pedig fordítva. Természetesen az irányító kérdések hasznosak, és biztosítják, hogy valamennyi beszélgetés valamelyest hasonló legyen, és így összehasonlítható legyen, de ez a személyes interakcióról és megegyezésről, az egyes alkalmazottak egyéni lépéseiről szól, nem pedig egy mindenki számára megfelelő. Tehát módosítsa a kérdéseket, ha szükséges, hogy illeszkedjen az adott alkalmazotthoz, és legyen olyan személyes, amennyire kényelmesnek érzi magát. Egy későbbi szakaszban ezeket az egyedi eredményeket kombinálni kell és összhangba kell hozni az általános üzleti stratégiával, mielőtt bármilyen döntést hoznak. Az alap azonban az, hogy beszélgessünk egymással.

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

Az alábbiakban néhány tippet és tippet adunk ezekhez a beszélgetésekhez:

TEGYE	NE TEGYE
• Szánjon rá időt, és hagyja, hogy az alkalmazott érezze, hogy érintett. • Teremtsen kényelmes légkört a beszélgetéshez, próbálja megérteni törekvéseiket és személyes körülményeiket • Az összes beszélgetést a lehető legjobban összehasonlítható módon strukturálja fel • Érdeklődjön a dolgozói oldalon rendelkezésre álló tehetségekről, a jelenleg kihasználatlanokról is • Támogassa őket a tehetségük kiaknázásában, utaljon a személyes élményekre és hobbikra, amennyire ismeri és jónak látja őket. • Beszéljen a jövőbeni álommunkáról	• Használjon könyvekből, online vagy tanácsadói sablonokat anélkül, hogy személyre szabná • Számítson egy mindenkire érvényes tervre • Gyere felkészületlenül, profilok nélkül minden pozícióhoz • Sürgesse őket a válaszokkal, a személyes adatok megadása időt vesz igénybe • Időt vesztegetni a vállalathoz nem kapcsolódó tehetségekre • Lebecsülni vagy nevetni az említett tehetségeket

A tehetséggondozás, mint ellátási lánc

A tehetségigények megértése a teljes vállalati fejlődésben összevethető a működéssel és az ellátási lánc kezelésével. Az elemzés és bizonyos lépések végrehajtása révén felkészülhet a mai valóságra, alkalmazkodhat hozzá, és előre tervezhet a jövőre. Egy tehetség költség- és időhatékony fejlesztése hasonló ahhoz, hogy megtaláljuk a legolcsóbb és leggyorsabb módot egy termék létrehozására. Míg időnként kiszervezésre – külső munkaerő-felvételre – van szükség a gyors eredmények eléréséhez, az általános ellátási lánc a vállalaton belülről jön. A fejlesztési folyamat és a tapasztalatszerzés során az akadályok figyelemreméltóan hasonlóak ahhoz, ahogyan a termékek mozognak az ellátási láncon: csökkentik a fejlődést akadályozó szűk keresztmetszeteket, felgyorsítják a feldolgozási időt, javítják az előrejelzéseket az eltérések elkerülése érdekében" (Cappelli, 2008, 3. o.). Az ellátási láncokhoz hasonlóan az alkalmazottak fejlesztése is jobbá válik a jobb tervezéssel.

Emellett a kockázatokat is kezelni kell. Az ellátási lánc itt is hasznos. A keresleti oldalhoz tartozik a toborzás és a fejlesztés közötti döntés, valamint a kockázatok csökkentése az igények előrejelzésében. A kínálati oldalon beszámítható a fejlesztési folyamatokba fordított befektetés megtérülése és az újonnan fejlesztett munkavállalók bennmaradása a befektetést megtérülő cégnél.

Monitoring és ellenőrzés

Az egyéni fejlesztési terv elkészítésekor a munka nem fejeződik be teljesen a terv dokumentálása után. Figyelnie kell a folyamatot, mivel mindig szükség lehet frissítésekre. Az év során ismételten át kell tekintenie a megállapodásokat és a végrehajtott fejlesztéseket a munkavállalóval, és egyeztetnie kell vele, hogy változtak-e a törekvései. Ezt rendszeresen meg kell tenni. Célszerű az alkalmazottak fejlesztését a vállalati stratégia megtervezésével egyidejűleg megtervezni, hogy ezek összhangban legyenek.

Vegye figyelembe az összes alkalmazottat

A fejlesztési tervek kidolgozásakor fontos, hogy minden alkalmazottat szem előtt tartsunk, és lehetőséget teremtsünk gondolataik és ötleteik megbecsülésére. Ennek egyik módja, ha a teljesítményértékelési folyamat eredményeként személyes fejlesztési tervet készítenek. Ez biztosítja, hogy minden alkalmazottat tehetséggondozási és tehetségfejlesztési szempontból figyelembe

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

vegyenek. Ügyeljen arra, hogy vegye figyelembe az alkalmazott generációját és osztályát. Míg a fiatalabb generáció inkább a technikai fejlődést keresi, addig az idősebb generáció személyes fejlődést kíván. Ez azonban nem mindig van így. Különösen az idősebb, 45 év feletti generációk számára fontos, hogy meghallgassák és megértsék, mire képesek, és hogyan lehet ezt a legjobban beépíteni a vállalati célokba, személyes körülményeiket is figyelembe véve. A munka-magánélet egyensúlyának kérdése nyilvánvalóbbnak tűnhet számukra, de valójában minden munkavállalónak megfontolandó.

A közös kiindulópontban való megegyezéshez elengedhetetlen a mindkét fél elvárásainak tisztázása. Természetesen csak olyan fejlesztést támogat, amely biztosítja az Ön által azonosított potenciális készséghiányok pótlását. Mindazonáltal adjon lehetőséget a munkavállalónak, hogy elmagyarázza tehetségét, valamint azt, hogy a jövőben hogyan és hol látja magát a vállalatban. Ez új stratégiákat vagy megoldásokat vezethet be, amelyekre korábban nem gondolt. Alkalmazottai valószínűleg kihasználatlan vagy kiaknázatlan tehetségekkel rendelkeznek. A lehetőségek megbeszélése után ennek a beszélgetésnek az a célja, hogy formális fejlesztési tervet fogalmazzunk meg kötelező lépésekkel - ez a további fejlődés útja - mindkét fél számára fontos. A helyiség elhagyásakor Önnek vezetőként és alkalmazottként is tudnia kell, hogy milyen céllal mit fog tenni. Ezek lehetnek olyan intézkedések, mint a vezetésfejlesztés, a technikai képzés, a csapatépítő intézkedések, a kirendelések, a projektmunka vagy a fenti egység bármely konkrét intézkedése. A változatosság nagy; mindazonáltal mindegyikben közös, hogy a jövőre és a vállalat jobbítására irányulnak.

Kezdje kicsiben

A fejlesztési folyamatot egy kis csoporttal is elindíthatja. Először azokat fejlessze, akiknek a legnagyobb segítségre van szükségük, mindig adva a többieknek egy perspektívát és legjobb esetben is egy idővonalat, hogy tudják, mikor kerül sor rájuk. Ha egyenként kisebb csoportokkal dolgozik, jobban figyelemmel kísérheti a folyamatokat, és láthatja, hogy mi működik jól. Ezenkívül gyakran frissítheti az előrejelzést, és így az összes következő fejlesztési intézkedést pontosabb becslésre alapozhatja. Ez nemcsak magának a csoportnak jó, hanem a többi kollégának is, így jobb, a céghez illő fejlődési lehetőségekhez jut. Ha az intézkedések nem működnek tökéletesen, akkor is visszatérhet, és ezzel a kis csoporttal megismételheti a személyes fejlesztési tervet, ahelyett, hogy minden alkalmazottra újra meg kellene tenni őket. A terveket egymásra szabva építheti meg.

Ha már tudja, milyen fejlesztési lépéseket szeretne megtenni az egyes alkalmazottakkal, a nagy változásokat kis lépésekké alakíthatja, amelyek mindegyike meghatározott idővonallal és határidővel. A csomagok egymásra építése és az előrejelzések közötti kiértékelés újabb lehetőséget ad rövidebb, pontosabb előrejelzésekre. A munkatársak strukturált fejlesztési terve lehetőséget ad a monitoring látogatások időpontjának azonnali kitűzésére, és a teljes fejlesztést apró, végrehajtható feladatokba csomagolni ellenőrző pontokkal.

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

Ossza meg a költségeket

Ha az értékelés intenzívebb képzést igényel, amely külső támogatást és befektetést igényel, megkérheti az alkalmazottat, hogy ossza meg a költségeket. Ez egy meglehetősen új megközelítés, de mivel a tanultakat a nyílt piacon is kamatoztatni tudják, ez egyben befektetés a személyes tudásukba és tapasztalataikba. Ha azonban nem hajlandók fizetni semmilyen képzésért, akkor arról is érdeklődhet, hogy (egy részét) hajlandó-e elvégezni szabadidejében. Így munkaidőt takarít meg, és a szokásos üzletmenete sem stagnál. Ha így tesz, győződjön meg arról, hogy olyan képzési csomagot kínál, amely felveszi a versenyt a nyílt piacon elérhetőkkel, amelyeket az alkalmazottak maguk választanak ki. Ezenkívül tanácsos hagyni, hogy a költségek megosztása során elmondhassák véleményüket a képzési program kiválasztásában.

A fejlesztési intézkedések szükségességének kommunikálása során a külső érintettek felé is nagyszerű lehetőség, hogy minden alkalmazottra vonatkozóan egy leírt tehetséggondozási folyamatot tartalmaznak egy fejlesztési terv. Ezután egy pillantással láthatják és megérthetik, mit tervez, miért, és hogyan érinti ez a vállalatot a jövőben. A kutatások alátámasztják ezt a becslést azzal, hogy a hatékony tehetséggondozással rendelkező vállalatok kiválóan képesek vonzani és megtartani a tehetségeket, és ezáltal felülteljesíteni. Hatszor nagyobb valószínűséggel jelentenek magasabb TRS-t [a részvényesek teljes hozama], mint a versenytársak, mint a nagyon nem hatékony tehetségmenedzsmenttel rendelkezők" (McKinsey, 2018). Ez a kumuláció azt mutatja, hogy a tehetséggondozás különböző szinteken támogathatja Önt üzleti céljai elérésében.

A vállalati kultúra támogatása

Ezen a ponton szinte magától értetődő, hogy fejlesztési terveit használja annak biztosítására, hogy a megfelelő tehetség és a megfelelő pozíció párosuljon. Ha tudja, hogy melyik tehetség áll rendelkezésre és melyik szükséges, akkor tudja, ki a megfelelő személy most és a jövőben. Vannak azonban más körülmények is, amelyekben az ilyen tervezés támogathatja a vállalat fejlődését. Segít abban is, hogy munkatársait a vállalati kultúrához igazítsa. Ha a továbbképzés és a fejlesztés a mindennapi üzleti élet része, az azt mutatja, hogy munkatársai kompetenciái és elégedettségi szintje fontos Önnek, mint vezetőnek és a vállalat egészének. Az azt támogató tartalom és fejlesztési lehetőségek bemutatásával is dolgozhat a kívánt vállalati kultúra felé. Mindezeknek meg kell felelniük a munkavállaló hitelességre vonatkozó törekvéseinek.

Folytassa a párbeszédet

Bár előfordulhat, hogy évente csak az egyes alkalmazottak személyes fejlesztési tervének újraértékelésére van ideje, a tervet gyakrabban használhatja a beszélgetés megkezdésére. Ha elérkezik a határidő vagy az ellenőrző pont, találkozzon az adott alkalmazottal egy visszajelzésre, hogy megnézze, mi működött eddig, és hol van lehetőség a még jobb teljesítményre. Ne felejts el érdeklődni, hogy érzik magukat ezzel a fejlesztéssel, és van-e valami, amivel támogathatod őket. Ha szükségesnek látja, vagy a vállalati kultúrája részévé kívánja tenni az alkalmazottak igényeinek fokozottabb figyelembevételét, kéthavonta vagy negyedévente kötetlenebb megbeszéléseket is indíthat a fejlesztésről. Ez lehetőséget ad arra, hogy megbizonyosodjon arról, hogy befektetése megtérül, és az alkalmazottak elismerését és értékét érezhetik.

Egy másik szempont, ami a munkavállaló számára fontos, az a tény, hogy a személyes fejlesztési terv minden egyes karrierlehetőséget a vállalaton belül és az oda vezető utat mutasson be. Ha ismerjük azokat a potenciális szerepeket, amelyek megnyílhatnak számukra, ha tervszerűen fejlődnek, az biztosítja a motivációt és a magas elégedettségi szintet, ezáltal a termelékenységet. Csak a tudat, hogy még több vár rájuk, és van módjuk arra, hogy eljuthassanak odáig, megakadályozhatja a termelékenység csökkenését az elszakadt vagy akár távozni vágyó személyzet miatt. Mivel a legtöbb alkalmazott előrelépésre vágyik, ezt lendületnek fogják tekinteni, és tartózkodnak attól, hogy máshol keressenek kihívásokat. Még ha ilyen szerep még nincs is nyitva, tudják, hogy valami nagyobbra készülnek, és tudod, hogy képesek elvállalni ezt a szerepet, ha az elérhető. A tehetségek gyors elosztása, amelyet ez lehetővé tesz, pénzt takarít meg a jövőben, ha helyesen tervezi. A vállalkozással és annak jövőjével való azonosulás különösen fontos a kisebb munkaerővel és nagyobb belső mobilitással rendelkező kkv-k számára, és biztosítja, hogy szakképzett munkatársai hosszú távon Önnél maradjanak. Főleg az idősebb, 45 év feletti dolgozók generációja láthatja azt az

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

utat, amelyen továbbhaladhatnak az Ön cégében, átadva tudásukat és készségeiket kollégáiknak.

Felkészítés váratlan körülményekre

Végül nem minden jól megtervezett lépés működik váratlan körülmények esetén. Olyasmire, amit nem tudsz tervezni, nem terjedhet ki a fejlesztési terv. Ha azonban tudja, mire képesek a munkatársai, gyorsabban tud reagálni, mint versenytársai. Hamarabb tudja, hogy kit bízzon meg a felmerülő probléma megoldásával, és melyik fejlesztési potenciált szabadulhatja meg, hogy visszatérjen a pályára. A bomlasztó időkben vállalata folyamatos fejlődése és a változó követelményekre való reagálási képessége válik kiemelkedővé.

Mindezeket figyelembe véve a fejlesztési terv megléte nagy előnyt jelent a versenytársakkal szemben. A lépések megtételekor arra szólít fel, hogy legyen olyan irány, amely felé haladva el tud indulni a hiányosságok azonosítása, leküzdése érdekében, és az egész céget jobbá fejleszti, felkészítve a jövőre.

Az alkalmazottak fejlesztése a vállalat fejlesztését jelenti. Ön vezetőként és minden alkalmazott tudja, hogy hová vezet az út, mely lépések szükségesek az eléréshez, és mindez hogyan kapcsolódik a vállalat stratégiájához és céljaihoz.

A személyes fejlesztési tervek írása nagyszerű lehetőségeket kínál a felülmúlásra – üzletileg és saját céljaira is. Ismerje meg embereit, dolgozzon velük, biztosítson nekik lehetőségeket, és ők ezt meg is viszonozzák – nagyobb termelékenységgel, jobb vállalati kultúrával és átfogóan sikeres vállalattal.

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

Személyes fejlesztési terv felépítése
Az összes előző lépést és információt a következő hat lépés végrehajtásával lehet végrehajtani és elérni:

- **1. lépés:** Tekintse át a Talent4LIFE személyes fejlődés értékelését (7. fejezet)
  - Válaszoljon az egyes munkavállalók észlelt tehetségére és készségeire vonatkozó kérdésekre a munkáltató és a munkavállaló szemszögéből
- **2. lépés:** Alaptehetségek a további fejlesztési lépésekhez
  - Keresse meg és határozza meg a rendelkezésre álló és szükséges tehetségeket, és egy irányított interjún keresztül állapodjon meg ezek fejlesztésében
- **3. lépés**: Megatrendek demográfiai fejlődés és digitalizáció
  - Ismerje meg őket és befolyásukat, és határozzon meg intézkedéseket ezek kezelésére, megnyitva a fejlesztési területeket és tovább definiálva a tehetségek felhasználását
- **4. lépés:** Munka-magánélet egyensúlya
  - Mérje meg az egyes alkalmazottak munka-magánélet egyensúlyát, és találjon módokat ennek rövid-, közép- és hosszú távú kezelésére
- **5. lépés**: Lépések az egyeztetett fejlemények eléréséhez
  - Határozza meg a SMART módszerrel történő fejlesztés tényleges lépéseit a következő egy-három évre
- **6. lépés**: Mérföldkövek, közös megfigyelési pontok és határidők
  - Határozzon meg mérföldköveket és reális határidőket és közös megfigyelési pontokat a fejlesztés értékeléséhez és annak végrehajtásához vagy adaptációjához

Az alkalmazottak fejlesztése a vállalat fejlesztését jelenti. Ön vezetőként és minden alkalmazott tudja, hogy hová vezet az út, mely lépések szükségesek az eléréshez, és mindez hogyan kapcsolódik a vállalat stratégiájához és céljaihoz. A Talent4LIFE Személyes Fejlesztési Terv modelljével kapcsolatos további információkért tekintse át a kézikönyv 7. fejezetét.

4. FEJEZET: A tehetség fejlesztése

"Képezd elég jól az embereidet, hogy el tudjanak menni, és bánj velük elég jól, hogy ne akarjanak."
- Richard Branson

BEVEZETÉS

A tehetségek növekedése létfontosságú a vállalatok és a kkv-k sikeréhez. Vállalkozástulajdonosként, ha támogatni szeretné legjobb alkalmazottai növekedését, meg kell értenie a vállalaton belüli hiányosságokat. Fontos felismerni, hogy a tehetség más és mást jelent a különböző emberek számára, és az Ön által nyújtott támogatásnak a céltudatosság és az összetartozás kultúráját kell ápolnia. Ez különösen fontos a 45 év feletti munkavállalók számára. Az alkalmazottak kezdeményezésére és új szerepek betöltésére való ösztönzése megerősíti azt az elképzelést, hogy vállalata törődik a növekedésükkel, és értékeli azt a hozzájárulást, amelyet a vállalathoz tehetnek. Ha az alkalmazottak azt hiszik, hogy készségeiket, kilátásaikat és munkájukat értékelik, nagyobb valószínűséggel maradnak elkötelezettek és lojálisak vállalataikhoz.

Egy nemrégiben megjelent Harvard Business Review cikkében, a Build an A-Team szerzője, Whitney Johnson tanulási ökoszisztémaként hivatkozik erre:

„A gyorsan növekvő egyének, akik magukévá teszik az új tanulást, okosabbá teszik a vállalatokat, és hozzájárulnak a növekedéshez, de ezt egyedül nem tudják megtenni. Szükségük van arra, hogy vezetőik kölcsönösen érdeklődjenek az egyéni növekedés iránt, és hogy ezt elősegítő tanulási ökoszisztémát hozzanak létre.

„A biológiai ökoszisztémához hasonlóan a vállalatok vagy növekednek, vagy kihalnak. A vállalatok pedig akkor növekednek, amikor alkalmazottaik tanulnak. Tehát, ha gyorsan növekvő vállalatot szeretne, létre kell hoznia egy tanulási ökoszisztémát, amely támogatja a gyorsan növekvő egyéneket – hogy új és kihívásokkal teli lehetőségek elé tárja őket, mielőtt szerepük elfáradna."

Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk, hogy az alkalmazottak tanulása és fejlődése hogyan kínálja a munkavállalóknak lehetőségét arra, hogy fejlesszék képességeiket, hogy jobban teljesítsenek jelenlegi és jövőbeli szerepeikben. Ez növeli a termelékenységet, a motivációt és az alkalmazottak teljesítményét. Az alkalmazottak növekedésre való ösztönzése segít az alkalmazottaknak abban, hogy javítsák vagy megszerezzék azokat a készségeket vagy ismereteket, amelyekre szükségük van ahhoz, hogy hatékonyabban dolgozhassanak. Egyes esetekben ez szerepváltáshoz vagy előléptetéshez is vezethet. Az alkalmazottak növekedésének lehetőségei segíthetik az alkalmazottakat jobb döntések meghozatalában, ügyessé válnak a problémamegoldásban, és megtanulhatnak kezdeményezőbbé válni. A tehetséggondozás népszerűsítése a munkavállalók körében mentalitásváltáshoz vezetett a vállalatokon belül. A mai világban a személyre szabott, folyamatos tanulás és fejlődés normává vált.

A képzés kulcsfontosságú eszköz a vállalati kultúrában. A változás és a piacok fejlődésének jelenlegi sebessége nagy kihívást jelenthet a kkv-k számára. Ami ma működik, holnap elavulttá válhat. Ezért a folyamatos képzési folyamatok kialakítása segíti a munkaerőt abban, hogy naprakész maradjon és gyorsan alkalmazkodjon az új fejleményekhez. Mivel a tehetséggondozás a munkaerő vonzásának, megtartásának és fejlesztésének stratégiai megközelítéséről szól, a vállalatnak ösztönöznie kell az alkalmazottakat a növekedésre. Azáltal, hogy lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy új készségeket sajátítsanak el és nagyobb felelősséget vállaljanak, az alkalmazottak felhatalmazást kapnak, és hajlandóak lesznek hosszabb távon a vállalatnál maradni.

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

1. EGYSÉG: MUNKAVÁLLALÓI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS FELHATALMAZÁS

Az alkalmazottak képzésének fontossága szorosan összefügg a motivációval is. A tehetséggondozás fellendítéséhez meg kell erősítenie, hogy alkalmazottai jól végezzék a munkájukat, és hogy Ön értékelje erőfeszítéseiket. A belső képzési programok elengedhetetlenné váltak, és a növekedési célokhoz kapcsolódó ösztönzők felkínálásával motiválhatja az alkalmazottakat a növekedésre. Az alkalmazottaiba fektető vállalatot nem csak az alkalmazottai, hanem a külső szakemberek is jobban értékelik. Ugyanez az elv vonatkozik a karriertervekre is. Ha egy alkalmazottnak van egy személyre szabott fejlesztési terve, amely nagyobb felelősségvállaláshoz kapcsolódik, akkor motivált lesz, hogy folytassa az új készségek elsajátítását. Ideális esetben a személyes fejlesztési tervet a vállalaton belüli előléptetési tervhez kell kötni, amely meghatározza, hogy mikor van itt a megfelelő idő, és milyen célokat kell elérnie a munkavállalónak ahhoz, hogy a vállalaton belül előléphessen. A képzés, a karriertervek és az előléptetési terv kombinálásával a munkavállaló világos utat láthat a sikerhez a vállalaton belül, és azt, hogy hogyan juthat el.

A munkatársak fejlesztésének egyszerű módszere az az alapképzés, amelyet sokan kapnak, amikor elkezdenek dolgozni egy cégnél. Sokan szívesebben dolgoznak olyan pozícióban, ahol úgy érzik, hogy szakmailag képzettek és felkészültek a feladatkörükben szükséges feladatok elvégzésére. Az alapképzés befejezése után az alkalmazottak növekedése folyamatos képzéssel folytatódhat. Ez gyakran segít az alkalmazottaknak megszerezni azokat a készségeket és ismereteket, amelyekre szükségük lehet a vállalaton belüli előléptetéshez. Az ilyen képzés során az alkalmazottak más munkatársakat és vezetőket árnyékolnak, vagy folyamatos oktatást kapnak a beosztásukon belül.

Milyen célt szolgál?

Azok az alkalmazottak, akik elkötelezettek és érzelmileg kötődnek a cégükhöz, jobban teljesítenek a munkájukban. A munkahelyi jólét, a biztonság és az emberi kapcsolatok kultúráját alkalmazó cégek elkötelezettebb és erősebb csapattal rendelkeznek, ami jobb munkateljesítményt eredményez. Az egészségért való felhatalmazás lehet olyan társadalmi, kulturális, pszichológiai vagy politikai folyamat, amelyen keresztül az egyének és társadalmi csoportok képesek kifejezni szükségleteiket, felvetni aggályaikat, stratégiákat tervezni a döntéshozatalban való részvételre, és politikai, társadalmi és kulturális tevékenységeket folytatni. igényeiket kielégíteni. Ezen a folyamaton keresztül az emberek szorosabb kapcsolatot észlelnek céljaik és azok elérésének módja között, valamint az erőfeszítéseik és az elért eredmények közötti megfelelést. Ha a vállalatok túlságosan az eredményeiket helyezik előtérbe a munkatársaik helyett, akkor stresszes, elköteleződés nélküli munkacsoportba kerülhet, ami negatívan befolyásolja az eredményeket.

Milyen tényezők befolyásolják a munkavállalók növekedését?

Számos különböző tényező vezethet a munkavállalók demotivációjához és elszakadásához. Annak biztosítása érdekében, hogy az alkalmazottak motiváltak maradjanak és a növekedés felé haladjanak, ezért fontos figyelembe venni a következő tényezőket, amelyek befolyásolhatják az alkalmazottak vállalata iránti elkötelezettségét:

- Stressz és pszichológiai egészség: a legnagyobb probléma, amely egyre több embert érint, és folyamatosan növekszik.
- Személyes problémák: munka-család egyensúly, adósság, kapcsolatok, szerhasználat.
- Üzleti kérdések: munkahelyi szerepek, munkakapcsolatok, bizalom és bizonytalanság.
- Csökkent fizikai egészség: krónikus betegségek, súlyos betegségek diagnózisa, mozgásszegény életmód vagy helytelen táplálkozás.

Ezek közül sok külső tényező, de vállalata támogathatja őket, hogy az alkalmazottak elkötelezettsége és növekedése sikeres legyen.

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

Mi vezet a munkavállalók elkötelezettségéhez és felhatalmazásához?

Az alkalmazottak felhatalmazása kulcsfontosságú a munkavállalói elkötelezettséghez. Amikor alkalmazottai felhatalmazva érzik magukat, motiváltabbak a siker felé törekedni, mivel nagyobb részesedéssel rendelkeznek az Ön vállalatában. Vannak olyan kulcsfontosságú tényezők, amelyek az alkalmazottak elkötelezettségéhez és felhatalmazásához vezetnek. A menedzserek gyakran kulcsszerepet játszanak ebben a megközelítésben. Vezetőként a változás ügynökeként léphet fel, és felléphet munkatársai felhatalmazása és bevonása érdekében. Ez a 3 E-vel érhető el:

1) Munkavállalói elkötelezettség:
Az alkalmazottak mennyire lelkesednek a munkájukért

2) Munkavállalói jogosultság:
Az a gyakorlat, hogy az alkalmazottaknak megadják azt, amire szükségük van ahhoz, hogy a legjobb tudásuk szerint végezzék munkájukat

3) Az alkalmazottak felhatalmazása:
A munkavállalók bizonyos fokú autonómiát és ellenőrzést biztosítanak szerepükben

Az elkötelezettséget, a felhatalmazást és a felhatalmazást befolyásolhatja a munkahelyen uralkodó diszkrimináció, sztereotípiák és elfogultságok. Ez nyilvánvaló lehet az idősebb munkavállalók körében, mivel tévhitek léteznek az általuk a munkahelyre vitt tulajdonságokkal kapcsolatban. Fontos, hogy olyan stratégiákat hajtsanak végre, amelyek az ilyen típusú előítéletek felszámolására törekszenek, és azon munkálkodnak, hogy bevonják, lehetővé tegyék és képessé tegyék a munkavállalókat minden korosztály számára. Tanulmányok kimutatták, hogy az idősebb munkavállalókkal kapcsolatos sztereotípiák és felfogások gyakran negatív meggyőződésről számoltak be (Harris et. al 2017). A mai idős munkavállalók tovább szeretnének a munkahelyen maradni, ezért fontos olyan kultúrát kialakítani, amely szembeszáll a diszkriminációval és az elavult feltételezésekkel. Ez javítja a személyzet megtartását, egy korosztályos munkahelyet tervez, és elősegíti az alkalmazottak jólétét.

Amikor ezzel a problémával foglalkozik a munkahelyén, fontos megmutatni az alkalmazottaknak, hogyan értékelik őket a vállalaton belül. Ez megnövekedett motivációhoz, önbizalomhoz és fokozott teljesítményhez vezethet. Az életkoron alapuló megkülönböztetés, a sztereotípiák és az elfogultság kihívása arra ösztönözheti az idősebb munkavállalókat, hogy szakmai szerepükben tiszteletben, megbecsülésben és relevánsnak érezzék magukat. Ez azt is mutatja a fiatalabb munkavállalóknak, hogy az idősebb munkavállalók is jelentős mértékben hozzájárulnak a Vállalathoz, és van valami lényeges és fontos, amit le kell hozniuk az asztalra.

Kis- és középvállalkozások tulajdonosaként vagy HR-szakemberként olyan módszereket alkalmazhat, amelyek elősegítik az alkalmazottak elkötelezettségét és felhatalmazását. Ezek a következőket eredményezhetik:

- Az alkalmazottak autonómiája
- Az alkalmazottak részvétele a döntéshozatali folyamatokban
- Megnövekedett tudásbázis
- Vágy a vállalaton belüli előrelépésre és több felelősségvállalásra
- HR folyamatok fejlesztése

Hogyan érheti el az alkalmazottak elkötelezettségét és felhatalmazását? Ezt különféle stratégiákkal lehet elérni.

1. Kínáljon fel képzési és promóciós lehetőségeket
2. Ügyeljen a szociális jelzésekre a munkahelyen
3. Nyílt párbeszédet folytatni az alkalmazottakkal
4. Mentorprogramok végrehajtása
5. Maradjon éber, és ismerje fel a sztereotípiákat

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

Ezeknek a gyakorlatoknak a alkalmazása lehetővé teszi a többgenerációs és sokszínű munkaerő előmozdítását. Ez ösztönözheti az innovációt, egészséges tehetséggondozót építhet ki, és elősegítheti a bevált gyakorlatok és a különböző nézőpontok megosztását.

1. Kínáljon fel képzési és promóciós lehetőségeket

Gondoskodjon arról, hogy a képzési és promóciós lehetőségek nyilvánvalóak legyenek munkatársai számára. Ezeknek a képzési programoknak tartalmazniuk kell a vezetést, a folyamatos szakmai fejlődést, az érzékenységet stb. Folyamatos coaching és oktatási lehetőségeket kínálnak, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók számára a rendszeres készségfejlesztést. A képzési lehetőségek többféle formában kínálhatók:

1) **Online képzés**: ez a képzés internetes platformokon keresztül zajlik. Néha a kurzusokat élőben vagy rögzítve kínálják, így a felhasználók bármikor és bárhol hozzáférhetnek az anyagokhoz. Rendkívül népszerű az általa kínált rugalmasság, valamint az interneten ma létező erőforrások és külső platformok száma miatt.
2) **Házon belüli képzés**: Ebben az esetben a dolgozók saját irodájukban és személyesen kapnak képzést. A cég felvesz egy céget vagy egy szakértőt, aki eljön a céghez a képzés elvégzésére. Az ilyen típusú képzés előnye, hogy Ön szabályozza, hogy az alkalmazott mikor fejezze be azt, és mivel általában oktató vezeti, a képzés emlékezetesebb lehet, mint egy online tanfolyam.
3) Együttműködésen alapuló képzés a kollégák körében: ez a fajta képzés a vállalat saját munkatársai által tartott foglalkozások szervezéséből áll, akik egy adott területen speciális ismeretekkel rendelkeznek. Az alkalmazott információkat, tapasztalatokat és gyakorlati tanácsokat oszt meg, amelyek segíthetnek másoknak a szerepükben. Ez a fajta tréning a kommunikáció és a csapatok közötti légkör javítását is segíti, és képessé teszi a képzést végző alkalmazottat.

2. Ügyeljen a szociális jelzésekre a munkahelyen

Alapvető fontosságú, hogy figyeljünk azokra a társadalmi jelzésekre a munkahelyen, amelyek elősegíthetik az időskori attitűdöket. Ez gyakran viccből tűnhet fel; ugyanakkor az idősebb munkavállalók képességeivel kapcsolatos káros vélekedésekre ösztönözhet.

3. Nyílt párbeszédet folytatni az alkalmazottakkal

Hozzon létre biztonságos tereket, ahol az alkalmazottak úgy érzik, hogy elég nyitottak és kényelmesek lehetnek ahhoz, hogy megosszák aggodalmaikat vagy javaslataikat. Ha nyitott kommunikációs vonalat ápol, előmozdítja a tiszteletet és a diskurzust, és segít lebontani a korlátokat és a sztereotípiákat, beleértve az öregedést is. A nyílt párbeszéd bizalmat építhet, megmutathatja a közösséget, és áttörheti a generációs határokat, amelyek gyakran léteznek a munkahelyen.

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

4. Mentorprogramok végrehajtása
A mentori programok népszerűek a munkahelyi diszkrimináció elleni küzdelemben, mivel áthidalhatják az életkorral összefüggő feszültségeket, amelyekkel az alkalmazottak gyakran szembesülnek. Az olyan programok, mint a fordított mentorálás, a nemzedékek közötti különbségek lebontására és a különböző korcsoportokhoz tartozó munkavállalók összekapcsolására szolgálnak. Ez az a hely, ahol a fiatalabb és az idősebb alkalmazottak párosítást kapnak, és arra ösztönzik, hogy megosszák egymással tudásukat és készségeiket. Az idősebb dolgozók jellemzően átadják tudásukat és tapasztalataikat, cserébe a fiatalabbak digitális technológiákkal támogatják az idősebb kollégákat.

A többgenerációs munkahelyek általában befogadóbb és változatosabb kultúrákat fejlesztenek ki. Az életkori diszkrimináció kihívásával jobb kapcsolatokat építhet ki az alkalmazottak között. Ez közvetlen hatással lehet a növekedésre, a személyzet megtartására, az elköteleződésre és az innovációra, ami elősegíti a vállalkozása lendületét.

5. Maradjon éber, és ismerje fel a sztereotípiákat
Ha azt feltételezzük, hogy az idősebb munkavállalók nyugdíjba vonulnak, vagy nem érdeklik őket új készségek elsajátítása, az precedenst teremthet, amely negatív megvilágításba helyezi őket. Ez hatással lehet a munkahelyi morálra és a termelékenységre, miközben potenciálisan figyelmen kívül hagyja azokat a felbecsülhetetlen értékű készségeket, amelyeket egy tapasztaltabb fej hozhat a partiba. Mindig fontos, hogy minden érdeklődő jelöltet figyelembe vegyen, amikor meghirdet egy szerepkört, de a 45 év feletti, sokrétű, befogadó személyzet szélesebb körű globális készségeket hoz vállalata számára, így készen áll arra, hogy jobban szembenézzen az új kihívásokkal.

2. EGYSÉG: COACHING ÉS MENTORÁLÁS A SZEMÉLYZET NÖVEKEDÉSÉHEZ

A coaching és a mentorálás segíthet az átfogó tehetséggondozási stratégia megerősítésében. Ha megpróbálunk építeni az alkalmazottak meglévő készségeire, miközben új lehetőségeket keresünk, az segítheti a 45 év feletti munkavállalók tehetséggondozását. Ez biztosítja, hogy alkalmazottai és cége versenyképesek maradjanak a folyamatosan változó globális piacon.

Az előző részben tárgyaltak szerint a munkavállalói karriercélok iránti személyes érdeklődés növelheti a személyzet megtartását és az alkalmazottak elégedettségét. Segítsen az alkalmazottainak, hogy felvázolják a vállalaton belüli karrierjüket, hogy jobban elképzelhessék jövőjüket a vállalatnál. Ezzel jobb struktúrát, támogatást és bátorítást biztosít a munkaerőnek. Ha aggódik a vállalaton belüli készséghiányok vagy az alkalmazottak megtartási aránya miatt, fontolóra vehet egy felülvizsgált tehetséggondozási stratégiát, amely megoldja ezt a problémát. Ez arra is szolgál, hogy a cége „jövőbiztos” legyen. A munkaerő jobb felkészítése és támogatása a kulcsa a tehetséggondozási stratégiának. A coaching és mentorálás révén alkalmazottai kiépíthetik a céljaik eléréséhez szükséges készségeket és képességeket.

A coaching és a fejlesztési mentorálás elősegítheti az alkalmazottak karrierjének növekedését. Ösztönözheti alkalmazottait, hogy olyan releváns üzleti tanfolyamokon és workshopokon vegyenek részt, amelyek elősegítik karrierjük előmenetelét. Segítse alkalmazottait a továbbképzésben, és biztosítsa, hogy készségeik relevánsak legyenek vállalata és iparága szempontjából. A mentor program hatékony eszköz lehet, amely az alkalmazottak növekedésére összpontosít. Ez előnyös lehet az idősebb munkavállalók számára, mivel új perspektívát nyerhetnek az emelkedő tendenciákról. Ez egy csodálatos módja annak, hogy növelje az alkalmazottak láthatóságát a jövőbeli vezetői lehetőségek tekintetében. Ez a „kétirányú utca" megközelítés mélyebb betekintést nyújthat a nemzedékek közötti szakadékokba, amelyek az Ön munkatársai között létezhetnek. A munkavállalói karriercélok iránti személyes érdeklődés növelheti a személyzet megtartását és az alkalmazottak elégedettségét. Segítsen alkalmazottainak, hogy felvázolják a vállalaton belüli karrierjüket, hogy jobban elképzelhessék jövőjüket a vállalatnál. Ez a tehetségfejlesztés növekedéséhez vezet a vállalaton belül, ami számos előnnyel jár mind Ön, mind vállalata, mind alkalmazottai számára:

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

Az alkalmazottak fejlődésének és növekedésének támogatása olyan kultúrát teremthet, amelyben az alkalmazottak elérik céljaikat, tudják, hogy megbecsülik őket, javul a morál és jobb a termelékenység. A menedzser egyik legfontosabb feladata, hogy olyan készségeket fejlesszen ki a munkacsoportjában, amelyek lehetővé teszik a csapattagok kiváló munkavégzését. Vezetőként segítenie kell csapata tagjainak olyan célokat kitűzni, amelyek elérhetőek, összhangban vannak a vállalat céljaival, és amelyek növelik motivációjukat és személyes sikereiket szakmai szinten.

Munkacsoportja fejlesztése stratégiai és kiemelten fontos feladat az Ön cége számára, hiszen hozzájárul cége erősebbé és versenyképesebbé tételéhez. A vállalatok azonban néha nem világosak, mit tehetnek alkalmazottaik szakmai fejlődésének támogatása érdekében.

ESETTANULMÁNY – Mentorálás az alkalmazottak növekedéséért

Bill Gates
Warren Buffet vezető mentora volt Bill Gatesnek, a sikeres technológiai milliárdosnak. Miután Bill Gates tinédzserként kiesett a Harvardról, nem volt biztos abban, hogy sikeres lesz-e a szakmai életében.
Bill Gates mentorprogramot folytatott a nála 30 évvel idősebb Warren Buffetnél. Ezzel a tapasztalattal Buffet motiválta Gates-t a viszontagságok leküzdésére és a hosszú távú gondolkodásra. Ez a generációk közötti mentorálás lehetővé tette Gates számára, hogy megossza innovatív ötleteit Buffettel, míg Buffet megoszthatta szakértelmét az iparágban. Ez arra késztette Gates-t, hogy betekintést nyerjen az időgazdálkodásba és a feladatok priorizálásába. Warren Buffet mentorálása olyan élményt kínált Gates-nek, ahol az összetett koncepciókat egyszerű formába öntötték, hogy Gates jobban teljesíthesse szerepét. Ez lehetővé tette Gates számára, hogy kiteljesítse a benne rejlő lehetőségeket, és sikeresen szembeszálljon a „középiskolai lemorzsolódás" címkéjével.

Ha ösztönzi munkatársait, hogy nőjenek és fejlődjenek, mivel az idősebb munkavállalók hozzájárulnak ahhoz, hogy magukénak érezzék magukat, megbecsülve és megbecsülve. Albert Einstein azt mondta, hogy ha továbbra is úgy csinálod a dolgokat, mint mindig, ugyanazokat az eredményeket éred el. Éppen Ha ösztönzi munkatársait, hogy nőjenek és fejlődjenek, mivel az idősebb munkavállalók hozzájárulnak ahhoz, hogy magukénak érezzék magukat, megbecsülve és megbecsülve. Albert Einstein azt mondta, hogy ha továbbra is úgy csinálod a dolgokat, mint mindig, ugyanazokat az eredményeket éred el. Éppen

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

Építsen ki egészséges kapcsolatokat a csapatával

- Folytassa a következetes kommunikációt
- Mutasson megbecsülést és tiszteletet mások iránt
- Beszélj jól a csapat tagjairól
- Legyen pozitív
- Biztonságos terek létrehozása

Tapasztalatokat fejleszteni

- Bátorítsa a csapat tagjait, hogy mutassák be a képességeiket
- Lehetőséget kell adni az alkalmazottaknak arra, hogy a készségeiket a gyakorlatba ültessék át
- Tanulási lehetőségek biztosítása a munkahelyen belül és kívül
- Kínáljon fel új kihívásokat
- Vonja be a dolgozókat új kezdeményezésekbe/programokba/projektekbe/stb.

Koncentrálj a karriertervekre

- Ösztönözze az alkalmazottakat karriertervek készítésére. Tegyen fel kérdéseket, például:
  - "Hol látod magad öt év múlva?"
  - „Hogyan szeretnél fejlődni ebben a cégben?"
  - „Milyen támogatásra van szükséged, hogy elérd a céljaidat?"
- Motiválja munkatársait a céljaik elérésére
- Ünnepelje a sikert

Tegye a találkozókat a tanulás terévé

- Tegye a találkozókat a tapasztalatok és a tanulás megosztásának helyszínévé.
- Rendszeresen szánjon időt a csapattalálkozókra (hetente/kéthetente/havonta egyszer)
- Ösztönözze a visszajelzéseket és a megbeszéléseket, amelyek növelik a személyzet morálját és a termelékenységet

Tanuljon meg delegálni

- Delegálja a feladatokat a csapatára
- Ösztönözze a feladatok delegálását a fordított mentori csapatok között
- Bízza csapatát különféle felelősségekkel, amelyek segíthetik őket képességeik bemutatásában

Ösztönözze az alkalmazottakat, hogy kilépjenek a komfortzónájukból

- Kínáljon lehetőségeket az alkalmazottaknak, hogy felfedezzék, mi történik más részlegeken, területeken, és lehetővé teszi számukra, hogy olyan feladatokat próbáljanak ki, amelyeket általában nem végeznének el mindennapi szerepükben.
- Képezze ki az alkalmazottait, hogy el tudjanak látni és vállaljanak olyan kötelezettségeket, amelyek kívül esnek a szokásos kötelezettségeiken.

Konstruktív visszajelzést adni

- Konstruktív terek létrehozása, ahol megvitatják a fejlesztésre vonatkozó konkrét javaslatokat. Ez ösztönözheti az alkalmazottak növekedését, motivációját és fejlődését.
- Olyan karrier- és fejlesztési terveket valósítson meg, amelyek lehetőséget adnak az alkalmazottaknak, hogy felkészüljenek a jövőbeli felelősségekre és kihívásokra.

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

3. EGYSÉG: MOTIVÁCIÓS ÉS FELHATALMAZÁSI STRATÉGIÁK

Az alkalmazottak motivációja és felhatalmazása kulcsfontosságú a határozott és produktív munkaerőhöz. A motivációt olyan tényezők összességeként határozhatjuk meg, amelyek képesek a viselkedést kiváltani, fenntartani és egy cél felé irányítani. A munkavállalók motivációja fontos, hogy végezzék a munkájukat. A motivált munkatársak segítik a vállalkozás zökkenőmentes működését. Ha egy alkalmazott elégedett a munkájával, általában jobban teljesít, és segíthet a vállalat folyamatainak és eljárásainak javításában. Ezért alapvető fontosságú, hogy figyelembe vegyük a HR-stratégiákon belüli motivációt, a motiváció különböző típusait, és azt, hogy ezek hogyan kapcsolódnak egymáshoz. Az alkalmazottak megtartása fontos, különösen akkor, ha olyan speciális készségekkel rendelkező munkatársakat kell megtartani, amelyeket nehéz megtalálni.

Az alkalmazottak motivációja túlmutat az alkalmazotti ösztönző programokon. Egy vállalat sikere összefügg a munkavállalók munkamotivációjával. Az alkalmazottak jelentik az üzlet igazi motorját, és azok az emberek, akik sikerre vagy kudarcra tehetik a céget. Ezért kell az alkalmazottak motivációjának központi helyet foglalnia a HR-politikájában. A HR-politikának túl kell lépnie a személyzet kiválasztásán, a felvételen és a fizetések kifizetésén, és magában kell foglalnia a puha készségek fejlesztését, amelyek hozzájárulnak a jó munkakörnyezet megteremtéséhez, és végső soron jobb eredményekhez vezetnek a vállalat számára.

HR-menedzserként vagy kkv-vállalkozás tulajdonosaként hasznos lehet többet megtudni a motivációs és felhatalmazási elméletekről, amelyeket a munkahelyen is megvalósíthat. Az alkalmazottaknak rendelkezniük kell azokkal a készségekkel és ismeretekkel, sőt tapasztalatokkal is, amelyek az egyes munkakörökkel járó feladatok kielégítő elvégzéséhez szükségesek. Így motiváltak és elégedettek lesznek munkájukkal. Ilyen felhatalmazási elméletek a következők:

- Alderfer ERG motivációelmélete
- Frederick Herzberg motivációs higiéniai elmélete
- A coaching és mentorálás GROW modellje
- Locke célmeghatározási elmélete

ALDERFER ERG MOTIVÁCIÓELMÉLETE

Alderfer elmélete a Maslow-féle szükségletek hierarchiájára épít, és felvázolja, hogy az egyéneket háromféle szükséglet motiválja: létezés, rokonság és növekedés. A Maslow-piramis esetében azt tartják, hogy nem lehet magasabb szintet kielégíteni anélkül, hogy előbb ne teljesítenénk egy alacsonyabb szintet. Például ezen elmélet szerint, ha nem teljesül a harmadik szint, ami a hovatartozásnak felel meg, akkor nem lehet továbblépni a következőre, ami az elismerés. Alderfer javaslatában nem ez a helyzet. Bár azt javasolják, hogy az egzisztenciális szükségletek legyenek az első helyen, ezt követik a kapcsolati szükségletek és végül a növekedési szükségletek; a modell felveti annak lehetőségét, hogy különböző szintek különböző szempontjai egyidejűleg kielégíthetők. Nincs olyan merevség, mint a klasszikus Maslow piramis.

Más szóval, ez a modell elismeri az egyéni különbségeket, például egyesek, akik úgy döntenek, hogy a személyes fejlődésüket prioritásként kezelik, mások pedig úgy döntenek, hogy nagyobb figyelmet fordítanak az interperszonális kapcsolataikra. Megjegyzendő, hogy Alderfer javaslata valami újat vet fel Maslow piramisával kapcsolatban, ez pedig a frusztráció-regresszió elve. Eszerint, ha egy magasabb szükségletet nem elégítenek ki, az illető frusztrálttá válik, és a hierarchiában alacsonyabb szükségletek kielégítését választja.

Ezen elmélet szerint, ha egy alkalmazott nem érzi úgy, hogy volt elég növekedési lehetősége, demotiválttá és frusztrálttá válhat. Az alábbiakban ezt az elméletet munkaalapú kontextusba helyezzük:

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

1) Teljesítse az alkalmazottai létszükségleteit

Munkáltatóként ügyeljen arra, hogy az alkalmazottai igényei teljesüljenek. Tegye fel nekik a következő kérdéseket:

- Kielégítőek a munkakörülmények?
- Biztonságos a munkahely?
- Van elég biztonság?

2) Ellenőrizze a kielégítetlen kapcsolódási igényeket

Az alkalmazottak elégedettségi aránya csökkenhet, ha alkalmazottai nem élvezik az egészséges kapcsolatokat kollégáikkal. Próbáljon ki olyan csapatépítő gyakorlatokat és tevékenységeket, amelyek erősítik az alkalmazotti kapcsolatokat. Ez jól működhet a generációk közötti munkaerő számára az alkalmazottak közötti szakadék megszüntetésére. Próbálja meg alkalmazni a következő technikákat:

- Tegye a munkahelyet olyan környezetté, ahol az alkalmazottak jól érzik magukat
- Olyan alkalmazottak időszakos megkeresése, akik esetleg másoktól elszigetelten dolgoznak
- Végezzen csapatépítő gyakorlatokat, amelyek erősítik a munkavállalói kapcsolatokat

3) Összpontosítson a növekedésre

Biztosítson lehetőséget az alkalmazottak növekedésére. Ez létfontosságú a 45 év feletti munkavállalók körében. Ez növeli a motivációt, és segít az alkalmazottaknak abban, hogy elismertebbnek érezzék magukat szerepükben. Vezetőként segíthetsz nekik abban, hogy felismerjék potenciáljukat, és önmaguk legjobb verzióivá váljanak. Tedd fel nekik a következő kérdéseket:

- Milyen lehetőségek segítenék a vállalaton belüli növekedést?
- Úgy érzi, megbecsülik a szerepében?
- Mik a jelenlegi rövid és hosszú távú céljaid?

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

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

Frederick Herzberg motivációs higiéniai elmélete

Herzberg javasolta a „kéttényezős elméletet”, más néven „motiváció és higiénia elméletet”. Ezen elmélet szerint az embereket két tényező befolyásolja:

1) Elégedettség, amely motivációs tényezők eredménye. Ezek a tényezők hozzájárulnak az egyén elégedettségének növeléséhez, de jelentéktelen hatással vannak az elégedetlenségre.
2) Az elégedetlenség higiéniai tényezők eredménye (lásd a képet). Ha ezek a tényezők hiányoznak vagy nem megfelelőek, akkor elégedetlenséget okoznak, de jelenlétük triviális hatással van a hosszú távú elégedettségre.

Herzberg kutatása szerint, ha a higiéniai tényezők optimálisak, akkor megakadályozzák a dolgozók elégedetlenségét, ha pedig a higiéniai tényezők nem kielégítőek, akkor elégedetlenséget okoznak. Ez az elmélet felvázolja azokat a jelenlegi elégedettségeket és elégedetlenségeket, amelyekkel az alkalmazottak szembesülnek szerepükben. Ennek az elméletnek a munkahelyi megvalósításához tedd fel az alkalmazottaidnak a következő kérdéseket.

- Gondoljon egy olyan alkalomra, amikor különösen jól érezte magát a munkájában. Miért érezte így?
- Gondoljon egy olyan alkalomra, amikor különösen rosszul érezte magát a munkájával kapcsolatban. Miért érezte így?

Mérje fel, hogyan vélekednek az alkalmazottai a munkakörnyezet-higiéniai témákról, például a vállalati szabályzatokról, a felügyeletről, a fizetésről, a személyközi kapcsolatokról és a munkakörülményekről. Ezután kérje meg őket, hogy gondolják át, mi motiválja őket. Ez kielégíti az egyének értelmes és személyes növekedési igényeit. Ez a terület a teljesítményre, az elismerésre, a munkakörre, a felelősségre és az előmenetelre összpontosít.

A GROW Coaching és Mentoring modell

A GROW modell egy olyan coaching modell, amely sok vállalatnál a coaching gerincét képezi. Segít az embereknek abban, hogy személyes és együttműködési szinten is sikereket érjenek el.

G – GOAL (CÉL) *Mit akar elérni?*	**R – REALITY (VALÓSÁG)** *Hol van most?*
O – OPTIOS (OPCIÓK) *Mit tehet?*	**W – WILL (AKARAT)** *Mit fogsz tenni?*

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

A GROW Modell célja az alkalmazottak inspirációja és kihívása. Elősegíti az önbizalmat, az önmotivációt, ami növeli a termelékenységet és a személyes elégedettséget. Beszélje meg alkalmazottaival, hogy mik a jelenlegi céljaik. A GROW módszerben felvázolt kérdések segíthetnek a dolgozóknak abban, hogy mélyebbre ássanak a saját tudatosságukban. Ennek az elméletnek a megvalósításának megkönnyítése érdekében fontolja meg a következő kérdéseket az alkalmazottaknak:

G – CÉL

- Mit akar?
- Milyen időszak alatt?
- Hol szeretne lenni egy 1-től 10-ig terjedő skálán?
- Képzelje el, hogy elérte:
- Hogy néz ki?
- Hogy érzi magát?
- Mit mondanak az emberek?
- Milyen előnyökkel jár?
- Mit szeretne elérni öt év/egy év/három hónap alatt?
- Hogyan tudná pár szóban megfogalmazni a célt?
- Ennek melyik része van az igazi középpontban?
- Honnan fogja tudni, hogy elérte-e?
- Egy ideális világban mit szeretne valójában?

R – VALÓSÁG

- Mi történik jelenleg?
- Mennyire fontos ez önnek?
- Ha egy ideális helyzet tíz, milyen számon áll most?
- Milyen hatással van ez Önre/hogyan érzi magát?
- Mit tett eddig?
- Kit érint még?
- Mit tesz, ami a cél felé viszi?
- Mit tesz, ami akadályozza a célja elérését?

O – OPCIÓK

- Milyen lehetőségei vannak?
- Mit tehetne még?
- Mi más?
- Ha lenne még valami, mi lenne az?
- Mi működött a múltban?
- Milyen lépéseket tehetne?
- Ki tudna ebben segíteni?
- Hol tudhatja meg az információkat?
- Mit tehet valaki más a helyében?
- Képzelje el, hogy elérte a célodat; nézzen vissza az útra, és mondja el, hogy milyen, amikor megérkezett.

W – Akarat

- Mit fog tenni ez ellen?
- Hogyan fogja ezt megtenni?
- Mikor?
- Mi kell ahhoz, hogy elkötelezze magát a cselekvés mellett?
- Mit tehetne, hogy elkötelezettebbé váljon?
- Tudna többet tenni?
- Hány?
- Mennyit?
- Milyen gyakran?
- Hol találja?
- Kivel fog beszélni?
- Mi mást tehetne?

LOCKE CÉLMEGHATÁROZÁSI ELMÉLETE

Edwin Locke a motiváció célmeghatározási elméletét javasolja. Ez az elmélet felvázolja, hogy a célok kitűzése elválaszthatatlanul kapcsolódik a feladatteljesítményhez. Arra törekszik, hogy ösztönözze az alkalmazottakat a feladatok gyors és hatékony elvégzésére. Ezért jobb teljesítményhez vezet a motiváció, az erőfeszítések és a visszajelzések minőségének növelése révén. Öt kulcsfontosságú területre összpontosít, amelyek segítik az alkalmazottakat céljaik azonosításában és elérésében:

1) **Egyértelműség:** Ahhoz, hogy a célt a munkavállaló megértse, világosan definiáltnak és mérhetőnek kell lennie, a megvalósításhoz szükséges időkerettel.
2) **Kihívás**: A célnak meg kell feszítenie az alkalmazottat, és nem lehet könnyen elérhető. Kihívásnak kell lennie, és potenciálisan kívül kell lennie a munkavállaló komfortzónáján, de mégis reálisnak kell lennie.
3) **Elkötelezettség**: Ahhoz, hogy egy cél releváns maradjon, a munkavállalónak el kell köteleznie magát mellette. Nagyon csekély haszna van olyan célok kitűzésének, amelyek nem érdeklik a munkavállalót, és nem hajlandók erőfeszítéseket tenni az elérése érdekében.
4) **Visszacsatolás**: A vezetőknek/HR-eseknek visszajelzést kell adniuk a munkavállalónak a célok elérése érdekében elért előrehaladásáról a rendszeres felzárkóztatások során és a felülvizsgálati időszak alatt is. A visszajelzésnek őszintének és építő jellegűnek kell lennie, hogy ha a célt nem érték el teljesen, a munkavállaló megértse, mit kell tennie annak eléréséhez. Arra is ösztönözni kell a munkavállalót, hogy visszajelzést adjon arról, hogyan találta a cél elérésére való törekvést, értékelje annak hasznosságát.
5) **A feladat összetettsége**: A nehézségek nagyon fontos tényező a célok kitűzésekor. A céloknak kihívásoknak kell lenniük, de nem lehetetlennek elérniük. Ha egy cél túl bonyolult vagy túl sok tényezőre támaszkodik, előfordulhat, hogy újra kell gondolni vagy felül kell vizsgálni.

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

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

Ez a célmeghatározási elmélet növelheti az alkalmazottak motivációját, különösen az idősebb munkavállalók körében. A célmeghatározás arra készteti az alkalmazottakat, hogy növeljék a motivációt és az önbizalmat. A célmeghatározás elméletének munkahelyi használatához:

Határozza meg a cél értelmét

Például megkérhet egy alkalmazottat, hogy sajátítson el új készségeket vagy használjon új számítógépes programot. Ez biztosítja, hogy a munkavállaló meghatározott eredményt kapjon a feladatában, és képes motiválni őket arra, hogy a kompetenciák kiépítésén keresztül felhatalmazzák magukat.

Találkozzon az alkalmazottakkal

Ha bizonyos célok elérésére ösztönzi az alkalmazottakat, ütemezzen egy találkozót, ahol megbeszélhetik Önnel ezt a folyamatot. Ismerje meg a munkavállaló véleményét a cél szükségességéről, és győződjön meg arról, hogy a munkavállaló megérti a cél elérésével kapcsolatos felelősségét.

Készítsen tervet a SMART modell segítségével

Beszéljék meg, hogyan érheti el a munkavállaló a célokat a SMART modell segítségével (specifikus, mérhető, elérhető, reális, időhöz kötött). Példa egy SMART-célra, valami ilyesmi lehet:
2024 januárjáig Tom sikeresen vezeti a vállalat értékesítési felhívását legalább 2 leendő ügyfélnek a fő tanácsteremben.
Gondoskodjon arról, hogy az alkalmazottak rendelkezzenek azzal, amire szükségük van a célok eléréséhez
Először is, meg kell győződnie arról, hogy rendelkeznek a céljaik eléréséhez szükséges felszereléssel, idővel és erőforrásokkal.

Adjon visszajelzést

Rendszeresen konzultáljon az alkalmazottakkal, hogy értékelje előrehaladásukat, felülvizsgálja cselekvési tervét és megvitassa az elért eredményeket. Amikor alkalmazottai elérik a célokat, adjon pozitív és támogató visszajelzést, amely motiválhatja őket. Ha egy alkalmazott nehezen teljesíti céljait, támogassa őt konstruktív visszajelzéssel, hogy segítsen neki újra próbálkozni, vagy a reálisan elérhetőnek megfelelően módosítani a céljait.

A coaching beszélgetés indítása

Ahogyan ebben a Kézikönyvben végig olvastuk, a mai vállalatoknak szükségük van vezetőikre vagy csapatvezetőikre, és támaszkodnak rájuk, hogy kiaknázzák alkalmazottaikban rejlő lehetőségeket, és olyan környezeteket teremtsenek, ahol az embereket támogatják, bevonják és felhatalmazzák arra, hogy a legjobbat nyújtsák. Ez azt jelenti, hogy olyan egyéneket és csapatokat kell fejleszteni, akik a tudásukat és tapasztalataikat felhasználva döntéseket hoznak, pillanatról pillanatra megoldják a problémákat, és közös célok érdekében dolgoznak. Az alkalmazottak növekedése szempontjából friss energiát, innovációt és elkötelezettséget kívánunk szabadjára engedni azokból, akikkel együtt dolgoznak, meghallgatjuk az emberek ötleteit és véleményét, és közösen döntünk a legjobb továbblépésről. A tehetséggondozás célja, hogy segítse az embereket a fejlődésben és növekedésben, az önálló munkavégzésben és a személyes felelősségvállalásban.

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

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

A coaching ezen elemének elkezdéséhez az alábbi részben egy olyan potenciális alkalmazotti kihívást mutatunk be, amely gátolja a növekedést és befolyásolja a teljesítményt. Ebben a forgatókönyvben az alkalmazottak motivációja alacsony, és ezzel foglalkozni kell. Ebben a példában a fent leírt GROW modellt használjuk.

FORGATÓKÖNYV: John több éve dolgozik a cégnél, 52 éves, elég jónak tartják, munkája általában színvonalas. Az utóbbi időben csendes volt, és eltéved a projekt jelentéktelen részleteiben. Érdektelen és általában motiválatlan az irodában, és mások is megjegyezték ezt. Nem vesz részt a találkozókon, és nem használja a tudását. Önnek, mint a menedzsere és coach-a, megbeszélést fog tartani Johnnal a vállalat tehetséggondozási folyamatának részeként.

A munkamenet megkezdésekor vegye figyelembe a következőket:

TEGYE	NE TEGYE
• Készüljön fel a találkozóra • Kérjen visszajelzést arról, hogy mi ment jól/ nem ment jól John-nak • Legyen kíváncsi • Gondoljon arra, hogy segíteni szeretne John-nak, hogy „feloldódjon” • A felkészüléshez használja fel az általa ismert információkat • Előzetesen hivatkozzon korábbi találkozói jegyzeteire, hogy tippeket kapjon az ismeretei alapján	• Tegyen feltételezéseket az alulteljesítés okáról • Kizárólag mások John-nal kapcsolatos megjegyzéseire és véleményére hagyatkozzon – maradjon nyitott • Menjen be a találkozóra felkészületlenül • Kritizálja vagy hasonlítsa össze John teljesítményét a korábbiakkal • Keltse azt a benyomást John-ról, hogy az irodában beszélnek róla • Kerülje az olyan kifejezéseket, mint „Mindannyian ott voltunk” „Velem is így történt. Ezt csináltam”

JAVASOLT ELŐKÉSZÜLETEK:

- Ismerje meg, hogyan néz ki a „jó” John teljesítménye szempontjából, és hasonlítsa össze ezt a mostani teljesítményével. Értse meg, mi változott
- Tervezzen olyan kérdéseket, mint például: „Ha motiváltnak érzi magát, min dolgozik? Kivel dolgozik együtt? Mi van azzal, amit élvezel?
- Az olyan szavak, mint a „beszorult” és az „érdektelen” javasoltak. Fontolja meg azokat a kérdéseket, amelyek feloldhatják ezt a viselkedést, és jegyezzen fel néhányat, ha szükség lenne rájuk
- Gondolja át, milyen támogatást nyújtott vagy bocsátott John rendelkezésére az elmúlt néhány hónapban, hogy megbizonyosodjon arról, hogy felajánlották és megfelelőek.
- Gondolja át, milyen projektek/szerepek vannak a láthatáron, amelyek vonzóak lehetnek John-nak
- Megjegyzés: Az előre elkészített kérdéseket és ötleteket csak adott esetben szabad a foglalkozáson bemutatni.

JAVASOLT BESZÉLGETÉS	MEGJEGYZÉS
COACH: *John, ma találkozunk a személyes fejlesztési tervének következő ütemezett ellenőrzőpontja miatt, nézzük meg, hogyan mennek a dolgok, és dolgozzunk együtt valamin, amivel esetleg tovább szeretne lépni. Hogy mennek most a dolgok?*	• Felvázolja a találkozó célját • Tegyen fel egy nyitott kérdést, hogy John beszéljen.
John azt mondja, hogy a dolgok „rendben” mennek, de az coach meg tudja mondani, hogy van még mit mondani, ha elolvassa John testbeszédét	John azt mondja, hogy a dolgok „rendben” mennek, de az coach meg tudja mondani, hogy van még mit mondani, ha elolvassa John testbeszédét
COACH: *Csak, oké? Mondja el bővebben, hogy miért van ez így*	• Nem verbális jelzéseket olvas • empátiát tanúsítva John nyelvét használja. • Egy másik nyitott kérdést használ • „Biztonságos környezetet” teremt • Érdeklődést ébreszt a testbeszéd használatával, és arra ösztönzi Johnt, hogy többet osszon meg – szemkontaktus, bólogatás • Aktív hallgatás

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

JAVASOLT BESZÉLGETÉS	MEGJEGYZÉS
John elárulja, hogy figyelmen kívül hagyva és kihívás nélkül érzi magát.	A GROW modellt használva a coach Johnnal együtt dolgozik a különböző szakaszokon, és ennek megfelelően igazítja a kérdéseket.
COACH: *Ha jól értem, amit mondtál, jelenleg úgy érzed, hogy nincs kihasználva a képességed, és kicsit unatkozol. Nem arról van szó, hogy nem vagy elfoglalt, hanem a munka unalmas, igaz? [John megerősíti] Oké, koncentráljunk ma ennek a megoldására. Azt hallom, hogy a siker az lenne az ön számára, ha kihívottnak és motiváltnak érezné magát. Ez helyes?* *Mikor érezte magát utoljára izgatottnak és motiváltnak a szerepe miatt? Meséljen még erről – ezt a kérdést azért teszi fel, hogy az coach teljesen megértse, mit jelent John számára a motiváció.*	• Együtt érez a coachee-val • Ellenőrzi a megértést • A CÉL-re lép • Meghatározza a munkamenet célját • Elkezdi meghatározni a sikert
COACH: • Ha a jelenlegi szerepére gondol, írja le pontosan, mi untatja, vagy érdektelen? • Melyik ponton a legrosszabb? • Hogyan érinti ez önt? • Milyen hatással van a csapatra? • Milyen megoldásokkal próbálkozott eddig a dolgok megváltoztatására? • Érzett már ilyent, ha igen mikor és mi a hasonlóság? Milyen lépéseket tett akkor?	• Lépések a dolgok jelenlegi állapotának megállapításához – VALÓSÁG
COACH: • Ha jelenleg bármin változtathatna, mi lenne az, és miért? • Milyen egyéb ötletei vannak? • Gondolt X-re? • Ha kipróbálhatna bármilyen más szerepet vagy projektet, mi lenne az? Mi izgatja ebben? • Hogyan tudná ennek azelemeit bevezetni a jelenlegi szerepébe? • Hol szeretne lenni egy év múlva? • Ön szerint a csapatból kik találhatják érdekesebbnek ezeket az elemeket? Ki találná őket kihívásnak?	• John megkeresi az elérhető OPCIÓKAT • Bemutatja a közelgő jövőbeni projekteket • Ha olyan projektekre kérdez rá, amelyek felkeltik az érdeklődést, feloldhatja John blokkjait • Kérdéseket tesz fel, hogy megtudja, milyen ambíciói vannak John-nak, amelyeket nem árult el. • Határozza meg a növekedési lehetőségeket, vagy nyújtson segítséget John-nak

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

JAVASOLT BESZÉLGETÉS	MEGJEGYZÉS
COACH: • Milyen lépéseket kell most megtennie, és mikor kell ezt megtennie? • Milyen támogatásra van szüksége másoktól, hogy ez megvalósuljon? • Hogyan fogja megszerezni ezt a támogatást? • Mikor szeretne újra találkozni? • Hogy fog kinézni a fejlődés az ön számára? • Szóval, amiben megegyeztünk, az....	• Továbblép • Ötleteket, elkötelezettséget és cselekvést keres • Összefoglalja a következő lépéseket

A fejezet zárásaként érdemes megjegyezni, hogy fontos felismerni, hogy a tehetség különböző emberek számára mást jelent, és az Ön által nyújtott támogatásnak a céltudat és az összetartozás kultúráját kell ápolnia. Ez különösen fontos a 45 év feletti munkavállalók számára. Az alkalmazottak kezdeményezésére és új szerepkörök betöltésére való ösztönzése megerősíti azt az elképzelést, hogy a vállalata törődik a növekedésükkel, és értékeli azt a hozzájárulást, amelyet a vállalat sikeréhez hozzátehetnek. Ha az alkalmazottak azt érzik, hogy készségeiket, kilátásaikat és munkájukat értékelik, nagyobb valószínűséggel maradnak elkötelezettek és lojálisak a vállalatukhoz.

5. FEJEZET: Kulcsfontosságú alkalmazottak megtartása

„A kultúra az, ami motiválja és megtartja a tehetséges alkalmazottakat.” Betty Thompson
- Betty Thompson

BEVEZETÉS

A magas hatásfokon működő személyzet megtartása az egyik legnehezebb kihívás, amellyel egy vállalatnak szembe kell néznie. Idővel az alkalmazottak olyan kihívásokkal néznek szembe a személyes életükben, amelyek megkérdőjelezik őket, hogy továbbra is lojálisak tudnak-e maradni a munkáltatójukhoz. A vállalatnak körültekintőnek kell lennie, és fel kell ismernie, hogy egy alkalmazott miért szeretne inkább maradni, mint egy másik céghez átmenni.

Kétségtelen, hogy a munkaerőpiac új korszakba lépett az innováció, a tudásfejlesztés, a globalizáció és az általános verseny előrehaladása miatt (Sheehan, 2012). Másrészt az új alkalmazottak toborzásával járó pénzügyi költségek és a tehetségek alacsony megtartásának szintje minden vállalat – és még inkább a kkv-k – számára jelentős kiadást jelent. A tehetségmegtartás bármilyen méretű vállalat általános sikeréhez hozzájárul, mivel összefügg a fluktuációval és növelheti a szervezeti hatékonyságot. A fejlődő és versenykörnyezetben való túlélés érdekében a vállalatok a megtartásra és a vonzásra összpontosítanak, nem pedig a toborzásra és kiválasztásra (Holland et al, 2007). Ebben a folyamatban a tehetséggondozás döntő szerepet játszik.

A stratégiai intézkedések végrehajtása elengedhetetlen a munkavállalók megtartásának kezelésében. Ezek a tevékenységek magukban foglalják azokat a technikákat, amelyek az alkalmazottak motiváltságát és összpontosítását tartják fenn, így szeretnének a vállalatnál maradni, de produktívak is maradni. Ezen túlmenően egy átfogó munkavállalói megtartási program kulcsszerepet játszik a fluktuáció és a kapcsolódó költségek csökkentésében. Az alkalmazottak megtartása nagyban hozzájárul a vállalat teljesítményéhez és általános termelékenységéhez.

A 45 év feletti munkavállalóknál a vállalatnál maradás döntése a munkájukhoz való általános hozzáállásukon, a rugalmasságukon és a munkáltatói hozzáállásukon múlik. Azok az alkalmazottak, akik egy vállalat küldetésében vesznek részt, tovább maradnak, mivel ez az elkötelezettség az összetartozás érzését kelti (Armstrong-Stassen és Schlosser, 2011). Az idősebb munkavállalók megtartásához hozzájáruló egyéb tényezők a munkáltatóiktól kapott támogatás (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski és Rhoades, 2002), valamint a megfelelő rugalmasság a munkakörülmények tekintetében (Bal, De Jong, Jansen és Bakker, 2012), valamint személyre szabott fejlesztési lehetőségek (Govaerts, Kyndt, Dochy és Baert, 2011). Az idősebb munkavállalók azonban kisebb valószínűséggel maradnak olyan vállalatnál, ahol úgy érzik, hogy készségeik elavultak, vagy nem tudnak továbblépni karrierjükben (Kooij, de Lange, Jansen és Dikkers, 2008). A 45 év feletti munkavállalók vállalatnál maradásra való hajlandóságát alapvetően befolyásolja a munkáltatójuk vezetői erőfeszítéseivel kapcsolatos egyéni véleményük, valamint a vállalat általános munkakörnyezete.

Figyelembe véve azt a tényt, hogy a megtartás kritikus kérdés, amellyel a cégek szembesülnek, elengedhetetlen, hogy fel legyenek szerelve a szükséges eszközökkel, és előre jelezzék a tehetségek közelgő hiányát, hogy a versenytársak előtt maradjanak. Azok a vállalatok, amelyek szisztematikusan kezelik az alkalmazottak megtartását – jó és rossz időkben egyaránt – nagyobb eséllyel viselik el a személyzet megtartásával kapcsolatos kihívásokat.
A fentiek szem előtt tartásával fontos, hogy a munkáltatók a létszám megtartására, ezáltal a fluktuáció csökkentésére összpontosítsanak. A főbb okok, amelyek miatt a vállalatoknak a személyzet megtartására kell összpontosítaniuk, a következők:

- A személyzet fluktuációja idő- és pénzigényes
- A nem kívánt személyi fluktuáció negatívan befolyásolja a vállalat teljesítményét
- A jelenlegi tehetséghiány miatt a keresett alkalmazottak megtartása egyre nagyobb kihívást jelenthet.

A következő rész egy sor megtartási technikát, stratégiát és eszközt tartalmaz, amelyeket a kkv-k használhatnak a 45 év feletti munkavállalóik hosszú távú megtartásához.

1. EGYSÉG: JUTALOM ÉS ELISMERÉS

Számos tanulmány szerint az alkalmazottak beágyazódnak a munkahelyre, és ahogy részt vesznek a szakmai életükben, kapcsolatok hálóját alakítják ki. A munkahely elhagyásakor ezek a kapcsolatok megszakadhatnak, átrendezhetődnek. Ezért minél inkább beágyazott alkalmazottak vannak egy cégben, annál valószínűbb, hogy maradnak. Ezt az alkalmazottak bevonásával érik el, amelyet a vállalatok többféleképpen növelhetnek. Néhány példa a mentorok biztosítása, a csapatalapú projektek tervezése, az alkalmazottak ajánlásainak ösztönzése, a csapat összetartásának ápolása, valamint a vállalat értékeivel és kultúrájával kapcsolatos egyértelmű kommunikáció. A hivatali időn alapuló pénzügyi ösztönzők vagy másutt szokatlan egyedi ösztönzők szintén hozzájárulhatnak a munkavállalók elkötelezettségéhez.

Az alkalmazottak megtartása azon múlik, ahogy a munkaadók reagálnak a munkavállalók igényeire. Kutatások szerint a COVID-19 világjárvány előtt a munkavállalók közel harmada azért keresett más állást, mert a jelenlegi munkahelye nem kínált rugalmas munkalehetőséget. A világjárványt követően számos munkahely kínál távoli és rugalmas időbeosztási lehetőséget, amely a munkavállaló és a munkaadó számára egyaránt előnyös azáltal, hogy hozzájárul a munkához való elégedettséghez.

Sőt, jól tanulmányozott tény, hogy az alkalmazottak elismerést szeretnének kapni az eredményeikért. Ez az elismerés hozzájárul a pozitív munkahelyi kultúra és a munkavállalói élmény elősegítéséhez, ezáltal pozitívan befolyásolja a munkavállalók megtartását a vállalaton belül (Baskar, 2013). Egy másik tényező, amely hozzájárul az alkalmazottak megtartásához, az a lehetőség, hogy az alkalmazottak mozogjanak a vállalaton belül, legyen szó akár új munkahelyekről különböző részlegeken, akár előléptetésről ugyanazon a munkaterületen belül.

A juttatások kulcsszerepet játszhatnak az alkalmazottak megtartásában is. Ha egy vállalat versenyképes juttatási csomagot kínál a versenyképes fizetés mellett, az csökkenti annak valószínűségét, hogy az alkalmazottak máshol keressenek új lehetőségeket. Versenyképes fizetést kínálni sok Kkv számára komoly kihívást jelenthet, de ismernie kell az Ön által felvett munkakörök átlagos fizetését, hogy megpróbálja a lehető legjobban összeilleszteni őket. Bár a Kkv-k számára kihívást jelenthet a magasabb fizetések elérése, a fizetésen kívül vannak olyan elemek, amelyek vonzhatják az alkalmazottakat, és arra késztethetik őket, hogy maradjanak. Fontos szempont az egyenlőség. Ha a csapattagok úgy érzik, hogy egyenlő díjazásban részesülnek, nagyobb valószínűséggel érzik magukat egy csapat részének, és motiváltan maradnak a társaságban.

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

Jutalmazási és elismerési terv készítése

Figyelembe véve az összes fent felsorolt előnyt, az Ön KKV-ja nagy hasznot húzhat egy, az Ön vállalatára szabott jutalom- és elismerési terv létrehozásából. Különféle módon fejezheti ki elismerését az alkalmazottai felé, és ezek mindegyike az Ön üzleti felépítésétől és tevékenységeitől függ.

A három leggyakoribb jutalomtípus a következő:

1. Teljesítménydíjak

Teljesítménydíjakat a kivételes teljesítményt felmutató alkalmazottak kapnak. Eszközként szolgálnak a legjobban teljesítők elismerésére, de arra is ösztönöznek más alkalmazottakat, hogy a díjnyertesekkel azonos szintű teljesítmény elérésére törekedjenek. Bár fontos az erős teljesítményt nyújtók elismerése, azt is érdemes megemlíteni, hogy az ilyen típusú díjak rossz közérzethez vezethetnek, ha mindig ugyanazok az emberek kapják meg őket. Fontos, hogy megpróbáljuk terjeszteni a teljesítménydíjakat, miközben gondoskodunk arról, hogy relevánsak maradjanak, és alkalmazhatóak legyenek egy valódi teljesítményre.

2. Egymás személyes (P2P) elismerése

A peer-to-peer elismerésben a munkavállaló munkájának megbecsülése a társaitól származik. Ennek az elismerésnek kettős célja is van. Egyrészt az alkalmazottak elismerése erőfeszítéseikért, másrészt az együttműködés és a csapatszellem ápolása. A P2P elismerést általában köszönőlevelek és szakértői díjak formájában adják át. A köszönőlevelek formális írott kártyák, amelyeket az alkalmazottak kicserélhetnek egymással, hogy elismerjék elkötelezettségüket és útmutatásukat.

A peer-to-peer díjak általában pénzbeli jutalmak, amelyek révén az alkalmazottak rendszeres időközönként jelölik a kollégáikat teljesítménydíjra. Ily módon a díjat hatékonyan irányítják, önbizalmat erősíthet a díjat kapó alkalmazottban, és méltányosnak és megérdemeltnek kell tűnnie a munkatársai számára. A vállalatok általában egy előre meghatározott költségvetést különítenek el a szakértői díjakra, amely általában elég nagy ahhoz, hogy értékelni lehessen, és elég kicsi ahhoz, hogy a díjat rendszeresen megismételjék.

3. Mérföldkő díjak

A mérföldkő díjakat általában azért adják, hogy elismerjék és megbecsüljék az alkalmazottakat, amikor elérnek egy meghatározott munkaviszonyt (például 5 éves munkaévforduló). Ez a fajta jutalom ösztönzőleg hathat az alkalmazottakra, hogy maradjanak, és bemutatja a kollégáknak a vállalatnál maradás előnyeit.

Mutatók és jelentések

A munkavállalói elismerési programnak tartalmaznia kell egy eszközt is az általa létrehozott érték mérésére. Bár a legtöbb kkv nem méri a befektetések megtérülését az alkalmazottak bevonásával vagy elismerési programjaival, az eredmények kulcsfontosságúak a programok aktualitása és aktualitása szempontjából. A KKV-k egy egyszerű módja annak, hogy meghatározzák egy program hatékonyságát, ha értékelik a következőket:

- Megfelelő, méltányos, versenyképes és megfelelő-e a felajánlott jutalom?
- Elérte-e a program célkitűzéseit?
- Befolyásolta-e a program a folyamatok változását, vagy támogatta-e a Társaság egyéb teljesítmény-kezdeményezéseit?
- Rendelkezik-e a program megfelelő szintű kommunikációval?
- Az alkalmazottak értelmesnek találják a programot?
- Milyen változtatásokat kell végrehajtani a programban a jövőben?

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

A megtartás előnyei

Sikeresebbek azok a munkaadók, akik szisztematikusan kezelik az alkalmazottak megtartását jutalmazás és elismerés révén – jó és rossz időkben egyaránt. Általában jobban meg tudnak birkózni a tehetséghiánnyal, mivel alkalmazottaik motiváltabbak a maradásra.

i.Költségcsökkentés

Mindenekelőtt a jutalmazáson és elismerésen keresztüli megtartás segít csökkenteni a személyzet fluktuációját. A jelentős fluktuáció a következőket okozza:

- Magas toborzási költségek
  - o Évente több billió eurót költenek a vállalatok helyettesítő munkaerő keresésére és toborzására. Ezek a költségek magukban foglalják a reklámozást, az interjúkat és a szűréseket, valamint a beszállási költségeket, például a képzést és a vezetői felügyeletet.
- A nem kívánt személyi fluktuáció negatívan befolyásolja a vállalat általános teljesítményét.
  - o A termelékenység csökken, az elkötelezettség csökken, jellemzően ügyfélszolgálati problémák merülnek fel, és negatív hatás érződik a vállalati kultúrára, mindez pedig növeli a jelentős fluktuáció költségeit.
- A tehetségek megtartása egyre nehezebbé válik, ahogy csökken a képzett munkaerő elérhetősége.

ii.Morálfejlesztés

A „forgóajtós" környezet ronthatja az alkalmazottak morálját, mivel nem csak a munkavállalói kapcsolatokat érinti, hanem a megmaradt munkavállalók számára is nagyobb munkaterhelést és felelősséget eredményez. Ennek eredményeként a fennmaradó alkalmazottak motivációja és elégedettségi szintje negatívan hat.

Ha gyakori az alkalmazottak fluktuációja, akkor ez fertőzővé válhat. Előfordulhat, hogy az alkalmazottak a távozás mellett döntenek, mert észreveszik, hogy a munkatársak állást keresnek, a kilépésről vagy a cég elhagyásáról beszélnek.

A sikeres munkavállalómegtartó program segít a vállalatoknak abban, hogy emeljék az alkalmazottak morálját, és pozitív érzelmeket keltsenek a munkahelyen. Ha ezek a pozitív érzelmek ragályossá válnak az alkalmazottak között, sokkal könnyebbé válik a megtartás.

iii.Tapasztalt munkavállalók

A személyzet fluktuációjának egyik legbénítóbb költsége az intézményi ismeretek, készségek és a vállalaton belüli kapcsolatok elvesztése a munkavállaló távozása után. Emellett a vállalatnak szembe kell néznie az „alternatív költséggel", amely annak a potenciális értéknek a elvesztésére utal, amelyet a munkavállaló akkor tudott volna nyújtani, ha megmaradt volna, és teljes potenciálját elérte volna. Sőt, ha egy tapasztalt vezető beosztású alkalmazott távozik, az kihat az utódlás tervezésére is.

Még a magas munkanélküliség idején is gyakran ki vannak téve a kiváló tehetségek fluktuációjának veszélyének. Ezért azok a cégek, amelyek a vezető és tapasztalt alkalmazottak megtartására fókuszálnak, jelentős megtérülést látnak, mivel ezek a szakemberek ügyesen képesek önállóan megoldani az összetett problémákat.

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

iv.A toborzás és képzés hatékonysága

A munkavállaló helyettesítése jelentős költségekkel jár, mivel helyettesítő szakképzett munkavállaló felkutatását, toborzást, beiskolázást, majd képzést igényel. Ha egy új alkalmazott távozik, az ebbe az eljárásba fektetett pénz kárba vész.

Az alkalmazottak megtartására összpontosítva a toborzási költségek drámaian csökkenthetők. Egy másik szempont a vállalaton belüli toborzás. Az alkalmazottak vállalaton belüli képzésével és átképzésével kapcsolatos pénzügyi költségek általában jelentős megtakarításokat eredményeznek.

v.Hatékonyabb produktivitás

A folyamatos fluktuáció számos problémát okoz a munkáltatóknak, amelyek legközvetlenebb hatása a termelékenység csökkenése. Átlagosan egy-két év kell ahhoz, hogy egy új alkalmazott elérje egy meglévő alkalmazott termelékenységi szintjét. Ráadásul az alapoktól kezdve új kapcsolatokat kell kiépíteni, mind a munkatársakkal, mind az ügyfelekkel. A létszámhiányos környezet számos kihívást jelent, beleértve a túlórákat és a kiégést, az alacsonyabb munkaminőséget és a késéseket.

Az alkalmazottak sikeres megtartása a termelékenység fenntartását eredményezi. A magas megtartást igénylő munkahelyeken általában olyan embereket alkalmaznak, akik magasabb szintű elkötelezettséget mutatnak, és ezáltal termelékenyebbek. Ezek az alkalmazottak nagyobb valószínűséggel javítják az ügyfélkapcsolatokat. Az erős alapokkal rendelkező csapatok általában produktívabbak.

vi.Megnövelt fogyasztói elégedettség

Az ügyfélélmény az ügyfél észlelése vagy véleménye a vállalkozással való interakciójáról, az első interakciótól az értékesítés utáni támogatásig. Ezek az interakciók egy vállalat alkalmazottaira épülnek, akiknek saját tapasztalatai alakítják az ügyfelekkel való kapcsolattartást.

A nagy fluktuáció hatással lehet az ügyfélélményre. Előfordulhat például, hogy az új alkalmazottaknak több időre van szükségük egy feladat elvégzéséhez, kevésbé ügyesek a problémamegoldásban, és hajlamosabbak lehetnek a hibákra – mindez hatással lehet az ügyfélélményre. Ez a vállalat hírnevének kockáztatásához vezethet, mivel az ügyfelek megoszthatják negatív tapasztalataikat másokkal. Ezzel szemben az elégedett alkalmazottak általában magasabb morállal rendelkeznek, és ez tudat alatt nyilvánvaló az ügyfelek számára, és hozzájárul a jobb ügyfélélményhez.

vii.Továbbfejlesztett vállalati kultúra

A vállalati kultúra kulcsszerepet játszik a megfelelő emberek toborzásában és megtartásában a vállalaton belül. Az alkalmazottak felfogása, preferenciái és viselkedése mind beépül a kultúrába. Amikor egy alkalmazott távozik, ez az esemény arra késztetheti a többi alkalmazottat, hogy megkérdőjelezzék, miért távoznak, és megkérdőjelezhetik saját hűségüket a vállalathoz. Másrészt, ha megmarad egy elkötelezett alkalmazott, aki igazodik a vállalati kultúrához, akkor erősíti a szervezeti ethoszt és környezetet.

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

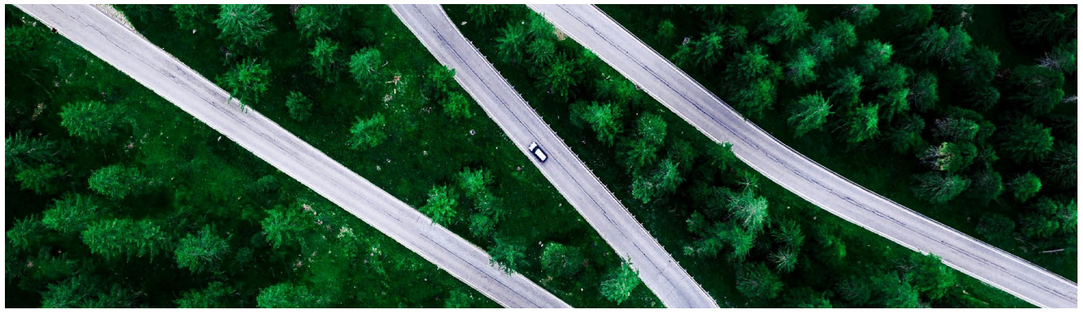
viii. Jobb alkalmazotti tapasztalat
Az alkalmazotti tapasztalat azt jelenti, hogy a munkavállaló hogyan érzékeli a vállalaton belüli interakcióit. Ez magában foglalja a tapasztalataikat, amikor először jelentkeztek egy pozícióra, egészen a cégtől való távozásukig. A munkavállalói tapasztalat figyelembe veszi a személy munkatársaival, vezetőivel és ügyfelekkel fennálló szakmai kapcsolatait. A termelékenységet jelentősen befolyásolja a pozitív munkavállalói élmény, ami hozzájárul a pozitív vásárlói élményekhez és a nagyobb vásárlói hűséghez.

Az alkalmazottak tapasztalatát számos olyan tényező befolyásolja, amelyek közül sok a HR osztályon kívül esik. A vállalatok azonban a kezdetektől fogva pozitív munkavállalói tapasztalatot építhetnek ki, és ösztönözhetik a megtartást, ha az alkalmazottak igényeire és preferenciáira összpontosítanak.

ix.Nagyobb árbevétel
Az alkalmazottak megtartása eleve segít a vállalatnak pénzt megtakarítani azáltal, hogy csökkenti a munkaerő-felvételi költségeket, és megőrzi a megnövekedett termelékenységet és a jó ügyfélélményt, amelyet egy tapasztalt és rendkívül motivált alkalmazott biztosíthat. Fontos, hogy a HR nyomon kövesse az alkalmazottakat, hogy továbbra is elkötelezettek maradjanak és növekedjenek, ami végső soron ahhoz vezet, hogy maradni akarnak.

x Javul az alkalmazottak elkötelezettsége és elégedettsége
A pozitív munkavállalói tapasztalat pozitívan befolyásolja az alkalmazottak elkötelezettségét. Az elkötelezett alkalmazottak motiváltnak érzik magukat, törődnek a vállalaton belüli szerepükkel, és nagyobb valószínűséggel maradnak. Az alkalmazottak elégedettsége és morálja összefügg az elkötelezettség szintjével, amelyek mindegyike alapvető tényező, amely hozzájárul a vállalat sikeréhez.

Összegezve



Az alkalmazottak megtartására fordított hangsúly kétségtelenül megtérül a vállalat egészében. A hatékony munkavállalói megtartási stratégia tervezése, megvalósítása és fenntartása az átfogó munkaerő-tervezés alapvető eleme.

Bár a hatékony munkavállalómegtartási megközelítés kialakítása jelentős erőfeszítést, időt, vezetői felügyeletet és célzott befektetést igényel, hosszú távon megtérül a vállalatok számára. Azok a vállalatok, amelyek nem összpontosítanak az alkalmazottak megtartására és a fluktuáció csökkentésére, jelentős kihívásokkal szembesülhetnek, nem csak a helyettesítések megtalálásával, toborzásával, betanításával és képzésével kapcsolatos magas költségek, hanem a termelékenység és a tudás csökkenése miatt is. ügyfelek és alkalmazottak tapasztalatai, alacsonyabb morál és gyengébb vállalati kultúra.

A következő fejezetben az alkalmazottak megtartásának technikáit és egy átfogó megtartási stratégiára vonatkozó javaslatot mutatunk be, amelyek segítséget nyújtanak a folyamatban.

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

2. EGYSÉG: AZ ALKALMAZOTTAK MEGTARTÁSÁNAK TECHNIKÁI

Bármennyire is fontos megérteni azokat az okokat, amelyek miatt az értékes alkalmazottak maradnak a vállalatnál, ugyanolyan fontos megérteni azokat az okokat, amelyek miatt távoznak. Számos oka van annak, hogy az alkalmazottak úgy döntenek, hogy elhagyják szerepüket és továbblépnek. Előfordulhat, hogy más munkát találnak, továbbtanulnak, vagy elköltöznek. Egyes alkalmazottak úgy döntenek, hogy nyugdíjba vonulnak, mások pedig késztetésből kilépnek. A munkavállaló távozásának oka általában a következő 4 kategória egyikébe tartozik:

1. Munkavállalói elégedettség
Fontos, hogy maradandó benyomást keltsünk az alkalmazottakban, és a méltányosság és az átláthatóság alapvető, mégis erőteljes fogalmak ebben a folyamatban. A munkával való elégedettséghez vezető öt tényező a következő (Society for Human Resource Management, 2017):

- Tiszteletteljes bánásmód minden alkalmazottal szemben minden szinten.
- Kompenzáció/fizetés.
- Bizalom az alkalmazottak és a felsővezetés között.
- Munkabiztonság.
- Lehetőségek az alkalmazottak számára a készségeik és képességeik munkahelyi felhasználására.

A sikeres munkavállalómegtartó program az alkalmazottak munkával való elégedettségén és elkötelezettségén múlik. Ezeknek a tényezőknek a kezelése fontos, de időigényes folyamat. Hosszú távon a megtartási program megvalósításához szükséges idő és pénzügyi erőforrások megtérülnek, és megnövekedett teljesítményhez, termelékenységhez, jó munkavállalói morálhoz és magas minőségi normákhoz vezet. A jó megtartási programokkal rendelkező vállalatok csökkentik a személyzet fluktuációját és csökkentik az alkalmazottakkal kapcsolatos problémákat. A lényeg az, hogy ha időt és pénzt fektetnek a munkavállalói megtartási programok kidolgozásába, a vállalatok sikeresen tudják megtartani a tehetséges és motivált alkalmazottakat, akik a vállalat általános sikeréhez való hozzájárulásra összpontosítanak.

2. Versenyképesség
Egy vállalat kínálata a versenytársakéhoz képest kulcsfontosságú a munkaerő vonzásának és megtartásának sikerében. Ha jutalmait, fejlődési lehetőségeit és a munkakörnyezet minőségét jobbnak ítélik meg, mint az Ön ágazatában működő többi vállalatnál, akkor az alkalmazottak természetesen hajlamosabbak maradni. Fel kell készülnie arra az eshetőségre is, hogy alkalmazottai pozíciót ajánlanak fel egy versenytársnál, és fontolja meg, hogyan tudná meggyőzni őket a maradásra.

3. Tervezett változás
A tervezett változtatások a személyes körülményeken alapuló kilépésekre vonatkoznak. Minél rugalmasabb és megfontoltabb az alkalmazottak személyes körülményeit illetően, annál valószínűbb, hogy veled akarnak maradni, vagy a közeljövőben visszatérnek. Előfordulhat, hogy az alkalmazottak személyes életük részeként előre meghatározott terveik szerint kilépnek. Például egy házastárs terhességét, egy álláslehetőséget, vagy akár egy tanulmányi lehetőséget követően. Ha hajlandó figyelembe venni a körülményeiket, és alkalmazkodni segít elhelyezni őket, akkor képes lesz megtartani a távozni szándékozó személyzetet. Például, ha egy vállalat kilépés előtt áll a családdal kapcsolatos tervek miatt, a bőkezűbb szülői szabadság és a rugalmas munkaidő meggyőzheti őket a maradásról. Ha egy alkalmazott mégis úgy dönt, hogy személyes okokból távozik, és látja, hogy Ön nagy erőfeszítéseket tett az igényeinek kielégítésére, értékelni fogja, és hajlamosabb lesz arra, hogy a jövőben visszatérjen Önhöz.

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

4. Ngatiív élmény (impulzív)
Ha az alkalmazottaknak negatív tapasztalataik vannak a munkahelyen, úgy dönthetnek, hogy előre meghatározott terveik nélkül távoznak. Ez gyakran előfordulhat egy adott cselekvésre adott negatív válasz miatt, például ha nem léptetik elő, vagy ha kihívások vannak egy felettessel vagy kollégával. Ezekben az esetekben döntő fontosságú azoknak a munkával kapcsolatos kérdéseknek az elemzése, amelyek a munkavállalókat a távozásra késztetik. Ezen túlmenően, amikor impulzív kilépésekkel foglalkoznak, a vállalatoknak fontolóra kell venniük, hogy elkerülhetnék-e hasonló helyzet megismétlődését, és hogyan. Előfordulhat, hogy képzésre vagy további támogatási mechanizmusokra van szükség, például konfliktusmegoldási eljárásokra, alternatív munkarendre vagy alkalmazotti segítségnyújtási programokra.s.

Megtartási stratégia a 45 év feletti munkavállalókat megcélzó kkv-k számára

A 45 év feletti alkalmazottak átfogó megtartási stratégiájának kidolgozása segíthet a kkv-knak abban, hogy jobban felkészüljenek a jövőbeli kihívásokra. Egy ilyen terv kidolgozása elengedhetetlen, mivel Jerry W. Hedge (az RTI International programigazgatója, Észak-Karolina) szerint „[a] nagy cég könnyebben el tudja viselni a veszteségeket [de] egy kisvállalkozásnál, ha elveszít egy értékes értéket. idősebb munkás, ez sokkal nagyobb sláger."

Az alábbiakban öt alacsony költségű stratégiát mutatunk be, amelyek segítenek a kkv-knak megőrizni az idősebb tehetségeket. Ezek a stratégiák személyre szabhatók vállalata igényeihez és sajátosságaihoz.

1. Fejezze ki a 45 év feletti alkalmazottaidnak, hogy szeretné ha maradnak
A foglalkoztatás kiszámíthatósága és biztonsága olyan kérdések, amelyek foglalkoztatják az idősebb munkavállalókat. A 45 év feletti munkavállalók szem előtt tartják azt a kérdést, hogy már nincs szükség rájuk vagy nem kívánják őket egy vállalatnál. Idősebb alkalmazottai moráljának növelése és a kkv-ban való megtartása érdekében ügyeljen arra, hogy rendszeresen kifejezze, hogy szeretné, hogy maradjanak, és hogy megbecsülik őket. Ezenkívül létrehozhat egy mentori programot, ahol az idősebb alkalmazottak megosztják tudásukat és tapasztalataikat fiatalabb munkatársakkal.

2. Biztosítsa a rugalmas menetrend lehetőségét
A 45 év felettiek nagyobb valószínűséggel viselnek felelősséget és kötelezettségeket a magánéletükben. Ha nagyobb rugalmasságot tesz lehetővé az időbeosztásuk és a munkaidejük kezelésében, akkor valószínűleg konstruktívan fogják használni. Például egy alkalmazott, akinek gyerekek vannak otthon, nagy valószínűséggel megpróbálja maximalizálni a termelékenységét munkaidőben, ha ez azt jelenti, hogy utána több ideje lesz a gyerekekkel. Ha a forgatókönyv működik, a munkavállaló motiváltabb és boldogabb lesz, ha a vállalatnál marad.

3. Biztosítson különféle juttatásokat, és hagyja, hogy az alkalmazottak maguk válasszák ki azokat, amelyeket szeretnének
A különböző életkorú és életszakaszban lévő munkavállalók különböző juttatásokat értékelnek. Az alkalmazottak életkorának előrehaladtával változnak az igényeik, és a különféle juttatásokról alkotott vélemények is. Ezért az idősebb munkavállalók megtartását segítheti, ha különféle juttatásokat biztosít alkalmazottainak, és hagyja, hogy a számukra megfelelőbb és vonzóbb megoldást válasszanak. Például, ha egy csapat túlórázott, akkor egy fiatalabb személy inkább fizetést szeretne kapni az általa ledolgozott többletórákért, de egy idősebb kolléga inkább szabadságot szeretne helyette.

4. A tapasztalt tehetségek kilépésének lassítása fokozatos nyugdíjazással
Nyugdíjkorhatárhoz közeledő alkalmazottai számára nyújtson szakaszos nyugdíjazási terveket, ahol lassan, hosszabb időn keresztül csökkentik a munkaidőt. Ez a megközelítés zökkenőmentes átmenetet teremt mind a munkavállaló, mind a vállalat számára, és késlelteti a munkavállaló kilépését, valamint intézményi tudásának elvesztését. Ennek a megközelítésnek a potenciális veszélye, hogy a munkavállalótól továbbra is ugyanannyi munkát kell elvégezni rövidebb idő alatt, ezért fontos figyelembe venni, hogy a munkavállaló munkaterhét is csökkenteni kell, hogy ezzel a megközelítéssel illeszkedjen a munkaideje.

5. Használjon képzést és oktatást az elkötelezettség növelésére
Két széles körben elterjedt, de hamis sztereotípia az idősebb munkavállalókról az, hogy ellenállnak a tanulásnak, és hogy a képzésükbe való befektetés nem jár gyümölcsözővel. Éppen ellenkezőleg, a 45 év feletti munkavállalók nagyobb valószínűséggel maradnak a vállalatnál, mint a fiatalabbak. Ha olyan tervet készítenek idősebb alkalmazottai számára, amely egész életen át tartó tanulási lehetőségeket biztosít számukra, az növeli a vállalat iránti hűségüket és javítja a morált. Azáltal, hogy továbbra is segítjük az idősebb alkalmazottakat szakmai fejlődésükben, kevésbé valószínű, hogy szeretnének korán távozni vagy nyugdíjba menni.

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

3. EGYSÉG: ESETTANULMÁNYOK: A SZEMÉLYZET MEGTARTÁSÁT TÁMOGATÓ STRATÉGIÁK

A különféle gyakorlatok, amelyek hozzájárulnak a munkavállalók megtartásához, kulcsfontosságúak a HR minden területén, és a vállalaton belüli minden szerep fontos szerepet játszik a sokrétű megtartási stratégiák közös kidolgozásában és megvalósításában. Széleskörű és célzott stratégiákra – vagy a kettő kombinációjára – egyaránt szükség lehet, az egyes vállalatok körülményeitől függően.

Ez az egység számos hatékony gyakorlatot tár fel a különböző területeken, amelyek különösen hasznosak lehetnek egy vállalat számára a megtartási céljainak elérésében. Ezek tartalmazzák:

TOBORZÁS: A toborzási gyakorlatok erősen befolyásolhatják az alkalmazottak fluktuációját, és ha a jelentkezőket a toborzási folyamat során reális állásfoglalással látják el, az pozitív hatással van az új alkalmazottak megtartására. Ha az alkalmazottak nem értik teljesen, hogy milyen szerepkörre pályáztak, és milyen lesz az Ön cégében dolgozni, akkor sokkal valószínűbb, hogy elégedetlenek lesznek, és végül elmennek.

SZOCIALIZÁCIÓ: Az alkalmazottak fluktuációja gyakran magas lehet az újonnan felvett személyek körében. A szocializációs gyakorlatok megvalósítása egy stratégiai beilleszkedési és asszimilációs programon keresztül segít az új alkalmazottaknak megszokni és megérteni új környezetüket, és ezáltal sokkal gyorsabban boldogabbá válni azzal, hogy hol vannak és amit csinálnak. A szocializációs gyakorlatok példái közé tartoznak az egyénre szabott tanulási tapasztalatok, a formális és informális csapattevékenységek, amelyek lehetővé teszik az alkalmazottak megismerését, valamint a vezető beosztású alkalmazottak mentorként való kijelölése.

KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS: Az alkalmazottaknak lehetőségre van szükségük szakmai készségeik és tudásuk folyamatos frissítésére. Még akkor is, ha boldognak érzik magukat a környezetükben és a munkájukban, ha nem érzik, hogy új készségeket fejlesztenek vagy tanulnak valamit, valószínűleg megunják a mindennapi teendőket, és végül úgy döntenek, hogy továbblépnek.

Kompenzáció és jutalmak: A munkavállaló azon döntését, hogy elhagyja a vállalatot, befolyásolhatja a fizetés. Három lehetséges stratégiát követhet a vállalat az ilyen esetek elkerülésére:Lead the market with respect to compensation and rewards.

- Vezetni a piacot a kompenzáció és jutalom tekintetében.
- A jutalmakat az egyéni igényekhez igazítsa, és kövesse a személyre szabott fizetési struktúrát.
- Kapcsolja össze a jutalmakat a megtartással (például a szabadság napjainak a hosszú élettartamhoz való kapcsolása, megőrzési bónuszok vagy részvényopciók felajánlása hosszabb távú alkalmazottaknak, vagy juttatások kifizetése előre meghatározott szolgálati évekre).

Felügyelet: A munkavállalók megtartásának fontos eleme a tisztességes bánásmód a felettesek részéről. Fontos, hogy a vezetők szoros kapcsolatot tudjanak kialakítani feladataikkal, és a rendszeres vezetői képzés jó ötlet annak biztosítására, hogy a csapatok jól működjenek, és a morál magas maradjon az egész vállalaton belül.

Alkalmazotti elkötelezettség: Az elkötelezett alkalmazottak elégedettek munkájukkal, élvezik munkájukat és a Vállalatot, és hisznek abban, hogy munkájuk fontos. Általában büszkék a cégükre, és elhiszik, hogy munkáltatójuk értékeli hozzájárulásukat. Fontos, hogy folyamatosan tisztában legyen azzal, hogyan tudja továbbra is fenntartani az alkalmazottak elkötelezettségét, hogy továbbra is motiváltak maradjanak, és megőrizzék erős kapcsolatukat a vállalattal.

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

Széles körű stratégiák

A széles körű stratégiák az egész vállalatra irányulnak, függetlenül annak méretétől, és céljuk az általános megtartási arányok kezelése. A példák közé tartozik az átfogó, piaci alapú fizetésemelés biztosítása, valamint a felvételi folyamat testreszabása a megtartással kapcsolatos kritériumok figyelembevételével.

A széles körű stratégiák megvalósításához szükséges adatok a következő gyakorlatok segítségével származtathatók:

- **Megtartási kutatás:** A kutatás feltárhatja a személyzet fluktuációjának elsődleges mozgatórugóit. A konferenciákon való részvétel és a szakmai szövetségekben való tagság megszerzése hozzáférést biztosít a munkaadók és a HR osztályok számára a legfrissebb forgalommal és megtartással kapcsolatos kutatásokhoz, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy jobban megértsék, hogyan hajtsák végre a munkaerő-megtartási terveket.
- **Hatékony gyakorlatok:** Vegye figyelembe a más vállalatok által bevezetett jó gyakorlatokat is. Ha valaki más tartja meg a tehetségét, és te elveszíted a sajátodat, mit csinálnak másként, és mit tanulhatsz a megőrzési politikájukból?
- **Összehasonlító felmérések:** Ha számba veszi, hogy vállalata hol tart a versenytársakhoz képest, jobban megértheti, miért dönthetnek úgy, hogy az alkalmazottak hosszabb ideig maradnak az egyik vállalatnál, mint a másiknál. A kézzelfogható elemek, mint például a fizetés, szabadság, bónuszok, munkaidő, utazás összehasonlításával képet kaphat arról, hogy vállalatként hol tart az iparágban, és melyek az erősségei és gyengeségei a munkavállalói kínálat tekintetében.

Célzott stratégiák

Erőforrások segítségével megcélozhatja az alkalmazottak megtartásával kapcsolatos információkat a vállalatnál. Például kilépési interjúk, kilépés utáni interjúk, maradó interjúk, munkavállalói fókuszcsoportok, prediktív fluktuáció tanulmányok és egyéb kvalitatív tanulmányok. Az ezekből a forrásokból összegyűjtött adatok elemezhetők annak érdekében, hogy értékes fény derüljön az alkalmazottak problémás területeire, valamint arra, hogy mely stratégiák a legrelevánsabbak és a legmegfelelőbbek ezekre válaszul kidolgozni és megvalósítani

Megvalósítás

A vezető pozíciót betöltő alkalmazottak döntő szerepet játszanak bármely alkalmazotti megtartási stratégia hatékony és eredményes adminisztrációjában. Ahhoz, hogy a program sikeres legyen, az ezekben a pozíciókban lévő alkalmazottakat oktatásban kell részesíteni a munkavállalói motivációról, a megtartási stratégiákról, a benchmarkingról és a legjobb gyakorlatokról.

Első lépések

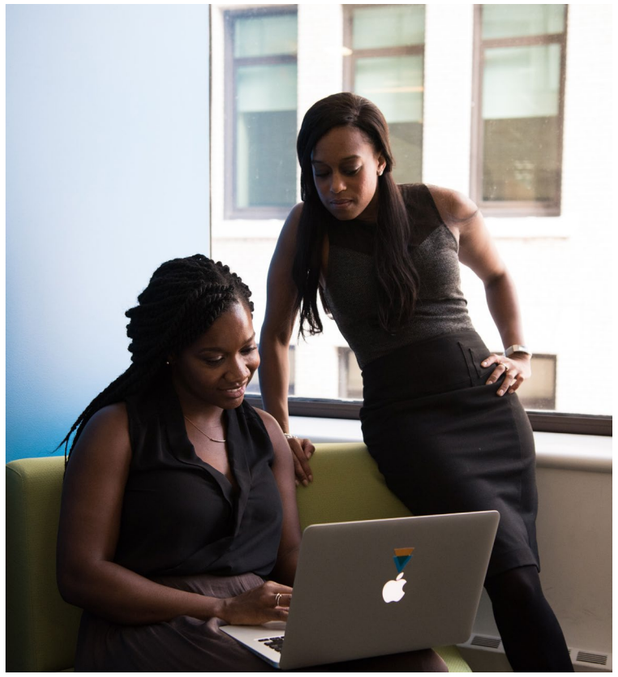
Az alábbiakban felsorolt lépések követésével a vállalat megszerezheti azokat az információkat, amelyek a problémák mértékének meghatározásához és a válaszként alkalmazott megtartási stratégiák kialakításához szükségesek.

1. Határozza meg, hogy probléma-e a személyzet fluktuációja. Ezt az első lépést a munkavállalói fluktuáció elemzésével, benchmarkingjával, valamint külső és belső igényfelméréssel lehet teljesíteni.
2. Készítsen cselekvési tervet. A forgalomelemzés, a benchmarking adatok és az igényfelmérés áttekintése után megkezdheti a megőrzési terv kidolgozását. Ez a lépés magában foglalja a széles körű vagy célzott stratégiák azonosítását.
3. Végezzen megőrzési tervet. Ez a lépés magában foglalja a releváns és megfelelő stratégiák végrehajtását, amelyeket az Ön személyzeti fluktuációjának elemzésére adott válaszként azonosítottunk.
4. Értékelje az eredményeket. A megőrzési terv végrehajtását követően az utolsó lépés az eredmények értékelése a költségekhez viszonyított hatás felmérése érdekében. Erőfeszítései jobb munkavállalói elégedettséget eredményeztek? Hosszabb távon nagyobb munkavállalómegtartást és alacsonyabb fluktuációt észlel?

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

Viszonyítás
A megfelelő belső és külső benchmark felállítása az első döntő lépés a munkavállalói megtartási stratégia megvalósításának előkészítésében. A KKV-k keretein belül minden vállalat konzorciuma segíthet a benchmarking gyakorlatok kialakításában (Zairi és Whymark, 2000a, b).

A benchmarking folyamata számos lehetőséget tár fel a kkv-k számára saját teljesítményük versenytársaikhoz viszonyított értékelésében. Ezenkívül a benchmarking lehetővé teszi a kkv-k számára, hogy azonosítsák teljesítményük hiányosságait, majd felismerjék a legmegfelelőbb legjobb gyakorlatokat (Voss, Ahlstrom és Blackmon, 1997). A benchmarking folyamatként is használható a KKV-k céljainak, valamint teljesítménycéljainak meghatározására és kitűzésére – ami végül a teljesítménynövelés megfelelő eszközeinek meghatározásához vezet (Venetucci, 1992).



Külső benchmarking
A benchmarking az igényfelmérés mellett értékes fényt vethet arra, hogy a forgalom problémát jelent-e egy vállalat számára. A külső benchmarking folyamatán keresztül a vállalat összehasonlítja forgalmi rátáját az iparág és a versenytársak arányaival. Az ezzel a folyamattal gyűjtött adatok az éves és havi kilépési arányt mutatják a teljes foglalkoztatás százalékában, ágazatok, földrajzi elhelyezkedés, ágazatok stb. szerinti bontásban. Egy kkv-k esetében a külső benchmarking megvalósítható más kkv-tulajdonosokon keresztül az Ön iparágában vagy társain keresztül. kormányzati szervektől, például a Kereskedelmi Kamarától.

Belső benchmarking
A belső benchmarking segítségével a vállalat nyomon követheti alkalmazottainak fluktuációját az idők során. Ha a fluktuáció növekszik, akár összességében, akár egyes csoportok között, az annak a jele lehet, hogy probléma van a vállalatban.

A benchmarking folyamat lépéseinek ellenőrző listája

- 1. lépés: Határozza meg, mit kell összehasonlítani
- 2. lépés: A legjobb gyakorlatok azonosítása
- 3. lépés: Vállalati teljesítmény összehasonlítása
- 4. lépés: Teljesítményhiányok kezelése

Rendszeresen kövesse nyomon az utolsó lépést, és ismételje meg gyakran a teljes benchmarking folyamatot. Ez biztosítja, hogy cége a verseny és a kitűzött teljesítménycélok élvonalában maradjon.

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

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

Gyakori problémák kezelése
Mint minden stratégiai kezdeményezéshez, az alkalmazottak megtartási programjaihoz is társul néhány gyakori probléma. Ezek tartalmazzák:

A felső vezetés támogatásának hiánya
Abban az esetben, ha a felső vezetés nem emeli ki az alkalmazottak értékét és a megtartási stratégiát a vezetők és a felügyelők számára, a felügyelő alkalmazottak valószínűleg nem az emberekkel kapcsolatos kérdésekre fognak összpontosítani. A megtartási folyamat sikeréhez a felső vezetésnek aktívan részt kell vennie benne, és minden alkalmazottat be kell vonni. Így a vezetők és az alkalmazottak megértik, hogy a vállalat milyen valódi értéket tulajdonít az alkalmazottaknak.

A megtartási program idő- és energiaigényesnek való felfogása
Az előző pont szerint a szervezeti elkötelezettség kulcsfontosságú a kezdeményezéshez, valamint annak világos megértése, hogy az hogyan járul hozzá stratégiailag a vállalat sikeres hosszú távú teljesítményéhez. Az elkötelezettség hiánya ahhoz a felfogáshoz vezet, hogy az emberekre való összpontosítás időpocsékolás. Ha a személyzet megtartási stratégiája új a vállalata számára, vagy jelentős frissítést kap, minden alkalmazottnak képzést kell kapnia a működéséről, hogy megértse, milyen központi szerepet játszik a vállalat jövőbeli sikerében. Ha egy megőrzési politikát egyértelműen közölnek az elején, a személyzet nagyobb valószínűséggel csatlakozik hozzá, és értékeli az érdemeit.

Költségek és a befektetés megtérülése
Lehet, hogy nehéz pontos számot adni az alkalmazottak megtartásának költségeiről, de érdemes belemenni a költségvetésbe, és a lehető legszorosabban ragaszkodni ahhoz. Pénzügyi szempontból a befektetés megtérülése megbecsülhető különféle mérőszámok áttekintésével, mint például a fluktuáció adatai, a vállalaton belüli előléptetések/áthelyezések, illetve a külső toborzás, távollétek, diszkriminációs panaszok stb.

Értékelés
Bármilyen kezdeményezést vagy programot – különösen azokat, amelyek célja a vállalat kulcstehetségének megtartása – folyamatosan értékelni kell annak eredményességének megállapítása, valamint a fejlesztendő területek feltárása érdekében. A független audit lefolytatása hatékony módszer annak értékelésére, hogy a program működik-e. Például felfedezheti, hogy bizonyos típusú alkalmazottak (pl. alacsony képzettségű, magasan képzett, műszaki, szakmai, vezetői, ügyvezetői stb.) gyakrabban hagyják el a vállalatot, mint mások. Ha ez a helyzet, akkor ezeket a speciális csoportokat meg lehetne célozni a személyzet megtartásának növelése érdekében.

Az alkalmazottak fluktuációjának és a kilépési interjúk eredményeinek áttekintése mellett a vállalat a fennmaradó interjúkat is lefolytathatja a jelenlegi alkalmazottakkal. Ezek az interjúk információt nyújtanak arról, hogy a jó alkalmazottak miért maradnak, és mi késztetheti őket távozásra. Erősen ajánlott, hogy a vezetők maguk bonyolítsák le ezeket a megbeszéléseket, miután megfelelő képzésben részesültek, mivel nekik van a legközvetlenebb kapcsolatuk az alkalmazottakkal. Abban az esetben, ha egy alkalmazott a távozáson gondolkodott, és egy megőrzési ajánlat nyomán megváltozott a véleménye, a maradásának okai különösen behatóak lehetnek.

Ellenőrzőlista az alkalmazottak megtartásához

- Az alkalmazottaknak tett ígéreteket vagy előnyöket időben teljesítse. Ne ígérjen olyat, amit nem tud megvalósítani.
- Mutassa meg az alkalmazottaknak, hogy megbecsülik őket a Vállalatban.
- Kezelje az alkalmazottakat vagyonként.
- Biztosítson megfelelő és rendszeres képzést az alkalmazottaknak, hogy jól felkészüljenek az esetlegesen felmerülő kihívásokra.
- Szánjon időt arra, hogy visszajelzést adjon az alkalmazottak teljesítményéről, és támogassa őket, amikor csak szükséges.
- Tartsa motivált az alkalmazottak.
- Egészséges munkakörnyezet és pozitív munkakultúra kialakítása.
- Hatékony ösztönző politika végrehajtása a magas alkalmazotti morál fenntartása érdekében.
- Biztosítson pénzügyi ösztönzőket az alkalmazottak számára, például bónuszokat.
- Készítsen pozitív karriergrafikont minden alkalmazott új készségeiről és képesítéseiről és gyakran frissítse azt.

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

VÁLLALATOK, AMELYEK A BEVÁLT GYAKORLATOK RÉVÉN KIVÁLÓAK A SZEMÉLYZET MEGTARTÁSÁBAN

1. CarMax

A 2008-as gazdasági recesszió következtében sok vállalat kénytelen volt megtakarítani a munkavállalói juttatások, elismerési programok csökkentésével, sőt az alkalmazottak elengedésével is. Ezekben a kihívásokkal teli időkben a CarMax úgy döntött, hogy teljesen ellenkező módon jár el, és befektet az alkalmazotti programokba.

A Tom Folliard vezérigazgató által vezetett CarMax továbbfejlesztette meglévő alkalmazottai képzési és fejlesztési programjait, valamint ösztönözte és támogatta a meglévő alkalmazottakat, hogy előléptetéseket és fizetésemeléseket szerezzenek. Ezen túlmenően a vállalat arra összpontosított, hogy saját alkalmazotti elképzeléseit visszajelzések útján fejlessze, hogy javítsa az ügyfélélményt. Ezt követően ezeket az ötleteket értékes munkavállalói elismerési programokban jutalmazták.

A CarMax megtartási stratégiája lényegében kiemelte az alkalmazottak vállalatban betöltött szerepét, és jutalmazta munkájukat. Egy 2012-es konferencián Folliard kijelentette: „Vigyázzon a munkatársaira, ők gondoskodni fognak az ügyfelekről, a többi pedig magáról."

Tanulságok munkáltatóknak

- Az Ön által kidolgozott munkavállalói megtartási stratégia középpontjában az alkalmazottak és az ő igényeik kell, hogy álljanak, mielőtt bármilyen más üzleti tényező szóba kerülne.
- Ne próbáljon meg spórolni azzal, hogy csökkenti emberi erőforrásait – lehet, hogy gyors megoldás, de hosszú távon nem segít.
- Nagyszerű eredményeket és nyereséget érhet el, ha gondoskodik a csapatáról és azokról az emberekről, akik gondoskodnak a vállalkozásáról.

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

2. Hyatt
Becslések szerint egy alkalmazott átlagosan több mint 12 évig marad a Hyattnél. Nyilvánvaló tehát, hogy a szállodaláncnak hatékony megőrzési terve van. Minőségi képzési programot kínál, amely lehetővé teszi a vezetőség számára, hogy azonosítsa és kiválassza a potenciális jelölteket vezetői pozíciókra a meglévő alkalmazotti körükön belül.

A Hyatt olyan képzési programot valósít meg, amely a meghallgatásra összpontosít, és arra ösztönzi az alkalmazottakat, hogy találjanak új és kreatív módszereket a kihívások leküzdésére és a munkahelyi feladatok elvégzésére.

A vállalat bizalmat tanúsít meglévő alkalmazottai iránt azzal, hogy lehetővé teszi számukra, hogy ajánlásokat tegyenek új alkalmazottakra. Valójában az alkalmazottak ajánlásai jelentik az új alkalmazottak felvételének fő forrását a Hyattnél. Ez a stratégia több szempontból is pozitív: ha olyan embereket toboroz, akik jól illeszkednek a cégéhez, akkor logikus, hogy a barátaik is hasonló gondolkodásúak lesznek, és így jól illeszkednek. Az alkalmazottak barátainak toborzásával Ön a meglévő kollégát erősíti, követve ajánlásukat. Az új alkalmazott egy ismerős arc kényelmét élvezheti, akihez kötetlenebb módon fordulhat és tanulhat tőle, és sokkal gyorsabban tanulja meg a vállalati kultúrát, mint egy ismeretlen újonc.

A Hyatt kiemeli a munkahelyi sokszínűség fontosságát, és még az Emberi Jogi Kampány Legjobb Munkahelye Az LMBT Egyenlőségért listán is szerepeltek, ugyanakkor dicséretben részesültek az idősebb és etnikailag sokszínű alkalmazottak felvétele iránti elkötelezettségükért is.

Tanulságok vezetők számára

- Az alkalmazottak magas színvonalú oktatási és képzési programjainak biztosítása értékes befektetés az Ön KKV-ja számára, amely hozzájárul az alkalmazottak hosszabb távú megtartásához.
- Ha engedélyt és rugalmasságot ad az alkalmazottainak, hogy saját megoldásokat találjanak ki a mindennapi problémákra, és elősegíti a véleménymegosztás kultúráját a vállalaton belül, akkor képessé teszi az alkalmazottakat, és segít megérteni a hozzájárulásuk értékét.
- A sokszínű munkaerő segíthet a vállalatának növekedésében, különböző kultúrákkal és nézőpontokkal, amelyek gyakran pozitív módon táplálkoznak a kollektív eredményekben.

Következtetés
Alapvető fontosságú, hogy a munkaadók megértsék az idősebb munkavállalók vonzásának és megtartásának előnyeit a mai globális gazdaságban. A 45 év feletti alkalmazottak nagyra értékelhetők, mivel sokéves tudást, évek során kiművelt készségeket és hatalmas tapasztalatot hordoznak magukban. Ezen túlmenően más jellemzőket is mutatnak, mint például az elhivatottság érzése, erős munkamorál és hűség a munkakörükhöz.

Tartsa szem előtt a 45 év feletti munkavállalók megtartását befolyásoló fő tényezők alábbi listáját:

- **Kompenzáció** - Tartalmazza a fizetést, a jutalmakat, a bónuszt, az egészségbiztosítást és a nyugdíjazási juttatásokat.
- **Környezet** - Az egészséges vállalati környezet jobb teljesítményre motiválja az alkalmazottakat. Ne feledje, hogy a pozitív munkaterületek pozitív energiát és ezáltal pozitív alkalmazottakat hoznak létre..
- **Növekedés** - Minden egyes alkalmazottnak szüksége van a növekedésre a karrierjében, életkorától függetlenül. Az alkalmazottak növekedésére számítanak azon a vállalaton belül, ahol dolgozik.
- **Támogatás** - A vállalaton belüli támogatási kultúra ápolása és fenntartása segíti az alkalmazottakat a hatékonyabb teljesítményben, de a szakmai fejlődésben is. Munkaadóként az Ön feladata, hogy támogassa alkalmazottait mind anyagilag, mind érzelmileg, segítse teljesítményüket és elősegítse a pozitív biztonságérzetet.

Fontos megjegyezni, hogy egy munkahelyet az idősebb munkavállalók pozitívan diverzifikálhatnak, és akár a vállalat versenyképességéhez is hozzájárulhatnak. Egy többgenerációs vállalat jobban felkészült arra, hogy megbirkózzon az idősebb ügyfelek növekvő bázisával.

Összegezve, nyilvánvaló, hogy hatékonyabb egy minőségi alkalmazottat megtartani, mint végigcsinálni a helyettesítő munkavállaló toborzását, betanítását, orientálását – még akkor is, ha a helyettesítő munkatárs ugyanolyan vagy hasonló minőségű.

6.FEJEZET: Kilépés és az utódlás tervezése

"Walk the talk and act on the issues that your leaver raises – this shows to the rest of your workforce that you actually value their feedback".
- Ellen Joris, Chief Customer Officer at Talmundo.

BEVEZETŐ

Az offboardingot úgy írják le, mint az alkalmazott formális elválasztási folyamatát a vállalattól. Lefedi az összes olyan rendszert, amely segít a sikeres elválásban, legyen szó lemondásról, nyugdíjazásról vagy felmondásról; az együttérző kilépés lényegében jól beszél a vállalatról és annak értékeiről.

A jövő kihívásainak (például a demográfiai fejlődés és a digitalizáció) leküzdéséhez a Talent4LIFE projektben foglaltak szerint a jó offboarding stratégia elengedhetetlen része a tehetséggondozásnak. Például a baby boom korosztály nyugdíjazásával együtt sok tudás távozik a munkaerőből. Ha jóval az alkalmazott nyugdíjba vonulása előtt elkezdődik a kiszállási folyamat, az intézményi tudás és készségek megőrizhetők. Az idősebb alkalmazottak mentorálhatják és képezhetik a fiatalabb alkalmazottakat a zökkenőmentes átmenet biztosítása érdekében.

Ahol egyrészt az onboarding tevékenységek hatékonyan új munkaerőt vezetnek be a vállalati működésbe és az etikába, ott az offboarding kezeli a tapasztalatokat egy alkalmazott életciklusában. Mindkét gyakorlat kulcsfontosságú az emlékezetes utolsó benyomás megteremtésében. Az előbbi azzal foglalkozik, hogy egy újonnan felvett személyt biztosítson a feladatai ellátásához szükséges minden szükségességgel; ez utóbbi a zökkenőmentes átmenetükről szól a bonyolult, kellemes távozás érdekében. Végül mindkettő a vállalat hírnevének kezeléséről és az alkalmazottak munkatapasztalatának optimalizálásáról szól.

1. EGYSÉG: AZ OFFBOARDING MEGKÖZELÍTÉS MEGTERVEZÉSE

A kilépés egy cselekvési tervvel kezdődik. Olyan, amely elég alapos és együttérző ahhoz, hogy a meglévő, megmaradt alkalmazottait és a cégét egy jobb holnaphoz segítse. Ezenkívül egy jól strukturált offboarding modellre van szükség ahhoz, hogy megfeleljen a jogi vagy biztonsági fenyegetéseket elkerülő formalitásoknak.

A hatékony offboarding folyamat jelentősége és etikai kérdései
Az offboarding jelentősége nyilvánvaló abból a tényből, hogy ez az egyike annak a három megközelítésnek – az onboarding, a teljesítménymenedzsment és az offboarding –, amelyek elősegítik a szilárd munkaadó-alkalmazott kapcsolat kialakítását. Ez megmagyarázza, hogy az offboarding létfontosságú része az optimális munkavállalói élmény biztosításának. A bevezetéssel és a teljesítménymenedzsmenttel kombinálva az offboarding lehetőséget ad a vállalatoknak, hogy egységes benyomást keltsenek.

Érthető, hogy egy távozó alkalmazottból vagy jó márkanagykövet lesz a vállalatnál, vagy rossz. Ahhoz, hogy csökkentsük a rossz hírnév megszerzésének lehetőségét a piacon, elengedhetetlen, hogy a munkavállalót tisztelettel, méltósággal és megfelelő felfogással távolítsuk el. Ezért fontos, hogy egy átfogó offboarding folyamat legyen.

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

Ha egy alkalmazott úgy dönt, hogy távozik, a kilépési tapasztalata segít meghatározni hosszabb kapcsolatát a vállalattal:

- **Ügyvédek vagy márkanagykövetek**: minden korábbi alkalmazott a cége pártfogója. Miközben más lehetőségeket fedeznek fel, megosztják tapasztalataikat az Ön cégével. Semmi sem jobb az ingyenes reklámnál, amit egy korábbi alkalmazott terjeszt, aki jól járt Önnel, és jó, maradandó benyomást kelt.
- **Ügyfél-/üzleti és alkalmazotti ajánlási forrás**: egy boldog, elégedett munkatárs nemcsak szószólója cégének, hanem gazdag ajánlási forrás is. Megnyugtató tapasztalataik alapján átirányítják a potenciális alkalmazottakat és ügyfeleket, és segíthetnek új, hasonló gondolkodású tehetségeket is az ajtóhoz terelni.
- **Visszatérő vagy bumeráng effektus:** egy kilépett alkalmazott egy idő után újra meggondolhatja magát, és újra vissza akar térni az Ön cégéhez. Nem ritka, amikor az alkalmazottak nagy munkatapasztalattal rendelkeznek egy cégnél, és később úgy döntenek, hogy szívesen visszatérnének, miután máshol új készségeket és ismereteket szereztek. Lehet, hogy nem akarja kihagyni ezt a lehetőséget, mert valaki, aki ismeri az Ön vállalati normáit, modelljeit és működését, sokkal jobban és gyorsabban illeszkedik be, mint egy teljesen új személy. Azt is tudja, mit kap, mielőtt felvesz egy volt alkalmazottat.

Végső soron, ha egy alkalmazott offboarding tapasztalata jó, akkor Ön a jövőben csak profitálhat a támogatásukból. Ezzel szemben a negatív offboarding tapasztalat könnyen oda vezethet, hogy a korábbi alkalmazottak negatív színben tüntetik fel a cégét, ami potenciálisan ronthatja a jó hírnevét.

Mi a különbség az onboarding és az offboarding között?

Mind az onboarding, mind az offboarding folyamatok biztosítják az alkalmazottak számára a szükséges eszközöket ahhoz, hogy pozitívan kezdjék és fejezzék be az Ön cégénél eltöltött idejüket. Az előbbi ezt úgy, hogy eszközöket és információkat biztosít a munkavállaló integrációjához. Az utóbbi gyakorlatokat és formális kötelezettségvállalásokat biztosít a munkavállalók új munkahelyére/életére való átmenetének támogatására. Mind az onboarding, mind az offboarding hozzájárul az egészséges tehetséggondozáshoz. A HR kulcsszerepet játszik mindkét folyamat gyors és hatékony menedzselésében.

Míg az onboarding széles körben bevezeti az új alkalmazottakat a vállalati működésbe, normákba és irányelvekbe, az offboarding modell biztosítja számukra a zökkenőmentes átmenetet, amikor elhagyják a vállalatot.

Kiléptetési folyamat: szerkezeti elemzés

Bármilyen egyszerűnek is tűnik, az offboardingnak a formalitások és az ismertség megfelelő keveréke kell, hogy legyen. A jogi buktatók elkerülése érdekében olyan formalitásokra van szükség, mint az NDA, a vállalati vagyon visszaszerzése, a hivatalos felmondási levél, a kártérítés stb. A folyamat informálisabb része értékes visszajelzések, szakértelem, vélemények és ismeretek gyűjtésére szolgál még a munkavállaló távozása előtt.

A munkavállaló nyugdíjba vonulhat, elbocsátható, vagy saját elhatározásából felmondhat. Bármelyik is a helyzet, a kiszállási idővonal majdnem ugyanaz, és hasonló szerkezetben folytatódik. A kiszállási folyamat 2 fő területre osztható: a munkavállaló távozása előtti időre és a munkavállaló kiszállásának (kilépésének) hivatalos napja.

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

Mielőtt egy alkalmazott elhagyja a céget:

1. *Hivatalos értesítés fogadása/kiadása*

Elbocsátás esetén adjon ki hivatalos értesítést a szerződésétől függően. Lemondás esetén kérjen felmondólevelet, ha még nem pályáztatta meg.

2. *Töltse ki a papírmunkát*

Abban a pillanatban, amikor értesítést ad ki vagy kap, kezdje el elkészíteni a papírmunkát, beleértve:

- Felmondási vagy felmondási levél
- Titoktartási megállapodás
- Végkielégítési szerződés
- Munkaviszony utáni juttatások (általában nyugdíjba vonulás esetén)
- Ajánlólevél

3. *Munkadokumentáció*

Kérje meg az alkalmazottat, hogy dokumentálja az összes munkaköri felelősségét, feladatait, ügyfelét, projektjét, és kövesse nyomon az átadható tudást. Nem kell terjedelmes írásos dokumentum formájában megtörténnie, de fontos, hogy a tudást úgy adja át, hogy a kollégák és az új munkatársak emlékezzenek rá.

4. *Azonnali kommunikáció a kiszállásról*

A legjobb gyakorlat az offboardozási folyamat kommunikálása a csapat többi tagjával. A HR értesíti az összes kollégát a közelgő távozásról és a tudás- és információátadásról stb.

A munkavállaló kilépésének hivatalos napja

1.A kilépés napjának tartalmaznia kell egy megünneplést, hogy kifejezze háláját a szolgálatáért a távozó alkalmazottnak. Általában a dolgozó menedzsere beszél a munkavállaló néhány kulcsfontosságú eredményeiről és a csapattal töltött kellemes pillanatokról. A HR felelőssége továbbá az összes fizikai és nem fizikai eszköz összegyűjtése, például digitális eszközök, felszerelések, szoftver hozzáférés stb.

2. Egy vállalat számára az offboarding nap egyik legfontosabb szempontja a kilépési interjú. Ez egy lehetőség a HR számára, hogy értékes kérdéseket tegyen fel, amelyek betekintést nyújtanak a vállalati alapszintű működésbe, és javaslatokat kérjenek a fejlesztésre. Kiváló lehetőség arra, hogy őszinte visszajelzést kapjunk arról, hogy a munkavállaló miért akarja elhagyni a céget, és ezt úgy kell lefolytatni, hogy a munkavállaló jól érezze magát, és őszinte válaszokat tudjon adni anélkül, hogy azt érezné, hogy fennáll a veszélye a kompromisszumnak. maguk.

3. Ha egy alkalmazott úgy dönt, hogy elhagyja a céget, használja ezt a napot arra, hogy hálát adjon nekik, és éreztesse, hogy megbecsülik az erőfeszítéseiket és hozzájárulásukat. Szervezzen egy kis ebédet, adjon búcsúajándékot, és lássa el egy alkalmazottat jó kívánságokkal.

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

Hat legjobb offboarding gyakorlat

A lépésről-lépésre történő kivezetési folyamatokon kívül van néhány alapvető gyakorlat, amelyekbe be kell fektetni és óriási sikert lehet elérni:

1. A változást időben és szervezetten hozza nyilvánosságra

A távozással járó változás pozitív kezeléséhez kulcsfontosságú a gyors kommunikáció. Ezért a tisztességes offboard gyakorlat az, hogy a hírt a lehető legkorábban közöljük. Ez a hivatalos bejelentés megakadályozza a nemkívánatos pletykákat, és nem ad teret a töredezett információknak, így a csapattagok és a menedzserek a hurok alatt maradnak. Ideális esetben a HR-nek el kell döntenie az alkalmazottal, hogy mikor és hogyan közöljék távozásukat.

2. Végezzen kilépési interjút

A kilépési interjút a teljes munkatapasztalatról szóló információgyűjtés eszközeként kell használni. Meg kell próbálnia megértenie a munkavállaló által tapasztalt csúcsokat és mélypontokat. A visszajelzések lehetővé teszik a vállalata számára, hogy betöltse a vállalati struktúrán belüli hiányosságokat, és fokozza az alkalmazottak elégedettségét. A kilépési interjú során feltett kérdéseknek a következő területekre kell betekintést nyerniük:

- Valódi ok(ok), amiért egy alkalmazott távozik
- A munkavállaló kapcsolata a vezetőjével.
- Érzékelt szakmai fejlődés a munkavállaló vállalatnál töltött ideje alatt.
- Visszajelzés a vállalati irányelvekről, kultúráról és munkaerkölcsről.
- Javítási javaslatok.

3. Szánjon időt a tudásátadásra

A tudásátadás központi szerepet játszik az offboardingban. Ez az a folyamat, amikor valaki az irodából kilép, átadja a tudását egy kollégájának. Gondoskodik a gördülékenyebb üzleti működésről, a megszakítás nélküli előrehaladásról és a termelékenység gyorsulásáról. A HR felelőssége, hogy mielőtt valaki elhagyja a céget, a feladatairól, tevékenységeiről, valamint az ügyfelekről/partnerekről szóló ismeretei átadják a kollégáknak. Ez a folyamat időt vehet igénybe, és a munkavállaló távozásának napja előtt el kell végezni.

4. Állítsa vissza a rendszer-hozzáférést és igényelje vissza a vállalat eszközeit

Az alkalmazott távozása után fontos a hozzáférés visszavonása, a fiókok bezárása vagy a szoftverek és az online fiókok jelszavainak megváltoztatása. Ez a lépés nem hagy teret a biztonság megsértésének, és kiberbiztonsági szempontból szükséges. Az informatikai csapatnak általában a következőket kell tennie:

- Tiltsa le a vállalati e-mailekhez való hozzáférést.
- Távolítsa el a korábbi alkalmazottat a belső rendszerekből/adatbázisból.
- Automatikusan átirányítja e-mailjeit vagy telefonhívásait egy felügyelőhöz/új alkalmazotthoz, mielőtt véglegesen leállítaná őket.
- Távolítsa el őket a közelgő találkozók naptárából.

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

A HR felelőssége továbbá, hogy az alkalmazottak által birtokolt hardvereket, eszközöket, azonosítókat és beléptetőkártyákat összegyűjtse, mielőtt távozna.

5. Ne váljon idegenné

Nem akadályozhatja meg az embereket abban, hogy elmenjenek, de gondoskodhat arról, hogy szívélyes vagy jobb kapcsolatot tartson fenn. Ha jó szándékkal elválnak útjaik, jó ötlet tartani a kapcsolatot. Soha nem tudhatja, mikor keresztezhetik újra az útjaikat, és egy volt alkalmazott, aki jó benyomást kelt a cégéről, jó ajánlási forrás lehet, és elősegítheti a hálózati lehetőségeket is.

6. Mutasson hálát

Bármelyik alkalmazott, akinek távoznia kellett, méltányos részesedést adott volna szakértelméből, és bizonyos értéket nyújtott volna a hivatali ideje alatt. Fontos, hogy az egész Vállalat nevében köszönetet mondjon az erőfeszítéseikért. Szervezzen búcsút, búcsúzzon el ajándékkal, küldjön őszinte jókívánságokat egy kártyára, írjon köszönetet, és fejezze ki az elismerését.

MUNKAVÁLLALÓI KISZÁLLÁSI ELLENŐRZŐLISTA: KULCSFONTOSSÁGÚ ÖSSZETEVŐK

A jól összeállított terv segítő kezet nyújt az alkalmazottak kiszállásának tervszerűbb és szisztematikusabb végrehajtásához. Csakúgy, mint egy beszállási ellenőrző lista, egy ezzel egyenértékű írásos offboard tervnek is rendelkeznie kell. Íme egy minta offboarding ellenőrzőlista, amely tartalmazza a legjobb gyakorlatokat és lépéseket.

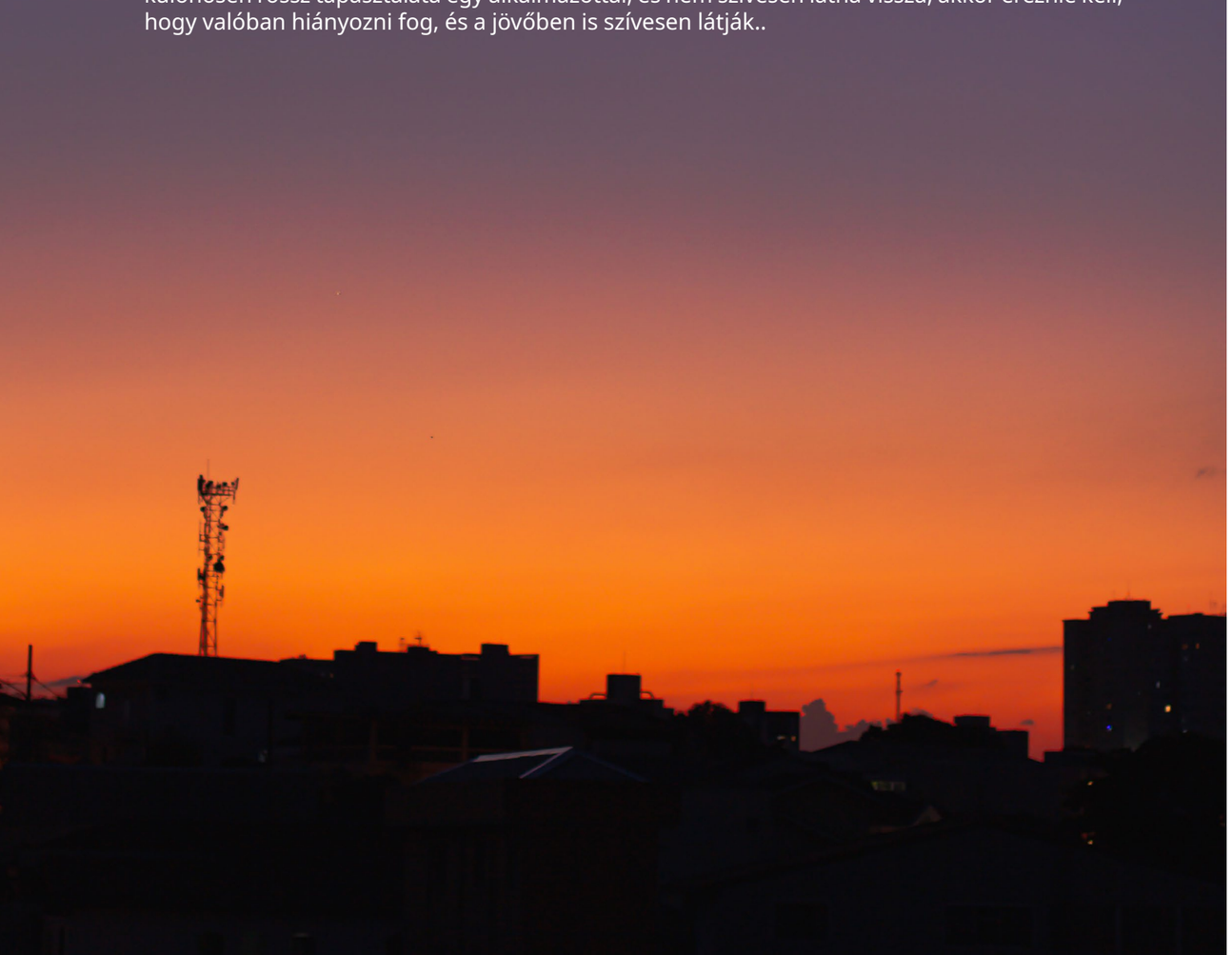
1. fázis – Mielőtt a munkavállaló távozik:
Értesítés fogadása/kiadása
Töltse ki és nyújtsa be a papírmunkát
Rendezze a végső fizetést
Dokumentummunka a tudásátadás érdekében
Tájékoztassa az indulást

2. fázis – a kilépés napján
Fizikai/nem fizikai eszközök visszaszerzése
Frissítse az IT-hozzáférést/engedélyeket
Végezzen kilépési interjút/felmérést
Szervezzen egy feladási ünnepséget

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

Gyakran elkövetett hibák a kilépő alkalmazottaknál
A vállalat képviselőiként a HR-vezetőknek különös gonddal kell eljárniuk az olyan kényes ügyek kezelésekor, mint a be- és kiszállás. Míg a beszállás általában nagyon pozitív élmény, az offboardozás folyamata vegyes érzéseket válthat ki, és könnyebben elkövethet néhány hibát. Az alábbiakban felsorolunk néhány dolgot, amelyeket érdemes elkerülni:

1. Negativitással és megvetéssel bánni egy távozó alkalmazottal.
2. Egy távozó munkavállaló többletmunkával való túlterhelése a felmondási idő alatt.
3. Hibák keresése és negatív teljesítményértékelés.
4. Személyesen támadottnak érzi magát egy személy távozási döntése miatt.
5. Nem lefolytatni egy kilépési interjút, vagy megtartani, és átrohanni rajta. Ez a személyes megbeszélés az utolsó lehetőség az őszinte vélemények és nézetek összegyűjtésére. Az, hogy képtelen megfelelően kihasználni, csak egy elveszett lehetőség.
6. Ha nem ismerik a munkavállaló távozásának okát, és nem tesznek ellenajánlatot a maradásra. Kiemelkedően fontos, hogy megpróbálja megérteni az okokat, amelyek miatt valaki elhagyja a cégét. Ha elégedett az általános teljesítményükkel, meg kell próbálnia meggyőzni őket, hogy maradjanak. Fontolja meg, hogy fizetésemelést ad nekik, vagy módosítsa a munkakörnyezetét, de próbálja meg meggondolni magát.
7. Túl sok hiányosság az információban és a kommunikációban, például hiányos papírmunka, függőben lévő fizetések és egyéb hiányos formalitások. Mindez az utolsó pillanatban frusztrációhoz vezet a munkavállaló számára, és potenciálisan megrontja a vállalat hírnevét.
8. A volt alkalmazottak elidegenítése és elhanyagolása, a kapcsolattartás mellőzése. Hacsak nincs különösen rossz tapasztalata egy alkalmazottal, és nem szívesen látná vissza, akkor éreznie kell, hogy valóban hiányozni fog, és a jövőben is szívesen látják..



2. EGYSÉG: A VISSZACSATOLÁS ÉS A KILÉPÉSI INTERJÚK SZEREPE A KKV-K OFFBOARDING FOLYAMATÁBAN

„Nincs második esély az első benyomásra – de a végső benyomásra sem!”

A vállalattól való távozás mellett döntõ alkalmazottak kilépési folyamata (illetve azokban az esetekben is, amikor a vállalat úgy döntött, hogy megszünteti a munkaviszonyt) magának a vállalatnak is jelentõs. Valójában ugyanolyan fontos, mint egy jól megtervezett és megtervezett bevezetési folyamat. A kilépési folyamatot könnyű időpocsékolásként felfogni, mivel a munkavállaló már eldöntötte, hogy el kívánja hagyni a céget. Míg a vállalatokba érkező új alkalmazottakat nagyon szívesen látják és támogatják, csábító lehet, ha nem teszünk ugyanilyen erőfeszítést annak érdekében, hogy valaki távozzon. Az alkalmazottal való kapcsolat végén történő kilépés lehet az utolsó benyomás, amelyet a munkavállaló a szakmai életében mérföldkővel kapcsolatban hagy. A rossz offboardozási tapasztalat rossz ízt hagy a távozó alkalmazott szájában, és hosszú távon következményekkel járhat. A hírnév fontos tényező a személyzet megnyerésében és megtartásában. Nincs szükség arra, hogy egy alkalmazott rossz feltételekkel távozzon, és nem szabad alábecsülni azt a pozitív hatást, amelyet a pozitív offboarding élmény a vállalatra gyakorolhat.

„Az alkalmazottak és a vállalat viselkedésétől függően az offboardozás egy mérgező válást vagy egy barátilag tudatos szétválást, vagy bármit a kettő között tükrözhet” – mondta Rachel Cooke, a Lead Above Noise alapítója.

Természetesen az offboarding stratégia megtervezése és megvalósítása nem feltétlenül élvezetes, és sok erőfeszítést igényelhet, de a jól kivitelezett offboarding élmény megtérül a vállalatnak, még ha ez nem is feltétlenül nyilvánvaló.

1.Ez egy jövőbeli befektetés az Ön cégébe:
A szakképzett munkaerő hiánya az európai vállalatok termelékenysége és versenyképessége szempontjából általában jelentős problémává vált. Az elmúlt években drámaian megnőtt az új, jól képzett és hozzáértő alkalmazottak felkutatására és megtalálására irányuló erőfeszítés. Ezért fontos, hogy a vállalat pozitív imázst alakítson ki a jelenlegi és a távozni kívánó munkavállalókkal. A korábbi alkalmazottak továbbra is terjesztik a hírt a cégéről, és nagyban befolyásolhatják a munkáltatói márkaépítést. Ha a végső benyomásuk pozitív, a távozó alkalmazottak természetesen népszerűsítik az Ön cégét, és akár barátaikkal is a munkalehetőségek szószólóivá válnak. Ellenkező esetben, ha cégének 1 csillagos értékelése van a Google-on, méghozzá egy rossz offboard folyamattal, csak ronthatja a vállalat imázsát.

2.Ez pozitív üzenet a megmaradt alkalmazottai számára:
Ha egy alkalmazott azon döntésére, hogy elhagyja a céget, úgy reagál, hogy tiszteletlenséget, elhanyagolást vagy akár pszichológiai büntetést mutat ki a távozási döntése miatt, a kollégái észreveszik ezt, és megkérdőjelezik, hogy miért dolgozik ilyen környezetben. Ha éppen ellenkezőleg, tiszteletben tartja a munkavállaló döntését, és mindent megtesz, hogy meggyőzze a maradásról, a kollégák megértik, hogy a munkavállaló önszántából távozik, és ezt jókívánságokkal megtehetik. Ez a második környezet megmutatja az alkalmazottaknak, hogy megbecsülik őket, és ők állnak a vállalat terveinek középpontjában.

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

3.Ez egy lehetőség a visszajelzésre, a gondolkodásra és a fejlődésre:
Az offboarding folyamat és különösen a kilépési interjú mindkét fél számára lehetőséget ad arra, hogy őszintén és nyíltan beszéljenek a cégről. Lehetőséget ad Önnek és cégének, hogy azonosítsa azokat a területeket, ahol javítani kell, és amelyekbe be kell fektetni a személyzet megtartása érdekében.

4. Támogatás a megmaradt munkatársaknak/alkalmazottaknak:
Amikor egy alkalmazott elhagyja a céget, elkerülhetetlenül hatással lesz kollégáira. Még akkor is, ha új alkalmazottat vesznek fel, a csapat többi kollégájának általában legalább rövid távon el kell látnia a korábbi kollégák néhány szerepét és felelősségét. Az offboarding folyamat segít tisztázni, hogy mely szerepeket és felelősségeket kell továbbadni, a csapaton belül kiknek lehet ezeket a legjobban továbbadni, és segíthet azonosítani azokat a készséghiányokat, amelyeket a távozó alkalmazott egyedi ismeretei jelentenek bizonyos területeken.

A kilépési interjú vagy beszélgetés a céget elhagyó személlyel egy formális és strukturált beszélgetés a céget elhagyó személlyel. Ez egy lehetőség arra, hogy kifejezze elismerését az adott személynek a vállalatok sikeréhez való hozzájárulásáért. valamint lehetőség van tapasztalatcserére, fejlesztési lehetőségekre stb. Hacsak nincs igazán vágy a távozó munkavállaló újbóli felvételére, a HR-esnek ajánlatot kell tennie arra, hogy a jövőben visszatérjen a céghez.

Mindig fel kell ajánlani egy offboard interjút a távozó alkalmazottaknak. Noha nem biztos, hogy jó hatással van a munkavállalóra, ha elutasítja a lehetőséget, soha nem lehet negatív következménye, ha egy alkalmazott visszautasítja az ilyen meghívást. Ha a vállalat úgy dönt, hogy megszünteti a munkakapcsolatot, egy offboarding interjú egy kicsit bonyolultabb, mivel sok frusztrációt okozhat, különösen akkor, ha a munkavállaló úgy érzi, jól járult hozzá a céghez, és nem érdemli meg, hogy elmenjen. Ebben az esetben az offboarding interjú rövidebb és nagyobb valószínűséggel elutasítható, de fel kell ajánlani, és figyelembe kell venni a munkavállaló véleményét és visszajelzését, még akkor is, ha a vállalat határozottan nem ért egyet az elhangzottakkal.

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

Miért fontos egy offboarding interjú?

1. Az alkalmazottak általában nyíltabban beszélnek a problémákról, ha tudják, hogy elhagyják a céget. Lehetőség nyílik arra, hogy másképp tekintsenek a cége problémáira és kihívásaira.
2. A búcsú nem örök. A távozó alkalmazottak (különösen, ha vezetői funkciót töltenek be) gyakran tartják a kapcsolatot a vállalat megmaradt alkalmazottaival, és továbbra is befolyásolhatják a vállalaton kívüli véleményeket. Emiatt minden bizonnyal jobb, ha megfelelő és pozitív offboardozási tapasztalatot szereznek számukra.
3. A korábbi alkalmazottak fontos szerepet játszhatnak a munkáltatói márka népszerűsítésében. Ha pozitív lesz a kilépési folyamatuk, nagyobb valószínűséggel ajánlják az Ön cégét ismerőseinek, mint potenciális munkáltatóknak, és az Ön termékeit és szolgáltatásait más szakembereknek vagy ügyfeleknek ajánlják új szerepükben.
4. Az online információk örökké láthatóak maradhatnak, így a cégedről alkotott negatív benyomás vagy megjegyzés negatív hatással lehet a cég imázsára. Ezzel szemben a pozitív megjegyzések és értékelések valószínűleg lenyűgözik a potenciális új tehetségeket, akik csatlakozni szeretnének a csapatához. A meglévő munkatársak kétszer is meggondolhatják a távozást, ha csak külső forrásokból származó pozitív támogatások veszik körül őket.
5. Hacsak nem úgy döntött, hogy teljesen megszakítja a kapcsolatot egy alkalmazottal, mindig hagyja nyitva az ajtót a visszatérés előtt. Különösen a jelenlegi képzettségi hiány miatt érdemes ezeket mindig szem előtt tartani, és tudatni velük, hogy szívesen visszatérnek. Az úgynevezett „bumeráng-alkalmazottak” sok mindent kínálhatnak, mivel már ismerik a vállalati kultúrát és struktúrát, és sokkal kevesebb időre lesz szükségük a beilleszkedéshez, mint egy olyan alkalmazottnak, aki nem ismeri az Ön vállalatát.

Hogyan kell megfelelően lefolytatni egy offboarding interjút?
Az alkalmazottak kivezetését szokásos folyamatnak kell tekinteni az Ön vállalatában. Emiatt az is fontos és hasznos, hogy szabványos lépéseket és szinteket határozzunk meg a teljes folyamathoz, beleértve az offboarding interjút is.

A megfelelő és hasznos offboarding interjú eléréséhez és lefolytatásához a következő lépéseket kell megfontolni:

1. Az offboarding interjú része a teljes offboarding folyamatnak: Maga az interjú csak a teljes offboarding folyamat része lehet és kell is, hogy egy személy elhagyja a vállalatot. Ez nem lehet önálló művelet. Fontos tisztázni és eldönteni az offboarding interjú helyzetét a teljes offboarding folyamaton belül, valamint azt, hogy van-e olyan konkrét kérdés, amelyet fel kell tenni a munkavállaló esetleges továbblépésének okai miatt.
2. Válassza ki a megfelelő személyt az offboarding interjúhoz: Az offboarding interjú egyértelműen a vállalat humánerőforrás osztályának felelőssége, nem pedig közvetlen felettes, közvetlen vezető stb. Ahol nincs HR funkció a vállalatnál, egy semleges személy a vállalattól. azonosítani kell a céget, és le kell vezetni az interjút. Természetesen jobb lenne, ha ez a személy képzett lenne emberekkel interjúkat készíteni, interjúkat vezetni, kérdéseket feltenni, aktív hallgatást, elismerő kérdezést stb. /csapat.
3. Egyezzen meg egy megfelelő időpontot az offboarding interjúhoz: Az offboarding interjú semmi az alkalmazott utolsó munkanapjához, ahol gyakran ünnepeket terveznek, és az illető általában nagyon elfoglalt, és valójában nem végez túl sok „munkát”. Az offboard-interjút két-három nappal azelőtt kell megbeszélni, hogy a személy elhagyja a vállalatot. Érdemes előre egyeztetni a dátumot és időpontot, hogy a HR és a munkavállaló is felkészült legyen.

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

4. Az offboarding interjút előre meg kell egyeztetni: Az offboarding interjút nem szabad az ajtók és más találkozók között lerövidíteni. Az interjút jóval azelőtt kell megbeszélni, hogy a munkavállaló elhagyja a céget. A meghallgatás dátumát, időpontját és helyét világosan közölni kell a munkavállalóval, és azt is meg kell értenie, hogy részvétele nem kötelező, és nem kezelik másként, ha nem kíván részt venni. Figyelembe kell vennie, hogy az alkalmazottak nem tapasztalhattak korábban egy offboarding interjút, és nem értik, hogy ez mire való. Ezért fontos, hogy az interjú megszervezése során adjon némi hátteret az eljáráshoz és az előnyökhöz. Érdemes lehet megfontolni egy rövid napirend elküldését az időpont elküldésekor, hogy az alkalmazott elkészíthesse a válaszait. Ne feledje, hogy ez az interjú nemcsak eszközként szolgál a munkavállaló távozásának okainak megértéséhez, hanem arra is lehetőséget nyújt, hogy hosszú távú pozitív képet véssünk a munkavállalóba a vállalatról, amelyet remélhetőleg tovább fognak terjeszteni.
5. Válasszon megfelelő helyszínt az interjúhoz: Az Ön (HR) irodája egy emberrel a munkaasztal előtt és egy mögött nem (!) megfelelő helyszín egy offboarding interjúhoz. Nyugodt és pozitív interjúlégkörre kell törekednie. Jó ötlet lenne egy kerek asztal, de jó egy sarokhelyzet is egy kis asztal között. Az interjú titkosságát garantálni kell.
6. Pozitív interjúhangulat kialakítása a beszélgetés során: Az offboarding interjú az Ön cégének PR eseménye. Figyelembe kell vennie, hogy a céget elhagyó munkavállalónak valójában nem sok haszna van egy ilyen eseményen, de Önnek, mint vállalatnak, sokat kell nyernie (és veszítenie is). Az interjú légköre természetesen attól függ, hogy ki döntött úgy, hogy felmondja a munkakapcsolatot, de mindenesetre az Ön számára szóló üzenet – ne védekezzen, figyeljen figyelmesen, és rögzítse a kapott információkat. Meg kell próbálnia barátságosnak és nyitottnak lenni, és kerülnie kell a konfrontációt, még akkor is, ha határozottan nem ért egyet azzal, amit az alkalmazott mond Önnek. Győződjön meg róla, hogy megnyugtatja őket, hogy inkább egy kötetlen beszélgetésnek érezze magát. Ezen a ponton ne javítson vagy próbáljon meg igazolni semmi negatívat, amit a munkavállaló mond. Szintén célszerű a referencialevelet az interjú elején átadni, hogy a munkavállaló ne féljen attól, hogy az esetleges kritikus válaszok, vélemények kihatással lesznek a referenciája minőségére. Ezenkívül egyértelművé kell tennie, hogy az interjú bizalmas.
7. Az offboarding interjú kérdéseit előre elkészítik, és szabványos kérdések: Az offboarding interjú kérdéseit előre el kell készíteni, és általában azonosaknak kell lenniük a vállalaton belüli összes offboarding interjúnál. A kérdéseket úgy kell elkészítenie, hogy a beszélgetés folyamatos maradjon, és igyekezzen szemkontaktust tartani anélkül, hogy túl sok jegyzetet készítene. A lehető legtöbb információ rögzítéséhez fontolja meg a bejelölhető jelölőnégyzetek használatát, és rögzítse az interjút, így visszatekinthet az alkalmazott konkrét megjegyzéseire. Érdemes előre feltenni a kérdéseket az alkalmazottnak, hogy elkészíthessék válaszaikat – teljesebb válaszokat is kaphat, ha időt ad neki, hogy átgondolja, mit mond.
8. Az offboarding interjú megfelelő befejezése: az offboarding interjú utolsó szava a munkavállalóé! Valószínűleg kérdezze meg az alkalmazottat, hogy van-e további információja, amelyet közölni szeretne, mielőtt kezet fog, és megköszöni az odaadó szolgáltatást..
9. 7. Az offboarding interjú elemzése: Az offboarding interjú legfontosabb része az elemzés. Az első feladat a lényeges és fontos információk elkülönítése a kevésbé fontos információktól. Az a tény, hogy az automata nem kínál Coke Zero-t, valószínűleg nem olyan fontos, míg a vezető vezetési stílusa vagy a képzési lehetőségek vélt hiánya sokkal fontosabb tényezők az alkalmazottak megtartása szempontjából. Érdemes megfontolni egy dedikált interjúelemző szoftver használatát, amely segít azonosítani azokat a trendeket és mintákat, amelyek az offboard interjúk során együttesen jönnek létre.

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

Főbb kérdések egy offboarding interjúhoz:

1. Hogyan jellemezné a velünk töltött időt?
2. Melyek a fő okok, amiért ki akar lépni a cégből?
3. Mit élvezett a legjobban az itteni munkában?
4. Mi az, ami egyáltalán nem tetszett az itteni munkában?
5. Megkapta-e a munkája elvégzéséhez szükséges összes erőforrást? (pl. felszerelés, támogatás stb.)
6. Milyen tapasztalatai voltak cégünk vezetéséről/vezetéséről?
7. Mit tehettünk volna jobban, hogy meggyőzzük a maradásról?
8. Mi a véleménye a pozíciója jelenlegi javadalmazásáról?
9. Kapott-e megfelelő támogatást cégünkben, volt-e belső fejlődési lehetősége?
10. Általánosságban mi a véleménye cégünkről, mint munkáltatóról?
11. Általánosságban mi a véleménye cégünkről, mint munkáltatóról?
12. Mi okozott csalódást számodra?
13. Van még valami, amit el szeretne mondani nekünk?

Adott esetben feltehet néhány további kérdést is, például:

- Mit kínál Önnek új munkáltatója, amit itt nem tudtunk megadni?
- Van-e egyéb indok a munkáltatóváltásra vonatkozó döntésében?
- Hogy tetszett a csapatban dolgozni?
- Hogyan értékelné közvetlen felettesét?
- Milyen volt a munka-magánélet egyensúlya cégünknél?
- Mit lehetne/ kellene tenni a munka és a magánélet egyensúlyának javítása érdekében véleménye szerint?

Mit kell kerülni az offboarding interjúk során?

Van néhány dolog, amelyet figyelembe kell vennie, és igyekeznie kell elkerülnie egy offboarding interjú során:

- Nincs elég idő (egy offboarding interjút legalább egy órára kell tervezni)
- Az interjút ajtók között kell lefolytatni, és nem erre a célra kijelölt helyen/térben
- Hívások vagy üzenetek megválaszolása az interjú során
- A távozó munkavállaló megsértése vagy felelősségre vonása tettekért, következményekért stb.
- További személyek meghívása az offboarding interjúra (az offboarding interjú mindig két személy beszélgetése)
- A titoktartás megsértése (pl. elmondja a távozó alkalmazottnak, hogy mások mit mondtak róla)
- Megpróbálja befolyásolni a munkavállaló döntését, hogy elhagyja a céget (ez nem megfelelő beállítás ehhez)
- Konfliktusba kerülés a munkavállalóval

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

Milyen tanulási lehetőségek várják a vezetőket?
Az a személy, aki úgy döntött, hogy elhagyja a céget, mindig nyíltabban és szabadabban fog beszélni a pozitív és negatív kérdésekről. Ez értékes információforrás, még akkor is, ha nem minden felvetett negatív kérdés igaz. Az offboard interjúból származó lehetséges tanulságok a következők lehetnek:

1. Megállapíthatja a tendenciákat: ahol a Vállalattól távozó alkalmazottak ugyanazokra vagy hasonló okokra hivatkoznak, ez rámutat azokra a területekre, amelyeken javítani kell a személyzet megtartása érdekében.
2. Betekintést nyer: egy offboarding interjú során az alkalmazottak olyan szemszögből írják le a munkahelyzeteket, a vezetés kihívásait, a menedzsmentet, amit soha nem tennének meg, ha nem mennének el. Valószínűleg teljesen más és remélhetőleg részletes perspektívából fog betekintést nyerni a folyamataiba és a részlegeinek mindennapi munkájába. Lehet, hogy nem minden meglátás igaznak és tárgyilagosnak tűnik számodra, de legalább egy másik nézőpont lehetősége óriási értéket képvisel egy offboarding interjúban.
3. Megtudhatja, hogy más cégek mit kínálnak: Az offboarding interjú egyik fontos kérdése mindig az legyen, hogy az új cég mit kínál a munkavállalónak, amire az Ön cége nem volt képes. Így megtanulhatja azokat a hiányosságokat, amelyeket be kell töltenie az alkalmazottak megtartásához, és potenciálisan új alkalmazottak és tehetségek vonzásához. Második lépésben fontolóra veheti hasonló vagy vonzóbb ajánlatok megtételét a munkavállaló megtartása érdekében.
4. Összehasonlíthatja a szabványos kérdőívekből származó információkat és adatokat: ezen az összehasonlításon keresztül azonosíthatja a mintákat, és láthatja például, hogy az alkalmazottai mit becsülnek magasra, és mely elemeket érik gyakran kritika.
5. Az offboarding interjú egyfajta PR-esemény is a céged számára, és segíti a munkáltatói

márkaépítést. Minél jobb egy ilyen offboarding interjú, annál valószínűbb, hogy munkaadóként vagy vállalatként magasabb minősítést kap.

Természetesen fennáll annak a veszélye, hogy egy ilyen offboard interjú során a távozó alkalmazottak főként minden problémájukat, frusztrációjukat, rossz tapasztalataikat stb. fejezik ki. Önnek fontos lesz, hogy különbséget tudjon tenni az objektív és releváns információk, valamint a kollégák közötti személyes érzések között, frusztráció, a munkavállalók problémáinak privát háttere stb. Mindenesetre az offboarding interjú egyedülálló lehetőség Ön és cége számára, hogy egyrészt őszinte és nyílt bennfentes információkhoz jusson, másrészt jó végső benyomást szerezzen a távozó munkáltatónál. Ez a két elem a döntő és a fő motiváció az offboarding interjúk professzionális tervezésében és végrehajtásában.

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

3. EGYSÉG: AZ UTÓDLÁS MEGTERVEZÉSE

„Az utódlástervezés, akárcsak a váltóverseny, a felelősség áthárításával kapcsolatos... Hagyja le a stafétabotot, és elveszíti a versenyt." William Rothwell, az Effective Succession Planning szerzője

Egy vállalkozás sikeres működtetéséhez elengedhetetlen egy jól megtervezett stratégiai terv a Vállalat magját képező pozíciók betöltésére. Az utódlástervezés és a tehetséggondozás gyakran az emberi erőforrás menedzsment feladata. Ezért a HR-menedzserek fontos szerepet játszanak a vállalat jövőbeli kihívásainak tervezésében. Az átfogó tehetséggondozási stratégia fontos része az átgondolt utódlási terv. Az utódlástervezés olyan szisztematikus folyamat, amelyben a vállalatok képzett és tehetséges embereket azonosítanak, akik készek arra, hogy szükség esetén kulcspozíciókba lépjenek. Ez akkor lesz fontos, amikor a jelenlegi vezetők vagy egy nehezen pótolható csapattag elhagyja a céget. Az utódlástervezés fontos része az alkalmazottak fejlesztésének stratégiai tervezése és átgondolása. Ha a vállalatnál nincs utódlási terv, az nehézségekhez vezethet a vezetés folytonosságának megőrzésében vagy a vezetők szükség szerinti azonosításában.

1. Miért fontos az utódlás tervezésével kezdeni?

- Az utódlás tervezése biztosítja a munkaerő stabilitását
- Az utódlástervezés kulcsemberek stratégiai felhasználásával biztosítja a vállalat folyamatos és hatékony teljesítményét
- Az utódlási tervezés segíti a szellemi és tudástőke megtartását és fejlesztését a jövő számára, valamint ösztönzi az egyéni előrelépést
- Az utódlástervezés segít a stratégiai és operatív kihívások kezelésében azáltal, hogy a megfelelő embereket a megfelelő helyen, a megfelelő időben a megfelelő dolgok elvégzéséhez és a megfelelő eredmények eléréséhez biztosítjuk.
- Az utódlás tervezése proaktív. A vezetői pozíciók folyamatosságát elsősorban a tehetségek vállalaton belüli folyamatos előmozdításával kell biztosítani.

Miért van szükség a cégeknek az utódlás tervezésére?
1. Megbirkózni a jövő kihívásaival
Az utódlástervezés akkor tekinthető sikeresnek, ha az a változó körülmények ellenére (kulcsszó: szakember- és vezetőhiány) is megvalósítható, és ennek eredményeként a vállalat (továbbra és a lehető legtartósabban) el tudja szánni magát céljának megvalósítására. A belső tehetségek fejlesztése különösen előnyös a vállalat jelenlegi és jövőbeni tehetségigényeinek kielégítésére. Az utódlástervezés nem csak a vezetői pozíciókra vagy vezetőkre vonatkozik, hanem ki kell terjeszteni bármely munkakörre. Így a sikeres vállalati kultúra sokéves tapasztalata átadható a távozó alkalmazottakról az utódaikra. A mai kiszámíthatatlan világban soha nem késő elkezdeni az utódlás tervezését, és jobban felkészülni a jövőre.

2. Tisztában lenni a kritikus szerepekkel
Az utódlás tervezése szükséges a versenyképesség megőrzéséhez. A kritikus szerepkörök betöltéséhez kulcsfontosságú, hogy megértse, mely szerepkörök kulcsfontosságúak a vállalat számára, és melyek azok, amelyeket különösen nehéz betölteni. Ha egy kritikus szerepet hosszabb ideig nem töltenek be, az jelentős hatással lehet az eredmények elérésére, a mérföldkövek elérésére vagy a költségvetési követelmények teljesítésére. Ezért nem csak az állás betöltetlensége, hanem a rossz felvétel is visszafordíthatatlan károkat okozhat a cégnek.

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

3. Az üzlet sikeres folytatása
Nem lehet előre jelezni a hirtelen változásokat, betegségeket, katasztrófákat, baleseteket vagy világjárványokat, de fel lehet készülni arra, hogy mit kell tenni, ha bekövetkezik. Ha túl későn kezdi el az utódlás tervezését, nehéz lesz a hatékony átadás. Ha az utód döntése kényszerű, rosszul tájékozott vagy pánikba esik, az azt jelentheti, hogy a szerep inkompetens kezekbe kerül. A bizonytalanság és a vezetés hiánya katasztrofális hatással lehet a vállalatra és a vállalati struktúrán belül. A siker kulcsa itt az, hogy elegendő időt hagyjunk egy hatékony utódlási terv megfogalmazására.

Az utódlási terv hiányának kockázata és következményei:

- A vállalkozás kockáztatása
- Szakképzett vagy speciális alkalmazottak tudásának és tapasztalatának elvesztése
- A vállalaton belüli lehetséges utódok ismeretének hiánya
- Az ügyfél igényei nem teljesülnek a megnövekedett munkaterhelés miatt, ha egy alkalmazott hirtelen kilép
- Más alkalmazottak is távozhatnak, ha nincs világos struktúra, amikor egy alkalmazott úgy dönt, hogy távozik
- Nincs utóda egy kritikus szerephez
- Belsőleg hiányoznak az alkalmas és hajlandó jelöltek, akik esetleg máshol hasznosíthatják tehetségüket
- Katasztrofális munkaerő, amely károsítja a vállalat hírnevét és hosszú távú növekedését

Példák

Az utódlás tervezésének módszerei a különböző vállalatoktól függően változnak. Peter Drucker menedzsmentguru egyszer azt mondta: „Nincs siker utód nélkül”. Ezért az utódlás tervezése elengedhetetlen a sikeres vállalkozáshoz.

Az utódlás tervezésének megkezdéséhez tedd fel magadnak a következő kérdéseket a következő csapattalálkozón. Ezek a kérdések képezik az utódlástervezés alapját.

- Vannak itt olyanok, akik a következő években nyugdíjba mennek?
- Készen áll valaki erre a pozícióra?
- Hány olyan ember van a cégben, aki egyedül ért meg bizonyos folyamatokat az osztályán, és felelős értük?
- Vannak-e nehézségek vagy késések a termelésben, ha hiányoznak hozzáértő alkalmazottak?
- Mi történne, ha a kulcsfontosságú hozzáértő alkalmazottak nem járnak dolgozni?
- Ha valaki a vállalatnál különböző okok miatt hirtelen kilép anélkül, hogy ezt a lépést előre bejelentené, az érintett-e bizonyos folyamatokat, vagy akár le is állna?
- A kilépés a fontos tudás örökre elvesztését jelentené?

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

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

A megfelelő utódlástervezés módja:

1. Az utódlástervezési folyamat elindítása fontos a proaktív cselekvés
Ahhoz, hogy jól felkészüljünk, amikor egy nehezen pótolható csapattag elhagyja a céget, fontos, hogy legyen egy terv a zökkenőmentes helyettesítésre. Néha jó előre tudja, mikor történik kilépés, például ha valaki tervezett nyugdíjba vonul. Néha azonban előfordulhat meglepő és előre nem látható munkavállalói áthelyezés. Ahhoz, hogy jól felkészüljön, át kell tekintenie a vállalatában betöltött összes kulcsfontosságú szerepet. A következő kérdések segíthetnek:

- Hogyan érinti az adott pozíció cégünket vagy részlegünket a mindennapi életben?
- Hogyan érintené üzletünket ennek a személynek az adott pozícióból való elvesztése?

2. A sikeres utódlástervezés érdekében keresse meg a lehetséges utódokat
Miután megértette bizonyos alkalmazottak távozásának hatását, keresse meg a csapat tagjait, akik esetleg el tudják tölteni ezt a pozíciót. Tedd fel magadnak a következő kérdéseket:

- Ha ezt a pozíciót cégünk alkalmazottaival tudjuk betölteni, ki lehet az?
- Szükségesek ezek a jelöltek képzésre? Ha igen, mit és hogyan?

Keressen olyan embereket, akik rendelkeznek a magasabb pozícióban való sikerhez szükséges készségekkel, függetlenül jelenlegi címüktől. Néha a kulcsfontosságú alkalmazottak nem a felső vezetői buszban vannak támogató pozíciókban. Ne feltételezze, hogy ismeri alkalmazottai karriercéljait. Ügyeljen arra, hogy minden alkalmazottat megnézzen. Még ha egy személy ideális is lenne az Ön számára, lehetséges, hogy ennek a személynek teljesen más elképzelései vannak a jövőről. Beszéljen az alkalmazottakkal a jövőbeli karrierötletekről, és csak ezután hozzon döntést az utódlásról. Tájékoztassa őket az ötletéről, hogy potenciálisan ebbe az új pozícióba lépnek. De tudasd velük, hogy nincs garancia, és mindig változhat a helyzet. Változhatnak például a vállalat körülményei vagy az utódjelöltek körülményei

3. Fektessen be az utódlási döntések szakmai fejlődésébe
Ha már kiválasztotta a lehetséges jelölteket egy pozícióra, ez lehetővé teszi további ismeretek és tapasztalatok megszerzését. Munkaköri rotációs vagy mentori programok, és segítsen felkészíteni egy alkalmazottat az esetleges utódlásra. A vezetők erős kommunikációs készségekkel és interperszonális készségekkel rendelkeznek, mint például az empátia és a diplomácia. Ezek a kompetenciák egy esetleges pozícióváltás előtt gyakorolhatók. A lehetséges utódok korai felismerése esetén időt hagyhat az alkalmazottaknak, hogy további készségeket és tapasztalatokat szerezzenek. A legfontosabb dolog az, hogy tudatd velük, és érezd, hogy hozzájárulásuk elengedhetetlen a céged sikeréhez.

4. Tesztelje utódlási tervét
Miután kiválasztotta a potenciális utódokat, akik haladó szerepet töltenek be, végezze el az utódlástervezés próbaüzemét. Például megbízhat egy alkalmazottat, hogy fedezze azt a szerepet, amelyről úgy gondolja, hogy sikeres lehet, amíg a jelenlegi személy szabadságon van. Ez segít megérteni, hogy az adott személynek hol lesz szüksége további képzésre és fejlesztésre, és a potenciális utódja is ráérez a szerepre, és hogy megfelel-e neki. Az ambiciózus alkalmazottak továbbra is motiváltak lesznek a kemény munkára, ha látják, hogy fontolóra veszik a jövőbeli előléptetést. Ez a megközelítés elkerülhetetlenül jobb munkahelymegtartáshoz vezet, ha az alkalmazottak világos karrierutat látnak a vállalaton belül.

5. Gondoljon az utódlási tervezésre a felvételi stratégiájában
Miután azonosította az alkalmazottakat vállalata kulcspozícióinak utódjaként, gondoljon arra is, hogy milyen hiányosságok keletkeznének a tehetségekben, ha az adott személy pozíciót váltana. Ez a stratégia segíthet a toborzási erőfeszítésében, hogy megtudja, milyen tehetségek hiányoznak a cégéből. Ezért az utódlás tervezése a legelején kezdődik, amikor új alkalmazottakat vesznek fel. Ekkor már megkezdheti a megfigyelést és a coachingot, hogy megtudja, potenciális vezetőjelöltek-e, és támogassa őket további fejlődéssel, hogy kiteljesítsék ezt a potenciált.

Fontos észben tartani, hogy a csapat felállása folyamatosan változhat. Egy megbecsült munkavállaló távozása a vállalattól nem mindig jelezhető előre. Mindazonáltal a hatékony utódlástervezés folyamatos utat nyithat a vállalat jövője felé. Segítheti vállalatának növekedését azáltal, hogy azonosítja a gyenge pontokat, és terveket készít a meglévő és jövőbeli akadályok leküzdésére.

Az Offboarding előnyei a valós életben: Offboarding esettanulmány: Onwelo
Íme egy pillantás az Onwelo, egy modern lengyel technológiai vállalat esettanulmányába. Az Onwelo az adatok gyűjtésére és elemzésére összpontosít, hogy javítsa a munkakörnyezetet és vonzza a legjobb tehetségeket. A hangsúly a munkavállaló teljes életciklusán van. Az Onwelo úgy véli, hogy az offboarding folyamat a tökéletes alkalom arra, hogy olyan tényeket gyűjtsön, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára a fejlesztéseket. Onwelo úgy találja, hogy a kilépési interjúk visszajelzései nagyon értékesek, mivel a diplomások általában őszintébbek. Az információk birtokában a vállalat célzottan irányíthatja a folyamatokat. Ezen kívül tisztázni lehet a vádakat, és ahol szükséges, a levegőt is meg lehet tisztítani. Az is fontos, hogy az alkalmazottak önkéntesen hozzájáruljanak az interjúhoz, és azt bizalmasan kezeljék. Szem előtt kell tartani, hogy nem mindenkinek könnyű konstruktív visszajelzést adni (Morawiecka, 2020).

Offboarding kutatási tanulmány:
Egy 2020-as kutatási tanulmány feltárja a kapcsolatot az alkalmazottak fluktuációja és az EVP [Employer Value Proposition] elkötelezettsége között: preboarding, onboarding és offboarding. Megkérdezik az alkalmazottak fluktuációja és az elkötelezettség és befektetés mértéke közötti kapcsolatot az EVP során. A tanulmányban hét félig strukturált interjút készítettek egy multinacionális vállalat vezetőivel, alkalmazottaival és dolgozóival. A tanulmány konklúziója: „A három különböző EVP-kapcsolati pontban való részvételt és befektetést kimutatták, hogy a forgalom eltérő módon befolyásolta, így a vállalati szocializációt. A hosszú évek óta általában alacsony fluktuáció mellett a lojális alkalmazottak létszámának hirtelen csökkenése volt tapasztalható a nyugdíjazások és felmondások miatt. Ezt követte a már korábban sem feleslegesnek ítélt erőforrások megterhelése, ami negatív spirált hozott létre. Jelentős különbséget találtak az alkalmazottak előzetes beszállási, beszállási és offboarding tapasztalatai közötti elkötelezettségben. A belépési pontok egyre inkább prioritást élveztek, mint a kilépési pontok, és egyre nagyobb szükség volt új munkavállalókra. Ez azonban a leginkább sújtott osztályokon a „megfelelő" beiskolázási eljárás hatékonyságát is megakasztotta, mivel nem lehetett minden új munkatárs felvételével befejezni a tudásátadást és a szocializációt. Ez a nem integrált megközelítés a vállalaton belül azt eredményezte, hogy az alapvető értékek már nem voltak egységesek a munkaerő között. Végső soron következetes proaktív erőfeszítésekre van szükség ezen EVP-kapcsolati pontok kezelésére és a fenntartható EB előfeltételeinek megteremtésére, különösen a mai munkaerőpiacon" (Dedic/Zavaher, 2020).

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

7.FEJEZET: Talent4LIFE Személyes fejlődés értékelés

A kiegyensúlyozott eredménymutató egy stratégiai tervezési és irányítási rendszer, amelyet szervezetek és nagyvállalatok használnak arra, hogy a hagyományos pénzügyi intézkedések mellett stratégiai intézkedéseket is megvizsgáljanak, hogy „kiegyensúlyozottabb” képet kapjanak a teljesítményről. A Talent4LIFE projekt ezt a hagyományos kiegyensúlyozott eredménymutató-elvet vette át, és úgy alakította át, hogy egyensúlyba hozzuk a vezetők és az alkalmazottak (a tehetségek) nézeteit a tehetséggondozó rendszeren belüli személyzet megtartásával összefüggésben. A mai vállalatirányítás összetettsége megköveteli, hogy a vezetők egyszerre több területen is szemlélhessék a teljesítményt. Amint azt ebben a Kézikönyvben kiemeltük, a sikeres személyzet megtartása érdekében, különösen a 45 év feletti alkalmazottak esetében, kulcsfontosságú az egyén és a vállalat érdekeinek és szükségleteinek felmérése, összehangolása és kiegyensúlyozása a kielégítés érdekében. mindkét fél céljait.

A Talent4LIFE projekt céljaira elkészítettünk egy Személyes Fejlődés Értékelést, amely a Tehetségmenedzsment három fő területére összpontosít, nevezetesen: 1. Fejlesztés, 2. Növekedés és 3. Megtartás ezen eszköz használatával a vállalatokon és a kkv-kon belül elérhető lesz. Kifejezetten ezt a három dimenziót választottuk, mivel ezek szerves részét képezik a munkavállalók vállalaton belüli megtartásának, ahogy az eddig is egyértelműen bebizonyosodott. Azok a vállalkozások, amelyek befektetnek alkalmazottaik fejlesztésébe és növekedésébe, és proaktívan igyekeznek megtartani tehetségüket, bebizonyosodott, hogy jövőbe mutatóbbak, agilisabbak, és jobban reagálnak a munkaerő- és a globális piacra.

A Talent4LIFE Személyes Fejlesztési Értékelés segítségével a HR-vezetők, a közvetlen vezetők és a cégtulajdonosok képesek lesznek azonosítani a munkával kapcsolatos hiányosságokat a készségek és kompetenciák terén, lehetővé téve az alkalmazottak számára, hogy sajátos szükségleteiknek és a vállalat igényeinek megfelelően fejlődjenek. Ez segít a vállalatoknak proaktív, stratégiai és inkluzív módon megszüntetni a készséghiányokat. A https://talent4life.eu/tool/public/ címen található Talent4LIFE Személyes Fejlesztési Terv online felhasználására és kitöltésére várunk, majd folytassa a Talent4LIFE Személyes Fejlesztési Terv alkalmazását. A Talent4LIFE Személyes Fejlesztési Terv irányítja az értékelő beszélgetéseket, és elemzi az egyes alkalmazottak egyéni fejlődési potenciálját. Négy munkalapot tartalmaz, amelyek a következő szempontokkal foglalkoznak:

- **1. lépés: Személyes fejlődés értékelése**
  - Válaszoljon az egyes munkavállalók észlelt tehetségére és készségeire vonatkozó kérdésekre a munkáltató és a munkavállaló szemszögéből
  - Javasoljuk, hogy mindkét fél önállóan töltse ki a pontozókártyát, majd összegyűljön, hogy áttekintsék és megvitassák a pontozási rendszert és az eredményeket a három konkrét dimenzió alapján.
  - Az összesített minősítés meghatározása után a következő lépés:
- **2. lépés: Alaptehetségek a további fejlesztési lépésekhez**
  - Keresse meg és határozza meg a rendelkezésre álló és szükséges tehetségeket, és egy irányított interjún keresztül állapodjon meg ezek fejlesztésében
- **3. lépés: Munka-magánélet egyensúlya**
  - Mérje meg az egyes alkalmazottak munka-magánélet egyensúlyát, és találjon módot arra, hogyan kezelje ezt a fejlesztési lépések alapjaként
- **4. lépés: Fejlesztési lépések és mérföldkövek**
  - Határozza meg a tényleges lépéseket a fejlesztés eléréséhez a SMART módszerrel, és állítson be mérföldköveket és reális felülvizsgálati dátumokat a végrehajtás vagy adaptáció biztosítására

A Talent4LIFE Személyes Fejlesztési Értékelési és Személyes Fejlesztési Terv (https://talent4life.eu/tool/public/) együttesen robusztus és praktikus eszközt kínál a kkv-k tulajdonosai és HR-szakemberei számára a személyzet megtartása, valamint a megállapodások és a befolyásolás közötti egyensúly megteremtése érdekében. a vállalat szintjén és a dolgozók szintjén (45+). Kezdésként az alkalmazottak és Ön a Személyes Fejlődés Értékelést használjuk, amely lehetőséget ad mindkettőjüknek a status quo jelzőlámpás rendszer segítségével történő elemzésére. A munkaadó válaszol egy sor olyan kérdésre, amely az egyes munkavállalókra vonatkozik, hogyan teljesít a dimenzió fejlesztésében, növekedésében és megtartásában. Ezeket további kritériumokra és nyilatkozatokra bontjuk. A munkavállaló válaszol egy sor megfelelő nyilatkozatra. A rendszer elemzi a válaszokat, kiszámítja az eredményeket, és kiemeli a figyelmet igénylő területeket – ebben az esetben bármit, amit pirossal vagy borostyánsárgával jelölt meg akár a munkáltató, akár a munkavállaló. Ez a lépés tehát az észlelt tehetségeket és készségeket a szükséges profilokhoz igazítja, és megalapozza a gyümölcsöző vitát és a további fejlesztéseket.

Ezt a kezdeti számbavételt követően a tehetségek meghatározása a további fejlődési lépésekhez. Ez azt jelenti, hogy a munkáltató és a munkavállaló közösen határozzák meg azokat a tehetségeket, amelyek elérhetőek, szükségesek és alkalmasak az egyes munkavállaló további fejlődésére. Ennek az eredménynek az elérése érdekében az eszköz útmutató kérdéseket és egy találati listát biztosít, amely rögzíti azokat a tehetségeket, amelyekben mindketten egyetértenek. A szükséges tehetségek azonosításának megkönnyítése érdekében mind a munkavállaló, mind a munkáltató külön útmutatót kap a tehetségek meghatározásához, valamint egy segédet a munkáltató számára a profilok megírásához, beleértve a példamutató készségeket a kísérő útmutatóban. Ez a lépés egy listát eredményez a tehetségekről, amelyeket ki kell fejleszteni ahhoz, hogy a munkavállaló értékes eszköze maradhasson a vállalatnak.

A Tehetség Management Dimenziói	Kritérium	Munkavállalói nyilatkozat	Munkáltatói nyilatkozat	Munkavállalói érték (0-5)	Munkáltatói érték (0-5)	Indoklás a pontozáshoz
FEJLŐDÉS	Alkalmas a szerepre	Bízom benne, hogy megvan az a készségem, képzettségem és tudásom, hogy kiválóan teljesíthessek a feladatkörömben..	Rendelkezik-e az alkalmazott azzal a készségekkel, tapasztalattal és tudással, hogy kitűnjön a szerepkörben?			
	Elszámoltathatóság	Minden rám bízott feladatot el tudok végezni.	Bízik abban, hogy az alkalmazott elvégzi az összes rábízott feladatot?			
	Kitartóan és megbízhatóan teljesít	Rendszeresen végzek következetes, jó minőségű munkát.	Folyamatosan eredményes ez az alkalmazott?			
	Lehetőségek a továbbképzésre	Minden lehetőséget megragadok a készségeim fejlesztésére.	Vajon a munkavállaló kihasználná-e a tanulási és fejlődési lehetőségeket, ha bemutatnák neki?			
	A munka minősége és időszerűsége	Feladataimat határidőre és magas színvonalon teljesítem.	Ez az alkalmazott minőségi munkát végez, időben?			
NÖVEKEDÉS	Attitűd	Motivált vagyok és szeretek kezdeményező lenni.	Rendelkezik-e a munkavállaló a pozitív hozzájáruláshoz szükséges kezdeményezéssel?			
	Előléptethetőség	Ambiciózus vagyok, és hiszem, hogy megvan bennem a fejlődés lehetősége a vállalaton belül.	Van lehetősége ennek az alkalmazottnak feljebb lépni a vállalatnál?			
	Problémamegoldó képesség	Tudásomat, készségeimet és képességeimet arra használom, hogy a vezetőségtől függetlenül megoldásokat nyújtsak.	Jó problémamegoldó képességet mutat ez az alkalmazott a feladatkörén belül?			
	Döntéshozatal	Bízom a saját képességeimben, hogy jó döntéseket hozzak.	Képes-e a munkavállaló a szerepkörében olyan döntéseket hozni, amelyek támogatják a vállalat céljait?			
MEGTARTÁS	Együttműködés	Szívesen foglalkozom a kollégáimmal, hogy megértsem a szerepüket, így bármikor támogathatjuk egymást.	Pozitív módon érintkezik ez az alkalmazott a kollégáival, ami ösztönzi a csapaton belüli együttműködést?			
	Hatás	Bízom benne, hogy az adottságaim, készségeim és tapasztalataim együttesen pozitív hatással vannak a cégre.	Megmutatta-e az alkalmazott, hogy képes pozitív hatást gyakorolni a vállalaton belül, és van-e lehetősége boldogulni ebben a környezetben?			
	Vezetés	Igény esetén szívesen vállalok megbízásokat, feladatokat.	Jó vezetői tulajdonságokat mutat ez az alkalmazott?			
	KOMPENZÁCIÓ: ÉRTÉK (ROI)	HISZEM, HOGY A MUNKÁMMAL ÉRTÉKET ADOK A CÉGNEK.	AZ ALKALMAZOTT MUNKÁJA HOZZÁADOTT ÉRTÉKET JELENT A VÁLLALAT SZÁMÁRA?			

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

ÖSSZEFOGLALÓ

A Talent4LIFE Modell Kézikönyv két kulcsfontosságú megatrend – a demográfiai változások és a digitalizáció – hátterében készült, amelyek Európa gazdaságára és különösen a kkv-kra vannak hatással. Az európai kkv-k számára ezek döntő kockázatot jelentenek a túlélésük szempontjából, mivel gyakorlatilag minden gazdasági ágazatban olyan munkavállalókat kell alkalmazni, akik képesek alkalmazni a digitális készségeket, azonban Európán belül nehéz tehetséges fiatalabb munkavállalókat találni. A „tehetségekért vívott háború" már elkezdődött, és ha figyelembe vesszük az idősödő munkaerővel járó demográfiai kihívást; az új fiatal tehetségek azonosítása és felvétele ma már nem az egyetlen lehetőség vagy megoldás.

Az egyik megoldás az, hogy a munkatársak megtartását aktív tehetséggondozással és vállalaton belüli fejlesztéssel közelítik meg. Sőt, a vállalatoknál azt is jól láthatjuk, hogy a 45 év feletti dolgozóknak sikerült növekedniük és fejlődniük, nagyobb felelősséget vállaltak, magasabb vezető állásokat biztosítottak, jobb fizetést stb., de ebben a korban a növekedésük valahogy lelassult vagy megállt. már felső vagy közvetlen vezetők, elöljárók stb., és kevés a további fejlődési lehetőség. Valójában a kkv-k esetében nem sok mindent kínálnak a legjobb tehetségek számára, akik a vállalati fejlődés csúcsán vannak. Ha a vállalkozások (és a kkv-k) nem tudnak megfelelő ajánlatot tenni a munkavállalók e célcsoportja számára, annak meglehetősen súlyos következményei lehetnek.

A Talent4LIFE projekt 2020-ban a munkavállalók fejlődésének és megtartásának javítását tűzte ki célul, különös tekintettel a 45 év felettiekre. Az itt bemutatott Talent4LIFE Model Kézikönyv útmutatóként szolgál a következőkhöz:

1. tehetséggondozó rendszer bevezetése
2. miért fontos a személyzet sikeres fejlesztése és megtartása, ill.
3. hogyan fejlesztheti a vállalaton belül a különböző területeket a tehetség fejlesztése érdekében

Kiemeli, hogy a tehetséggondozó rendszer bevezetése gyakran időigényes, és jelentős erőfeszítéseket igényel a kkv-któl, de nagyon előnyös a vállalata számára, mivel a jövőben is képes válaszolni a jelenlegi és jövőbeli munkaerő-piaci kihívásokra. Az alkalmazottak fejlesztése végső soron kifizetődő, és hozzáadott értéket ad az általuk végzett munkához, és közvetlenül előnyös az Ön vállalkozása számára.

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

BIBLIOGRÁFIA

This needs to be amended and refined – IGNORE for the Moment
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

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-

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

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

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:

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

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.

TALENT4LIFE

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

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