



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



Talent4LIFE

ΟΔΗΓΟΣ ΣΧΕΔΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Imprint

Έργο: **Talent4LIFE:** Διαχείριση ταλέντων για διαδικασίες διατήρησης προσωπικού στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του μέλλοντος της εργασίας

Αριθμός Έργου: 2020-1-AT01-KA202-077993

Περεταίρω πληροφορίες: www.talent4life.eu

Συντονιστής: Wirtschaftskammer Steiermark
Körblergasse 111-113
8010 Graz
Austria

Εταίροι:

TALENT
CENTER

WKO
STEIERMARK

SEAL
CYPRUS



IHK-Projektgesellschaft mbH
03157 BRANDENBURG

fip
Future In
Perspective

brain
Ideen

START

FVEIN
FEDERACIÓN VIZCAINA
DE EMPRESAS DEL METAL
EISCAR FEDERATION
OF METAL WORKERS

Χρηματοδότηση:



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

Πρόγραμμα

Erasmus+

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή αυτής της δημοσίευσης δεν συνιστά έγκριση του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις των συγγραφέων και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.



Ανοιχτή άδεια χρήσης: Αυτό το έγγραφο προορίζεται για δωρεάν χρήση υπό την άδεια Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. Για να δείτε ένα αντίγραφο αυτής της άδειας, επισκεφθείτε <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή στον Οδηγό.....	1
Ταλέντα και Διαχείριση Ταλέντων	2
Προετοιμασίες πριν από τη χρήση του εργαλείου	4
Ασφάλεια Δεδομένων	4
Εξατομίκευση και προετοιμασία προφίλ.....	5
Τα megatrends που επηρεάζουν την ανάπτυξη	8
Ορισμός Megatrends.....	9
Το ψηφιακό μέλλον.....	9
Συνδεσιμότητα	9
Δημογραφικά και κοινωνικές αλλαγές	10
Νεο-οικολογία	10
Χρήση του Σχεδίου Προσωπικής Ανάπτυξης (PDP)	11
Τα βήματα του PDP	12
1. Αξιολόγηση Προσωπικής Ανάπτυξης	13
2. Βασικά Ταλέντα.....	14
3. Ισορροπία Δουλειάς – Ζωής.....	19
4. Εξελίξεις και Ορόσημα	25
Αποτελέσματα	29

1

Εισαγωγή στον Οδηγό

Η ανάπτυξη των εργαζομένων και των ταλέντων τους, για την εξασφάλιση του μεγίστου της εταιρίας είναι αυτό που, ουσιαστικά, επισημαίνετε πως θα κάνετε σε κάθε συζήτηση μαζί τους – ιδιαίτερα κατά τις ετήσιες συζητήσεις αξιολόγησης. Παρ' όλα αυτά, τα αποτελέσματα δεν είναι πάντα συνεπή ως προς τον αρχικό σας στόχο και οι συμφωνίες δεν είναι αρκετά συγκεκριμένες για να εκτελεστούν στην πράξη. Το Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης Talent4LIFE/ Talent4LIFE Personal Development Plan (PDP) επιχειρεί να αλλάξει την παρούσα κατάσταση. Σας επιτρέπει να εστιάσετε στους εργαζομένους άνω των 45 ετών, οι οποίοι έχουν φτάσει ή φτάνουν οσονούπω στο πικ της απόδοσής τους και χρειάζονται, ως εκ τούτου, νέες προκλήσεις και ευκαιρίες για να παραμείνουν εργασιακά αποδοτικοί. Επιπρόσθετα, το εργαλείο διασφαλίζει μια διαδικασία ανάπτυξης για όλες τις γενεές ώστε να προγραμματίσουν το μέλλον και να δημιουργήσουν ένα ισχυρό εργατικό δυναμικό, που προσαρμόζεται στις αλλαγές του χρόνου και συνολικά στις ανάγκες της εταιρίας και της κατ' επέκταση της αγοράς. Η διαχείριση γενεών επιτρέπει την αξιοποίηση όλων των ταλέντων της εταιρίας σας και το συνδυασμό τους με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Όταν χρησιμοποιείται εξ ολοκλήρου, κάνει τον κύκλο του, όπως υποδεικνύεται στο παρακάτω μοντέλο.



Το PDP είναι ένα πλήρως δοκιμασμένο ψηφιακό εργαλείο, το οποίο υποστηρίζει την αξιολόγηση του υπαλλήλου ή και οποιαδήποτε άλλη μορφή συζήτησης περί ανάπτυξης, μεταξύ εσού, ως μάνατζερ ή προσωπικού HR και του υπαλλήλου μεμονωμένα. Καθοδηγήστε στην διαδικασία με πληροφορίες και εργασίες σε εξειδικευμένα φύλλα εργασίας. Συμπεριλάβετε το PDP στις δομές και τη ρουτίνα σας και αξιοποιήστε το στο έπακρον.

Αυτός ο σύντομος οδηγός σας παρέχει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το σκοπό κάθε φύλλου εργασίας και παραδείγματα για τον τρόπο εκτέλεσής του. Συμπληρώνει το Εγχειρίδιο Talent4LIFE που

προσφέρει ένα ευρύτερο φάσμα πληροφοριών και ένα θεωρητικό υπόβαθρο μαζί με τον κύκλο διαχείρισης ταλέντων Recruit - Onboard - Develop – Grow – Retain - Off Board και παρέχει μια λεπτομερή εισαγωγή στη διαχείριση ταλέντου.

Before diving into the tool's content, the topic of talent management is therefore introduced only shortly.

Ταλέντα και Διαχείριση Ταλέντων

Ορισμός Ταλέντου εντός του επιχειρηματικού πλαισίου

Παρακάτω, εξηγούνται εν τάχει ο συμβατικός και ο συμπεριληπτικός ορισμός του «ταλέντου» και της «Διαχείρισης Ταλέντου». Το έργο Talent4LIFE βασίζεται στον περιεκτικό ορισμό.

Συμβατικός Ορισμός

Το ταλέντο συνδυάζει 2 ιδιότητες: την Υψηλή απόδοση και τη Μεγάλη δυναμική. Αυτό περιλαμβάνει μόνο το βέλτιστο 3-10% των εργαζομένων και παρουσιάζει εστίαση σε βασικές θέσεις: Υψηλές επιδόσεις, σούπερ φύλακες κ.λπ. Πώς μπορείτε να τα εντοπίσετε, να τα προσελκύσετε, να τα προσλάβετε, να τα αναπτύξετε και να τα διατηρήσετε; Το βασικό ερώτημα είναι: Τι συμβαίνει με το «άλλο» 97%;

Συμπεριληπτικός Ορισμός «Ταλέντου»

Η επιχειρηματική επιτυχία εξαρτάται από την απόδοση όλων των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι κάθε μέλος του προσωπικού είναι σημαντικό και όλοι έχουν κάποιο ταλέντο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν θετικά σε μελλοντικές δράσεις. Σε αυτή την περίπτωση το ταλέντο θεωρείται η δυνατότητα ικανότητας κάποιου να δρα (von Hehn 2016, σελ. 6). Αυτό το μοντέλο ταλέντων υπογραμμίζει τη σημασία της πρόσληψης ατόμων που ταιριάζουν στην εταιρεία και της εύρεσης της καλύτερης θέσης/ρόλου για αυτά.

Τι είναι η Διαχείριση Ταλέντου;

Συμβατικά: «Η Διαχείριση Ταλέντου αναφέρεται σε εκείνες τις οργανωτικές έννοιες και μέτρα που έχουν να κάνουν, ειδικά, με την πρόσληψη, αξιολόγηση, διατήρηση και ανάπτυξη τωρινών ή μελλοντικών εργαζομένων που ορίζονται ως ταλέντα λόγω των σχετικά σπάνιων, ιδιαίτερα απαιτητικών βασικών ικανοτήτων τους που είναι ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό». (Ritz and Sinelli 2018, σελ.14, ίδια μετάφραση)

Συμπεριληπτικά: «Το Σύστημα Διαχείρισης Ταλέντου είναι μια οργανωτική προσέγγιση που στοχεύει στην καλύτερη αξιοποίηση των ταλέντων κάθε μέλους του προσωπικού για να αντιμετωπίσει τις τρέχουσες και τις επερχόμενες προκλήσεις. Αποτελείται από τρεις πυλώνες: Στρατηγική, Κουλτούρα και Διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού (HR)». (von Hehn 2016, σελ. 3, δική του μετάφραση)

Γιατί η Διαχείριση Ταλέντου είναι σημαντική;

Δημογραφική Αλλαγή

- Γήρανση εργατικού δυναμικού
- Έλλειμμα εν δυνάμει εργατικού δυναμικού
- Πόλεμος για Ταλέντα
- Συνταξιοδότηση baby-boomers
- Κίνδυνος απώλειας (σιωπηρής) γνώσης
- Μεταφορά γνώσης
- Σχεδιασμός Επιτυχίας

Η Πανδημία ως καταλύτης των εξελίξεων

- Τεράστια οικονομική ύφεση σε πολλούς κλάδους
- Απώλεια θέσεων εργασίας vs. “Μεγάλη Παραίτηση”
- Αβεβαιότητα Προγραμματισμού
- Αλλαγή Μοντέλων Εργασίας
- Τοποθεσία εργασίας
- Εξ αποστάσεως εκπαίδευση
- Διαδικτυακές Συναντήσεις
- Υπηρεσίες Cloud
- Ψυχολογικές και Κοινωνικές συνέπειες

Μελλοντική Εργασία(Εργατικό Δυναμικό)

- Νέες γενιές εισέρχονται στην αγορά εργασίας
- Η πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού είναι η Γενιά.Υ (Millenials)
- Η Γενιά Z ξεκινά
- Η Γενιά Alpha εισέρχεται σε 5-10 χρόνια
- Εργασία σε νέα επαγγέλματα
- Οι αξίες μεταβάλλονται
- Η Τεχνολογία καθίσταται όλο και πιο σημαντική
- Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής υπερβαίνει την καριέρα
- Οικολογική Συνείδηση

Εργαζόμενοι 45+

- Οι εργαζόμενοι των 45 φτάνουν το πικ της παραγωγικότητάς τους
- Ο πόλεμος για ταλέντα βρίσκεται σε εξέλιξη
- Ανάγκη διατήρησης προσωπικού μέσω ενεργού διαχείρισης και ανάπτυξης ταλέντων εντός της εταιρείας

Πώς συνδέεται με αυτό το Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης;

Το Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης (PDP) είναι μέρος του έργου Talent4LIFE με βασικό σκοπό την ανάπτυξη ενός μοντέλου (συμπεριλαμβανομένων των εργαλείων) για τη διαχείριση ταλέντων με βάση τη διατήρηση του προσωπικού. Υποστηρίζει τις MME SMEs στη χρήση πρακτικών διαχείρισης ταλέντων ώστε να γίνουν ανταγωνιστικοί, ευέλικτοι οργανισμοί για να αντιδρούν ταχύτερα στις μεταβαλλόμενες περιστάσεις.

Άλλα αποτελέσματα του έργου είναι:

- Διερευνητική Ερευνητική Μελέτη
- Εγχειρίδιο Μοντέλου Talent4LIFE
- Πράσινη Βίβλος για την Αειφορία και την Ενσωμάτωση Πολιτικών

2

Προετοιμασίες πριν από τη χρήση του εργαλείου

Ασφάλεια Δεδομένων

Το Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης Talent4LIFE (PDP) είναι ένα εργαλείο που έχει σχεδιαστεί για θέματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, βοηθώντας, ουσιαστικά, τους υπαλλήλους μιας εταιρίας να εξελιχθούν προσωπικά, υποστηρίζοντας έτσι την εταιρεία αυτή καθαυτή. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτούνται ορισμένα δεδομένα, που αφορούν τους υπαλλήλους. Αν και η διαδικασία ανάπτυξης του σχεδίου δεν απαιτούσε τη χρήση προσωπικών δεδομένων, όπως διεύθυνση, γενέθλια, οικογενειακή κατάσταση κ.λπ., οι δεδομένες πληροφορίες σχετικά με τα ταλέντα τους, την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και τους στόχους τους, εξακολουθούν να είναι προσωπικές, επιτρέποντας συμπεράσματα σχετικά με αυτά, επομένως θεωρούνται άξια προστασίας για όλους τους υπαλλήλους. Επομένως, είναι σημαντικό να είστε προσεκτικοί με τα δεδομένα που προκύπτουν και να τα προστατεύετε επαρκώς. Το ίδιο το PDP δεν αποθηκεύει δεδομένα. Μόνο το όνομα του υπαλλήλου (δυνατή είναι και η χρήση ψευδωνύμου) χρησιμοποιείται για την αντιστοίχιση των αποτελεσμάτων με τον μεμονωμένο υπάλληλο. Κατά την ολοκλήρωση του εργαλείου, όλα τα δεδομένα πρέπει να εξαχθούν και να αποθηκευτούν τοπικά στον υπολογιστή σας ή σε αυτόν του υπαλλήλου σας. Για την επανάληψη ή την ενημέρωση της διαδικασίας, μπορείτε να ανεβάσετε τα δεδομένα ξανά στο εργαλείο. Δεδομένου ότι η λήψη είναι σε μορφή JavaScript Object Notation (JSON), δεν μπορεί να διαβαστεί με τα περισσότερα άλλα προγράμματα και επομένως είναι μάλλον ασφαλής. Επιπλέον, μπορεί επίσης να εκτυπωθεί ή να αποθηκευτεί σε μορφή PDF μέσω του κουμπιού "Εκτύπωση". Ωστόσο, κατά την αποθήκευση των δεδομένων, βεβαιωθείτε ότι εφαρμόζετε όλους τους εσωτερικούς κανονισμούς για την ασφάλεια των δεδομένων και τα αποθηκεύετε κάπου όπου έχετε πρόσβαση μόνο εσείς και ο εκάστοτε υπάλληλος. Πριν χρησιμοποιήσετε το εργαλείο και συνεπώς αποθηκεύσετε δεδομένα, λάβετε τη συγκατάθεση του υπαλλήλου σας - στην καλύτερη περίπτωση σε γραπτή μορφή. Εάν δεν θέλουν να αποθηκεύσετε τα δεδομένα που έχετε λάβει, μπορείτε να τους προσφέρετε να τα αποθηκεύσουν οι ίδιοι, ώστε όλες οι πληροφορίες να παραμείνουν μαζί τους.

Ο οδηγός προστασίας δεδομένων γενικά, καθώς και για θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό ειδικότερα, σε όλες τις χώρες εταίρους ακολουθεί τους ευρωπαϊκούς περιορισμούς ΓΚΠΔ και δεν περιλαμβάνει άλλους, αυστηρότερους κανόνες. Το αν ισχύει το ίδιο για όλες τις ευρωπαϊκές χώρες, θα πρέπει να ελεγχθεί πριν από τη χρήση, καθώς το PDP ασχολείται με τέτοια προσωπικά δεδομένα. Παρόλο που τα δεδομένα HR δεν χρειάζεται να κρυπτογραφηθούν προτού αποθηκευτούν τοπικά, σας συμβουλεύουμε να τα προφυλάξετε τουλάχιστον με έναν κωδικό πρόσβασης, παρέχοντάς τον μόνο στον ίδιο τον υπάλληλο. Λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με το πού αποθηκεύονται τα δεδομένα και ποιος έχει πρόσβαση σε αυτά, καθώς και το δικαίωμα λήθης δεν θα παραβιάζονται. Εάν ο εργαζόμενος επιθυμεί να διαγραφούν τα δεδομένα του, είστε υποχρεωμένοι από τους κανονισμούς ΓΚΠΔ να το κάνετε και δεν θα προκληθεί βλάβη στον εργαζόμενο.

Τα δεδομένα που συλλέγονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν για άλλους, πιο αναλυτικούς ή στατιστικούς σκοπούς, όπως για τη δημιουργία ενός γενικού σχεδίου ανάπτυξης για ολόκληρη την

εταιρεία. Εάν το χρησιμοποιείτε για αυτούς τους σκοπούς, φροντίστε να ενημερώσετε τους ενδιαφερόμενους υπαλλήλους. Συνιστάται πάντα να συμβουλευέστε έναν εσωτερικό οδηγό προστασίας δεδομένων.

Εξατομίκευση και προετοιμασία προφίλ

Το PDP έχει σχεδιαστεί για ΜΜΕ εντός της Ευρώπης οι οποίες διαθέτουν μια βάση για τη διαχείριση ταλέντων (βλ. «Εισαγωγή: Είστε έτοιμοι για διαχείριση ταλέντων;» στο εγχειρίδιο). Ωστόσο, οι ΜΜΕ μπορεί να διαφέρουν ως προς το μέγεθος, τη δομή, τη στρατηγική και τους στόχους. Επομένως, το εργαλείο είναι σε κάποιο βαθμό προσαρμόσιμο και μπορεί να προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες ανάγκες της εταιρείας σας. Μπορείτε, επομένως, να εξαιρέσετε ορισμένα στοιχεία από την Αξιολόγηση Επαγγελματικής Ανάπτυξης, εάν τα καταστήσετε μη εφαρμόσιμα. Το ίδιο ισχύει για τα μέτρα ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Εφόσον το εργαλείο δεν αποθηκεύει προσωπικά δεδομένα για συμμόρφωση με τους ευρωπαϊκούς κανονισμούς ΓΚΠΔ, πρέπει να το προετοιμάσετε για χρήση. Όλες οι αλλαγές που κάνετε στο προεισαγωγημένο περιεχόμενο θα παραμείνουν όσο παραμένετε στο ίδιο πρόγραμμα περιήγησης. Επομένως, σας συμβουλεύουμε να προετοιμάσετε το εργαλείο για κάθε θέση και στη συνέχεια να το χρησιμοποιήσετε με όλους τους υπαλλήλους της ίδιας θέσης. Όταν ανοίγετε το PDP σε άλλο πρόγραμμα περιήγησης (π.χ. Firefox, Microsoft Edge) θα δείτε ξανά την αρχική έκδοση του εργαλείου. Ένα κουμπί που ονομάζεται «αφαίρεση όλων των αποθηκευμένων τιμών» θα διαγράφει όλα τα προσωπικά δεδομένα μετά από κάθε χρήση. Δεν παραμένει στο εργαλείο και πρέπει να αποθηκευτεί τοπικά στον υπολογιστή σας.

Για να διασφαλιστεί ότι τα ταλέντα του υπαλλήλου ταιριάζουν με τις ανάγκες της εταιρείας, είναι σημαντικό να καθοριστούν οι δεξιότητες και οι ικανότητες που απαιτεί ο ρόλος/θέση. Εάν δεν έχετε ακόμη ορίσει τα απαραίτητα ταλέντα για έναν συγκεκριμένο ρόλο/θέση, θα πρέπει να το κάνετε πριν από την έναρξη του εργαλείου. Δεν είναι υποχρεωτικό, αλλά διευκολύνει τα ακόλουθα βήματα – ειδικά τα βασικά ταλέντα. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτόν τον ορισμό για όλους τους υπαλλήλους σε αυτόν τον συγκεκριμένο ρόλο/θέση. Για υποστήριξη, ρίξτε μια ματιά στο έγγραφο:

Αξιολόγηση Ταλέντου

Τα ταλέντα πρέπει να ορίζονται και να αξιολογούνται για να βρεθεί ο τέλειος συνδυασμός υπό την έννοια του εργαζομένου και του ρόλου του.

Το ταλέντο πρέπει να αξιολογείται στο ατομικό εργασιακό πλαίσιο.

Γνωρίζοντας τα διαθέσιμα ταλέντα και τις ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν, είναι δυνατή μια ταχύτερη κατανομή – εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα.

Τα ταλέντα μπορούν να ανιχνευθούν και να προσδιοριστούν, δημιουργώντας στη φαντασία τον τέλειο εργαζόμενο για τη συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας του σήμερα και του αύριο.

Οδηγίες:

Σκεφτείτε την εταιρία σας (ή το τμήμα εάν η εταιρία είναι μεγάλη) σε πέντε χρόνια.

Πού βρίσκεστε σε σχέση με...

- Οικονομικές και Κοινωνικές Αλλαγές;
- Παγκοσμιοποίηση και ανταγωνισμός;
- Δημογραφικές αλλαγές;
- Ψηφιοποίηση / Βιομηχανία 4.0?
- Τεχνικές και δομικές καινοτομίες εντός της εταιρίας;

Σε αυτή την εταιρία σε πέντε χρόνια, ποια ταλέντα θα χρειαστείτε για να ανταγωνιστείτε με επιτυχία στην επιχείρησή σας;

Σκεφτείτε έναν καλό εργαζόμενο στην εταιρεία/τμήμα/ρόλο και καθορίστε τι χρειάζεστε

Τώρα σκεφτείτε τον ιδανικό εργαζόμενο και, εάν χρειάζεται, ενημερώστε τον κατάλογο.

Ποιοι είναι οι καταλληλότεροι για αυτό;

Με αυτό τον κατάλογο των ταλέντων που χρειάζονται, των ικανοτήτων και δυνατοτήτων, επιστρέψτε πίσω στους εργαζομένους σας και αντιστοιχήστε τους με το τι πρέπει να προσφέρουν στο 2^ο Βήμα του Σχεδίου Προσωπικής Ανάπτυξης.

Για την υποστήριξή σας, υπό την έννοια των ταλέντων, ο ακόλουθος κατάλογος παρέχει κάποια δυναμικά ταλέντα και αρμοδιότητες. Τα ταλέντα που χρειάζονται οι εργαζόμενοί σας μπορεί να είναι ένας συνδυασμός τεχνικών και ειδικών ικανοτήτων με την δυνατότητα προσαρμογής τους. Περιλαμβάνουν προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες, μεθοδολογικές, προσανατολισμένες στην ηγεσία και τη δραστηριότητα και ικανότητες απόδοσης. Ωστόσο, εξαρτώνται από τον κλάδο, τους στόχους της εταιρείας σας και τον μεμονωμένο υπάλληλο.

Προσανατολισμός δράσης	Στοχεύει και επιτυγχάνει αποτελέσματα, ξεπερνά τα εμπόδια, αποδέχεται την ευθύνη, καθιερώνει πρότυπα και ευθύνες, δημιουργεί ένα περιβάλλον προσανατολισμένο στα αποτελέσματα και ακολουθεί τις δράσεις.
Ικανότητα Προσαρμογής	Προσαρμόζεται γρήγορα και εύκολα σε νέα πράγματα. Οι χειρισμοί αλλάζουν καλά και συχνά συμβαδίζουν με μια ποικιλία προσωπικοτήτων και ευδοκιμούν σε οποιοδήποτε περιβάλλον. Μπορεί επίσης να παραμείνει ήρεμος σε περίεργες καταστάσεις.
Αναλυτικότητα	Έχει υψηλή ικανότητα να διεξάγει έρευνα, να ταξινομεί δεδομένα, να επεξεργάζεται γρήγορα ευρήματα και να καταλήγει σε ορθά συμπεράσματα.
Επικοινωνίες	Επικοινωνεί καλά, προφορικά και γραπτά. Μεταφέρει αποτελεσματικά και μοιράζεται πληροφορίες και ιδέες με άλλους. Ακούει προσεκτικά και κατανοεί τις σχετικές λεπτομέρειες στις παρουσιαζόμενες πληροφορίες.
Δημιουργικότητα /Καινοτομία	Δημιουργεί νέες ιδέες και αναπτύσσει ή βελτιώνει υπάρχοντα και νέα συστήματα που αμφισβητούν το status quo, αναλαμβάνει κινδύνους και ενθαρρύνει την καινοτομία.
Κριτική σκέψη	Διαθέτει την ικανότητα να προσδιορίζει θέματα και να επικεντρώνεται στην επίτευξη εφαρμόσιμων λύσεων. Κάνει με συνέπεια το σωστό, αποδίδοντας με αξιοπιστία.
Προσανατολισμός πελάτη	Ακούει τους πελάτες, χτίζει την εμπιστοσύνη των πελατών, αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών, διασφαλίζει την εκπλήρωση των δεσμεύσεων, θέτει τις κατάλληλες προσδοκίες των πελατών και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών.
Αξιοπιστία	Μπορεί να βασιστεί σε οποιαδήποτε δεδομένη κατάσταση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει οτιδήποτε, από το να είσαι ακριβής μέχρι την τήρηση υποσχέσεων. Εκτιμάται ιδιαίτερα και μπορεί να του εμπιστευτούν σημαντικά καθήκοντα και ευθύνες.
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Διαθέτει την ικανότητα να αναγνωρίζει, να ρυθμίζει και να χειρίζεται εποικοδομητικά τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων.
Διαπροσωπική Ικανότητα	Ασχολείται αποτελεσματικά και παραγωγικά με τους άλλους μέσω λεκτικών και μη λεκτικών συμπεριφορών και δημιουργεί εμπιστοσύνη, αξιοπιστία και αυτοπεποίθηση με τους άλλους.
Ηγεσία	Παρακινεί, ενδυναμώνει, εμπνέει, συνεργάζεται και ενθαρρύνει τους άλλους. Αναπτύσσει μια κουλτούρα στην οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται ιδιοκτησία σε αυτό που κάνουν και βελτιώνουν συνεχώς την επιχείρηση. Δημιουργεί συναίνεση όταν χρειάζεται. Εστιάζει τα μέλη της ομάδας σε κοινούς στόχους.

Λύση-προβλήματος	Χειρίζεται προκλήσεις ή απρόσμενες καταστάσεις. Μπορεί να παραμείνει ήρεμος όταν συναντά εμπόδια και να αξιολογήσει όλες τις επιλογές για να βρει τη βέλτιστη λύση.
Οργάνωση	Οι οργανωτικές δεξιότητες περιλαμβάνουν την τακτοποίηση του φυσικού και ψηφιακού χώρου, καθώς και την ικανότητα προγραμματισμού και ιεράρχησης προτεραιοτήτων. Είναι αποδοτικός χρονικά, αποτρέπει την κακή επικοινωνία και βελτιώνει τη συνολική απόδοση.
Αυτοπεποίθηση	Πιστεύει στις ικανότητες, τις πράξεις και τις αποφάσεις του. Είναι πιθανό να επιδιώξει φιλόδοξους στόχους, να δοκιμάσει νέα πράγματα και να πιστέψει ότι μπορεί να πετύχει.
Ομαδική δουλειά	Γνωρίζει πότε και πώς να προσελκύει, να αναπτύσσει, να επιβραβεύει και να χρησιμοποιεί ομάδες για τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων. Ενεργεί για να οικοδομήσει εμπιστοσύνη, να εμπνεύσει ενθουσιασμό, να ενθαρρύνει τους άλλους και να βοηθήσει στην επίλυση συγκρούσεων και στην ανάπτυξη συναίνεσης στη δημιουργία ομάδων υψηλής απόδοσης.
Τεχνική/Λειτουργική εμπειρία	Επιδεικνύει ισχυρές τεχνικές/λειτουργικές ικανότητες και γνώσεις σε τομείς εξειδίκευσης. Δείχνει γνώση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της εταιρείας και επάρκεια στις στρατηγικές και χρηματοοικονομικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών σχεδιασμού κέρδους και ζημιάς (P&L) και των συνεπειών τους για την εταιρεία.

Βασισμένα στο Berger & Berger, The Talent Management Handbook, Δεύτερη Έκδοση 2011 & LinkedIn Career Guide 2021

3

Τα megatrends που επηρεάζουν την ανάπτυξη

Τα megatrends των επόμενων ετών έρχονται κατά πάνω μας σαν χιονοστιβάδες σε αργή κίνηση. Θα ανατρέψουν ολόκληρες βιομηχανίες και θα επηρεάσουν όλους τους τομείς της ζωής. Διαρκούν για αρκετές δεκαετίες, σε αντίθεση με τις – παροδικές – τάσεις που έχουν αντίκτυπο μόνο για μερικά χρόνια. Κάθε megatrend έχει μια διαμορφωτική επιρροή στην κοινωνία και την οικονομία μας, και οι εταιρείες, ειδικότερα, θα πρέπει να ανταποκριθούν σε αυτές και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους ανάλογα.

Τέσσερα megatrends θα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τις εταιρείες στο εγγύς μέλλον. Συνοψίζονται εδώ. Πριν ξεκινήσετε το PDP με τους υπαλλήλους σας, σκεφτείτε πώς θα τους αντιμετωπίσετε εσείς και το εργατικό δυναμικό σας, εάν και ποια αλλαγή χρειάζεται και ενσωματώστε την στη συνολική στρατηγική της εταιρείας σας. Οι ανάγκες μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των διαφορετικών ρόλων των εργαζομένων, επομένως ορίστε τις για κάθε ομάδα. Στη συνέχεια, η στρατηγική και οι ορισμοί θα επηρεάσουν τα απαιτούμενα ταλέντα που οι υπάλληλοί σας και εσείς μπορείτε να ορίσετε κατά τη διάρκεια του PDP. Φροντίστε να αντιμετωπίσετε αυτές τις μεγάλες τάσεις και την απαραίτητη

ανάπτυξη όταν επικοινωνείτε με τους υπαλλήλους σας. Αυτό μπορεί να γίνει στο πλαίσιο των βασικών ταλέντων καθώς και της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Όταν εισάγετε περαιτέρω απαιτήσεις, συνδέστε τις με τη συνολική στρατηγική για να καταστεί σαφές γιατί χρειάζεται. Όταν όλοι ως εταιρεία αναπτύσσετε τα μέτρα για να αντιμετωπίσετε τις μεγάλες τάσεις, μπορείτε να αποτρέψετε πολλούς κινδύνους από το να επηρεάσουν την επιχείρησή σας.

Ορισμός Megatrends

Το ψηφιακό μέλλον

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη. Οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν πλέον όλους τους τομείς της κοινωνικής και οικονομικής ζωής. Αλλάζουν τον τρόπο που ενημερώνουμε τον εαυτό μας, πώς επικοινωνούμε, πώς καταναλώνουμε και πώς ζούμε. Μπορείτε να έχετε πρόσβαση σε οποιαδήποτε πληροφορία οποιαδήποτε στιγμή, οπουδήποτε. Αυτή η ταχεία πρόοδος προσφέρει θεμελιώδη πλεονεκτήματα για τις εταιρείες. Κατακτώντας γρήγορα τις παγκόσμιες αγορές, μπορούν να προσαρμόζουν καλύτερα τα προϊόντα στις ανάγκες των πελατών και να προσαρμόζουν και να βελτιστοποιούν συνεχώς τα επιχειρηματικά μοντέλα.

Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν δεδομένα όχι μόνο για σκοπούς μάρκετινγκ αλλά και για εσωτερικές διαδικασίες θα αναδειχθούν από καταστάσεις όπως η πανδημία ακόμη πιο ισχυρές. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ποιες εσωτερικές διαδικασίες θα άξιζε να ψηφιοποιηθούν και, κυρίως, ποια δεδομένα απαιτούνται σε ποια ποιότητα για να μπορέσουμε να πραγματοποιήσουμε την ψηφιοποίηση.

- Σκοπεύει η εταιρεία σας να ψηφιοποιήσει τις εσωτερικές διαδικασίες/ροές εργασιών τα επόμενα χρόνια;
- Πώς θα επηρεάσει η ψηφιοποίηση τον ατομικό σας εργασιακό ρόλο;
- Θα χρειαστεί να αλλάξετε/προσαρμόσετε; Εάν ναι, τι χρειάζεται από την πλευρά σας για να συνεχίσετε;

Συνδεσιμότητα

Ζούμε σε ένα δίκτυο στο οποίο όλοι είναι συνδεδεμένοι με όλους και με όλα, πάντα και παντού. Αυτή η δικτυακή κοινωνία αλλάζει ριζικά τις συνθήκες για την επιχειρηματική επιτυχία, απαιτώντας νέες ικανότητες τόσο από εταιρείες, όσο και από άτομα. Πτυχές όπως οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες καθώς και οι πολιτισμικές και κοινωνικές πτυχές γίνονται όλο και πιο σημαντικές για τα επιχειρηματικά μοντέλα και για το σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών. Για να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες αυτής της μεγάλης τάσης, οι εταιρείες χρειάζονται μια καλή κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Οι εταιρείες και οι εργαζόμενοι μπορούν να επωφεληθούν από αυτή τη μεγάλη τάση με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι μπορούν να εργαστούν σε έργα από οποιαδήποτε τοποθεσία χρησιμοποιώντας λύσεις που βασίζονται σε cloud και να επιλέξουν τον τόπο διαμονής τους ανεξάρτητα από την τοποθεσία της εταιρείας. Ταυτόχρονα, η ψηφιακή συνδεσιμότητα μπορεί να μειώσει το κόστος διεργασιών μιας εταιρείας και έτσι να αυξήσει την αποτελεσματικότητα.

- Σκοπεύει η εταιρεία σας να αλλάξει τον τρόπο εργασίας τα επόμενα πέντε χρόνια;
- Είστε ως εταιρεία αλλά και προσωπικά προετοιμασμένοι για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning, διαδικτυακή καθοδήγηση, καθοδήγηση, αξιολόγηση);
- Θα χρειαστεί να αλλάξετε/προσαρμοστείτε; Εάν ναι, τι χρειάζεται από την πλευρά σας για να συνεχίσετε;

Δημογραφικά και κοινωνικές αλλαγές

Οι αλλαγές στα παγκόσμια δημογραφικά στοιχεία θα φέρουν σημαντικές προκλήσεις και ευκαιρίες για τις κοινωνίες και τις επιχειρήσεις. Οι δυνάμεις που στηρίζουν αυτή τη μεγάλη τάση περιλαμβάνουν τη γήρανση του πληθυσμού στις προηγμένες οικονομίες και την Κίνα, τις προοπτικές για μελλοντικές θέσεις εργασίας, τη μεταναστευτική πίεση, την ανισορροπία δεξιοτήτων και τις ριζικά διαφορετικές προτεραιότητες των νεότερων γενεών.

Οι πιο έξυπνες μηχανές είναι μια λύση για χώρες με συρρικνούμενο εργατικό δυναμικό. Αλλά είναι πιθανό να προκαλέσουν προκλήσεις για τις νεότερες οικονομίες, διαταράσσοντας τις θέσεις εργασίας και περιορίζοντας την αύξηση των μισθών. Ο αυτοματισμός και η μεγαλύτερη χρήση της τεχνολογίας θα απαιτήσουν από το αυριανό εργατικό δυναμικό να αναπτύξει νέες και πιο προηγμένες δεξιότητες. Καθώς ο ανταγωνισμός για εργατικό δυναμικό υψηλής ειδίκευσης ολοένα και αυξάνεται, οι εταιρείες θα χρειαστεί να δαπανήσουν περισσότερους πόρους για να προσελκύσουν, να εκπαιδεύσουν και να διατηρήσουν ταλέντα.

- Πώς θα επηρεάσει η αυτοματοποίηση τους ρόλους εργασίας;
- Έχει η εταιρεία σας σχέδιο διατήρησης εργαζομένων για τα επόμενα 5-10 χρόνια;
- Θα χρειαστεί να αλλάξετε/προσαρμοστείτε; Εάν ναι, τι χρειάζεται από την πλευρά σας για να συνεχίσετε;

Νεο-οικολογία

Η μεγα-τάση της νεο-οικολογίας εδραιώνει νέες αξίες που φτάνουν σε κάθε τομέα της καθημερινότητάς μας. Η περιβαλλοντική συνείδηση και η βιωσιμότητα εξελίσσονται ολοένα και περισσότερο από ατομικό τρόπο ζωής σε κοινωνικό κίνημα και σημαντικό οικονομικό παράγοντα. Καμία άλλη μεγάλη τάση δεν πυροδοτεί τόσο έντονες συζητήσεις όπως το θέμα της βιώσιμης κατανάλωσης, της διατήρησης των πόρων και του ενεργειακού εφοδιασμού. Η νεοοικολογία του μέλλοντος είναι προσανατολισμένη στον νέο τρόπο κατανάλωσης. Γίνεται ολοένα και πιο σαφές ότι η οικονομία υφίσταται έναν θεμελιώδη μετασχηματισμό: αντί για ανάπτυξη και μεγιστοποίηση των κερδών, η αυριανή οικονομία θα επικεντρωθεί στην έξυπνη και βιώσιμη χρήση των πόρων και στο συνολικό κοινό καλό.

Οι εταιρείες πρέπει να δράσουν. Δεν θα διαποτίσει μόνο την ιδιωτική σφαίρα, αλλά και την παγκόσμια οικονομία όλο και περισσότερο. Μόνο εάν οι εταιρείες προετοιμαστούν για αυτό και εντοπίσουν τους κινδύνους, μπορούν να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις σχετικές προκλήσεις.

- Είναι η εταιρεία σας έτοιμη να ενεργήσει πράσινα και βιώσιμα;
- Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος των εργαζομένων σε αυτή τη διαδικασία;
- Τι χρειάζεται από την πλευρά σας για να συμβαδίσετε;

4

Χρήση του Σχεδίου Προσωπικής Ανάπτυξης (PDP)

Η χρήση του εργαλείου εκτιμάται ότι θα διαρκέσει περίπου μία ώρα, ανάλογα με το χρόνο που θα συζητήσετε μεμονωμένες πτυχές. Μπορεί να ενσωματωθεί στη δομή της ομιλίας αξιολόγησης και δεν απαιτεί τη συμπλήρωση όλων των πεδίων. Μια γραμμή προόδου στο επάνω μέρος της σελίδας θα εμφανίσει πόσο μακριά προχωράτε στο PDP.

Κατά την εκκίνηση του εργαλείου, θα δείτε μια επισκόπηση της δομής. Εμφανίζει τα τέσσερα φύλλα εργασίας που επεξηγούνται περαιτέρω παρακάτω: 1. Αξιολόγηση Επαγγελματικής Ανάπτυξης, 2. Βασικά ταλέντα, 3. Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και 4. Εξελίξεις και ορόσημα. Μια ομιλία αξιολόγησης εργαζομένων ισούται με ένα πέρασμα από το εργαλείο. Επομένως, εισάγετε το όνομα του αντίστοιχου υπαλλήλου σε αυτήν την πρώτη σελίδα. Θα εμφανίζεται μόνο στα ληφθέντα και τοπικά αποθηκευμένα δεδομένα για να διευκολύνεται η απόδοση των αποτελεσμάτων στους υπαλλήλους. Όταν όλα τα δεδομένα διαγραφούν στο τέλος της χρήσης, το όνομα διαγράφεται επίσης.

Το PDP συνίσταται σε τέσσερα βήματα:



Πίσω από κάθε βήμα υπάρχει ένα φύλλο εργασίας που πρέπει να συμπληρώσετε εσείς – ο εργοδότης/HR και ο εργαζόμενος μαζί. Όλα τα βήματα βασίζονται το ένα πάνω στο άλλο ως ένα βαθμό, αλλά δεν είναι υποχρεωτικό να συμπληρώσετε κάθε φύλλο ή κάθε πεδίο. Τα φύλλα εργασίας περιέχουν ένα σύνολο ερωτήσεων και αντίστοιχα πεδία προς συμπλήρωση (π.χ. βαθμολογίες, λίστες επιτυχιών, επιθυμητά μέτρα). Θα καθοδηγήσουν τον υπάλληλο σας και εσάς κατά τη διάρκεια της ομιλίας αξιολόγησης, θα προτρέψουν τη συζήτηση και θα σας καλέσουν να σημειώσετε ορισμένα μέτρα. Συμπεριλαμβάνοντας όλα τα φύλλα εργασίας με τη σειρά που έχει οριστεί, διευρύνετε το πεδίο εφαρμογής σας για την ανάπτυξη ταλέντων και συνεπώς τη διατήρησή τους.

Σύμφωνα με τον ΓΚΠΔ, το εργαλείο δεν αποθηκεύει δεδομένα που έχουν εισαχθεί. Αποθηκεύονται στο πρόγραμμα περιήγησης κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, αλλά διαγράφονται όταν το πρόγραμμα περιήγησης είναι κλειστό. Όλο το περιεχόμενο μπορεί να ληφθεί και να αποθηκευτεί τοπικά στον δικό σας υπολογιστή. Για μεταγενέστερη αναθεώρηση ή επανάληψη της διαδικασίας, μπορείτε να ανεβάσετε τα δεδομένα στο εργαλείο.

Αποτέλεσμα: Αφού τα βασικά ταλέντα περάσουν από το PDP τα μέτρα ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οι στόχοι ανάπτυξης και τα ορόσημα για την επίτευξή τους εμφανίζονται για τον μεμονωμένο εργαζόμενο. Αυτό υποστηρίζεται περαιτέρω από πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο χρήσης αυτού του πίνακα και πώς να προχωρήσετε από εδώ.

Τα βήματα του PDP

Το PDP ολοκληρώνεται μαζί με τον υπάλληλο σας σε τέσσερα βήματα. Για να σας δώσουμε μια καλύτερη κατανόηση του τι θα μπορούσαν να είναι τα δεδομένα εισόδου και τα μέτρα, τα παρακάτω παρουσιάζουν κάθε βήμα με μια περιγραφή και ένα παράδειγμα γραμμένο με μπλε χρώμα

γραμματοσειράς. Η υποδειγματική υπάλληλος είναι η Margaret Miller με το εξής προφίλ:



MARGARET MILLER, 54
Production Manager in Carpentry

PERSONAL BACKGROUND

She grew up as a carpenter's daughter and never wanted to work in any other sector. Building something with her hands is her passion and seeing this come to life on a big scale makes her happy. However, she always wants to advance the industry and to bring the company forward.

SUCSESSES

- Vast know-how from custom-made products to large scale production
- Certificate in automated production
- Great network with colleagues and customers

POSTITION IN THE COMPANY

In the company for 15 years, almost always in the same position. She has a lot of knowledge and personal interest in the industry. She really likes her job but is not sure if the company leaders see a future in her and her skills. While the company is changing, she has not quite found her place. There are challenges coming she does not feel a part of.

JOB EXPERIENCE

Production Manager
December 2007 - now

Production Assistant
November 2000 - November 2007

Production Assistant
September 2019 - October 2000

EDUCATION

GS Company Ltd.
VET degree as office administrator

INTERESTS & HOBBIES

She is a creative soul who loves to built things with her own hands. Seeing a custom-made table that is perfect for the person is what makes her happy. She also reads a lot about interpersonal communication and architecture and design. In her free time she learned Italian and is now approaching French.



1. Αξιολόγηση Προσωπικής Ανάπτυξης

Η Αξιολόγηση Προσωπικής Ανάπτυξης Talent4LIFE αποτελεί την αρχή του Σχεδίου Προσωπικής Ανάπτυξης. Σκοπός του είναι να αξιολογήσει την προοπτική του εργαζομένου και του εργοδότη σχετικά με ορισμένα χαρακτηριστικά και δυνατότητες ανάπτυξης του μεμονωμένου εργαζομένου. Και τα δύο μέρη θα βαθμολογήσουν από μόνα τους τις αντίστοιχες κλιμακούμενες ερωτήσεις (1 είναι η χαμηλότερη, 5 η υψηλότερη κατηγορία) και στη συνέχεια τις συνδυάζουν στο εργαλείο.

Για να το κάνετε αυτό, ανατρέξτε στο εγχειρίδιο Talent4LIFE που παρουσιάζει την Αξιολόγηση Επαγγελματικής Ανάπτυξης στο τελευταίο του κεφάλαιο και προσφέρει επίσης ένα ευρύ φάσμα συμβουλών κατά τη διάρκεια του κύκλου διαχείρισης ταλέντων. Εναλλακτικά, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την παρακάτω σελίδα σε αυτήν την οδηγία και να τη διανείμετε στους υπαλλήλους σας πριν από την καθορισμένη ομιλία αξιολόγησης. Αφήστε σημειώσεις και σχόλια στην παρεχόμενη περιοχή για να μπορείτε να εξηγήσετε τη βαθμολογία σας στο άλλο μέρος εάν η προετοιμασία γίνει λίγο πριν από την πραγματική συνάντηση.

Οι ερωτήσεις και οι δηλώσεις βασίζονται στον κύκλο διαχείρισης ταλέντων του Recruit – Onboard – Develop – Grow – Retain – Off-board που παρουσιάζεται πιο αναλυτικά στα κεφάλαια του εγχειριδίου. Θα χρησιμοποιηθούν όλα για την αντιμετώπιση του πλήρους κύκλου. Εάν, ωστόσο, ορισμένες ερωτήσεις δεν ταιριάζουν στην εταιρεία σας ή στο ρόλο του υπαλλήλου με τον οποίο μιλάτε, μπορείτε να παραλείψετε μεμονωμένες ερωτήσεις δίνοντάς τους ένα 0 ως βαθμολογία. Τότε δεν θα περιλαμβάνονται στη συνολική βαθμολογία. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για τον εργαζόμενο στη βαθμολογία του. Φροντίστε να τους το κοινοποιήσετε κατά τη διανομή της φόρμας. Όταν συναντηθείτε με τον υπάλληλο σας για την ομιλία ανάπτυξης, συνδυάστε και τις δύο αξιολογήσεις στην ηλεκτρονική αξιολόγηση επαγγελματικής ανάπτυξης. Το εργαλείο θα υπολογίσει αυτόματα τη βαθμολογία, που μοιάζει με σύστημα φαναριών. Οι πράσινες ερωτήσεις σημαίνουν ότι είστε σε καλό δρόμο, δεν χρειάζεται άμεση αλλαγή. Ωστόσο, προσέχετε πάντα αυτές τις περιοχές για να παραμείνουν έτσι. Οι κατηγορίες κεχρμποριού δεν προκαλούν επείγουσα ανησυχία, αλλά θα πρέπει να μελετηθούν προσεκτικά για να μετατραπούν σε πράσινο και όχι σε κόκκινο. Οι τελευταίες όμως είναι εκείνες οι κατηγορίες που πρέπει να απασχολούν περισσότερο εσάς και τον υπάλληλο σας και που απαιτούν άμεση δράση. Εάν οι ερωτήσεις λάβουν εντελώς διαφορετική βαθμολογία και από τα δύο μέρη (το ένα δίνει 1, το άλλο 5), οι αντίστοιχες ερωτήσεις θα τονιστούν με ένα κίτρινο πλαίσιο γύρω τους. Αυτό υποδηλώνει ότι το πεδίο χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή και θα πρέπει να ελέγξετε εάν η ίδια διαφωνία εμφανίζεται και με άλλους υπαλλήλους, γεγονός που το κάνει ένα θέμα που πρέπει να αντιμετωπίσετε σε ολόκληρη την εταιρεία.

Η Margaret λαμβάνει την Αξιολόγηση Επαγγελματικής Ανάπτυξης ανά E-Mail από τον εργοδότη της δύο εβδομάδες πριν από την ομιλία αξιολόγησης. Αντικατοπτρίζει την επαγγελματική της ζωή και τη σχέση με τον εργοδότη και απαντά στις σχετικές ερωτήσεις. Οποιαδήποτε θέματα είναι προς συζήτηση σχολιάζονται. Ο εργοδότης της κάνει το ίδιο στον υπολογιστή τους. Όταν συναντιούνται, ανταλλάσσουν τη βαθμολογία και συμπεριλαμβάνουν και τα δύο στο PDP στο φύλλο εργασίας 1.

2. Βασικά Ταλέντα

Τα αποτελέσματα της Αξιολόγησης Επαγγελματικής Ανάπτυξης εμφανίζονται στο επόμενο βήμα που αφορά τα βασικά ταλέντα του εργαζομένου. Αποτελούν τη βάση για συζήτηση, καθώς δείχνουν τις περιοχές εστίασής σας όπου πρέπει να γίνει δουλειά και όπου επιθυμείτε βελτιώσεις. Επομένως, εμφανίζονται μόνο οι πορτοκαλί και κόκκινες περιοχές καθώς και τυχόν ερωτήσεις με σοβαρές διαφωνίες. Η ιδέα είναι ότι ο εργαζόμενος πρέπει να αναπτύξει ή να αρχίσει να χρησιμοποιεί προηγούμενες αχρησιμοποίητα ταλέντα για να καλύψει αυτά τα κενά.

Ο σκοπός του δεύτερου βήματος σχετικά με τα βασικά ταλέντα είναι, συνεπώς, να αποτελέσει τη βάση για το ατομικό Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης (PDP). Με βάση τα αποτελέσματα του BSC,

εντοπίστε και συζητήστε μαζί τα διαθέσιμα και πιθανά βασικά ταλέντα του υπαλλήλου. Εστιάστε στις κόκκινες και πορτοκαλί περιοχές για να δείτε πού βρίσκονται τα μεγαλύτερα εμπόδια και οι δυνατότητες ανάπτυξης. Έχετε πάντα κατά νου τον ρόλο του υπαλλήλου και τα απαραίτητα ταλέντα για αυτό. Παραδείγματα ενδεικτικών ταλέντων/ικανοτήτων/δεξιοτήτων και πώς μπορούν να περιγραφούν μπορούν να βρεθούν στο παρακάτω έγγραφο. Με βάση τα αποτελέσματα του BSC και τις ανάγκες ταλέντων στην εταιρεία/τμήμα/ρόλο, συζητήστε ποια ταλέντα είναι διαθέσιμα, ποια χρειάζονται και ποια μπορούν να αναπτυχθούν για να βάλουν τον εργαζόμενο σε θέση να υποστηρίξει την επιτυχή εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας.

Ως προετοιμασία για την ποιοτική συνέντευξη με τον εργαζόμενο σε αυτό το βήμα, ανατρέξτε στις σύντομες οδηγίες για τον τρόπο διεξαγωγής μιας τέτοιας συνέντευξης.

Οδηγίες Συνέντευξης για Εργοδότες

Προετοιμασία για συνέντευξη

- Ορίστε το σκοπό της συνέντευξης: Τι θέλετε να πάρετε από αυτή; Φροντίστε να το κοινοποιήσετε στον υπάλληλο από τον οποίο παίρνετε τη συνέντευξη
- Σκεφτείτε μια λογική ροή της συνέντευξης, από μια ερώτηση προθέρμανσης έως τις πιο σύνθετες

Τι να ρωτήσετε

- Συμπεριφορές
- Γνώμες/αξίες
- Συναισθήματα
- Γνώση
- Υπόβαθρο/δημογραφικά

Οι ερωτήσεις

- Μια κάθε φορά
- Καθαρές, απλές, εύκολες και σύντομες
- Ανοιχτές και επιδιώκοντας μακρές απαντήσεις
- Από απλές μέχρι περισσότερο σύνθετες/αμφισβητούμενες
- Από το παρόν στο μέλλον
- Περιστασιακά με βάση τα γεγονότα
- Ζητήστε από τον εργαζόμενο να προσθέσει κάτι που θέλει

Κάνοντας τη συνέντευξη

- Επιλέξτε έναν χώρο που να μην επιτρέπει την απόσπαση της προσοχής
- Διευθετήστε τους όρους εμπιστευτικότητας
- Επεξηγήστε τη μορφή της συνέντευξης και το χρόνο που θα πάρει
- Επιτρέψτε στον συνεντευξιζόμενο να ξεκαθαρίσει οποιαδήποτε απορία σε σχέση με τη συνέντευξη

Ο ρόλος σας ως συνεντευξιαστής

Ως καλός συνεντευξιαστής θα πρέπει να:

1. *Γνώστης*: Πρέπει να γνωρίζετε το θέμα της διαχείρισης ταλέντων και της αναγνώρισής τους
2. *Δόμηση*: Δομήστε και κατευθύνετε τη διαδικασία της συνέντευξης, κρατώντας παράλληλα τα ηνία αυτής
3. *Ξεκάθαρος*: Κάντε απλές, εύκολες, σύντομες ερωτήσεις; Χωρίς ορολογία
4. *Ευγενικός*: Να είστε ανεκτικοί, ευαίσθητοι και υπομονετικοί σε προκλητικές και αντισυμβατικές απόψεις, αφήστε τον υπάλληλο να τελειώσει, δώστε του χώρο να σκεφτεί, σεβαστείτε τις παύσεις
5. *Ευαίσθητοποιημένος*: ακούστε προσεκτικά τι λέγεται και πώς λέγεται
6. *Ανοιχτός*: απαντήστε στο τι είναι σημαντικό για τον συνεντευξιζόμενο και να είστε ευέλικτοι
8. *Κριτική σκέψη*: αμφισβητήστε αυτά που λέγονται, διευθετήστε τις ασυνέπειες στις απαντήσεις των ερωτηθέντων
9. *Μνήμη*: Συσχετίστε το τι λέγεται με το τι ειπώθηκε πιο πριν
10. *Ερμηνεύστε*: Διευκρινήστε και ερμηνεύστε τι έχει ειπωθεί από τον εργαζόμενο, χωρίς όμως να επιβάλλετε το νόημα

11. *Ισορροπημενος*: μην μιλάτε πολύ, κάτι που μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο παθητικό και μην μιλάτε πολύ λίγο, κάτι που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να αισθάνεται ότι λέει κάτι λάθος

12. *Δεοντολογικά ευαίσθητος*: να είστε ευαίσθητοι στην ηθική διάσταση και να βεβαιωθείτε ότι οι απαντήσεις τηρούνται όσο το δυνατόν πιο εμπιστευτικές

Για να διευκολύνετε τον ορισμό του ταλέντου, από πλευράς υπαλλήλου, δώστε του τις ερωτήσεις για τον ορισμό του ταλέντου:

Αξιολόγηση Ταλέντου για Εργοδοτούμενους

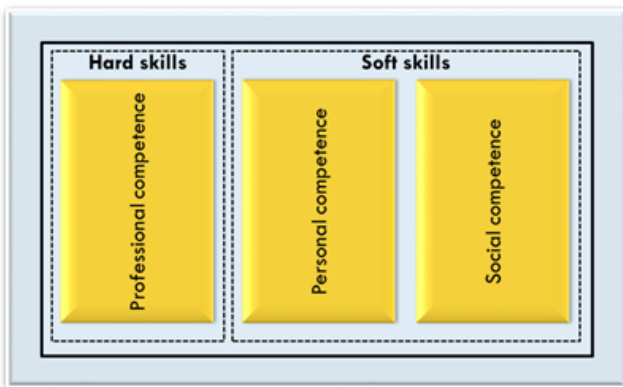
Τα ταλέντα πρέπει να καθορίζονται και να αξιολογούνται για να ταιριάξουν με τον πλέον κατάλληλο ρόλο στην εταιρία.

Το ταλέντο χρειάζεται να αξιολογηθεί σε προσωπικό, ατομικό εργασιακό πλαίσιο.

Γνωρίζοντας τα ταλέντα και τις ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν When knowing your talents and the needs to fill, μια ταχύτερη διανομή είναι δυνατή – διασφαλίζοντας ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας.

Τα ταλέντα μπορούν να εντοπιστούν και να προσδιοριστούν, με την απεικόνιση μέσω της φαντασίας του τέλειου εργασιακού περιβάλλοντος, για τη συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας του σήμερα και του αύριο.

Μια μίξη ταλέντων και ικανοτήτων



Για να διασφαλίσετε το ότι είστε καλά προετοιμασμένοι για τις ανάγκες του μέλλοντος, χρειάζεστε έναν συνδυασμό σκληρών ικανοτήτων (τεχνικές ικανότητες, προσαρμοσμένες στην επιχείρησή σας) και ήπιων ικανοτήτων (προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες που σας επιτρέπουν να προσαρμόζεστε σε κάθε δεδομένη κατάσταση).

Παραδείγματα μπορεί να είναι:

Σκληρές Ικανότητες	Ήπιες Ικανότητες
Τεχνικές γνώσεις	Επικοινωνία
Ικανότητα χρήσης μηχανημάτων	Προσανατολισμός δράσης
Κατασκευή νέων εργαλείων	Δημιουργικότητα/καινοτομία

Αυτές οι δεξιότητες είναι απλώς παραδείγματα και πρέπει να εξατομικεύονται για την ατομική σας κατάσταση. Σκεφτείτε τη δουλειά σας τώρα αλλά και την προσωπικότητά σας, τα ταλέντα σας σε περιβάλλοντα που δεν σχετίζονται με την εργασία, τα ενδιαφέροντα και τις εμπειρίες σας στη ζωή.

Κατονομάστε τα ταλέντα και τις δεξιότητές σας

Οδηγίες:

Σκεφτείτε τη δουλειά σας στην εταιρεία (ή στο τμήμα εάν η εταιρεία σας είναι μεγαλύτερη) σε πέντε χρόνια. Πού βρίσκεστε προσωπικά όσον αφορά...

- Οικονομικές και Κοινωνικές αλλαγές;
- Παγκοσμιοποίηση και ανταγωνισμός;
- Δημογραφικές αλλαγές;
- Ψηφιοποίηση / Βιομηχανία;
- Τεχνικές και δομικές καινοτομίες εντός της εταιρίας;

Σε αυτή την εταιρία σε 5 χρόνια, ποια ταλέντα και δεξιότητες πρέπει να αξιοποιήσεις με επιτυχία στην εταιρία σας;

Καθορίστε τι έχετε (την προσωπικότητά σας, τα ταλέντα σας εκτός του επαγγελματικού πλαισίου, τα ενδιαφέροντά σας και οι εμπειρίες στη ζωή).

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Η Margaret λαμβάνει την αξιολόγηση του ταλέντου για τους εργαζομένους από τον εργοδότη της και παίρνει κάποιο χρόνο να σκεφτεί τα ταλέντα της, τα οποία καθοδηγούνται από τις επεξηγηματικές δεξιότητες. Πιστεύει ότι οι ευρείες της γνώσεις σχετικά με προϊόντα από την παραγωγή μεγάλης κλίμακας μέχρι τα εξατομικευμένα κομμάτια την τοποθετούν σε θέση να αναλάβει μεγαλύτερο ρόλο στον τομέα παραγωγής. Οι γλωσσικές της δεξιότητες στα ιταλικά και τα γαλλικά της επιτρέπουν επίσης να κάνει διεθνείς επαφές. Φτάνει, λοιπόν, στην ομιλία αξιολόγησης με κάποιες ιδέες για τα ταλέντα της και τις αντιστοιχίζει με τις προκαθορισμένες ανάγκες και δεξιότητες για τον ρόλο, όπως έχει προετοιμαστεί εκ των προτέρων από τον εργοδότη. Ο τελευταίος έχει προετοιμάσει τις κατευθυντήριες γραμμές της συνέντευξης και οδηγεί μια ποιοτική συνέντευξη. Στη συζήτηση με τη Margaret συνειδητοποιούν ότι διαθέτει πιστοποιητικό αυτοματοποιημένης παραγωγής και ενημερώνεται για τις γλωσσικές της δεξιότητες, ταιριάζοντας την με τη θέση που θα ανοίξει σύντομα ως International Production Manager, για το εργοστάσιο μεγάλης κλίμακας στην Ιταλία. Μαζί στη συνέχεια αξιολογούν ποιες άλλες απαιτούμενες δεξιότητες έχει η Margaret και ποιες χρειάζεται ακόμα.

3. Ισορροπία Δουλειάς – Ζωής

Θέλετε ο υπάλληλος να βελτιώνει την απόδοσή του και να δίνει πάντα τον καλύτερό του εαυτό. Έχουν την τάση να το κάνουν και θέλουν να χρησιμοποιήσουν όλα τα προηγουμένως καθορισμένα βασικά ταλέντα τους, αλλά μόνο όταν ο φόρτος εργασίας και οι περιστάσεις δεν επηρεάζουν άσχημα την προσωπική τους ζωή. Ως εκ τούτου, πρέπει να αντιμετωπίσετε την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μαζί τους.

Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής περιγράφει την ισορροπία της εργασίας με ιδιωτικά θέματα. Και τα δύο πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία για μια καλά ισορροπημένη ζωή. Ο ορισμός από το MBA Skool είναι ότι «η ισορροπία της επαγγελματικής ζωής είναι μια μέθοδος που βοηθά τους υπαλλήλους ενός οργανισμού να εξισορροπήσουν την προσωπική και την επαγγελματική τους ζωή. Η ισορροπία της επαγγελματικής ζωής ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να μοιράζουν το χρόνο τους με βάση τις προτεραιότητες (..) και να διατηρούν ισορροπία αφιερώνοντας χρόνο στην οικογένεια, την υγεία, τις διακοπές κ.λπ. μαζί με την καριέρα, τα επαγγελματικά ταξίδια κ.λπ.» (Work Life Balance Meaning, Importance , Steps & Example, 2021).

Αυτό αντιμετωπίζεται στο βήμα 3 του PDP, όπου ο εργαζόμενος βαθμολογεί την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στον τρέχοντα ρόλο του σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5. Αυτή η βαθμολογία παρέχει μια αρχική επισκόπηση σχετικά με τη γενική ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής κάθε ατόμου. Εάν θέλετε να δώσετε αυτό στον υπάλληλο σας πριν από την ομιλία, καθώς πρόκειται για ατομική δραστηριότητα, μπορείτε να βρείτε τη φόρμα εδώ.

Κλίμακα Ισορροπίας Προσωπικής-Επαγγελματικής ζωής	
Είδη	Βαθμολογία
Η προσωπική μου ζωή υποφέρει εξαιτίας της δουλειάς	Συμφωνώ απόλυτα <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Δε συμφωνώ
Η δουλειά μου κάνει τη προσωπική μου ζωή δύσκολη	Συμφωνώ απόλυτα <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Δε συμφωνώ
Παραμελώ προσωπικές ανάγκες λόγω της δουλειάς	Συμφωνώ απόλυτα <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Δε συμφωνώ
Έβαλα την προσωπική ζωή σε αναμονή για δουλειά	Συμφωνώ απόλυτα <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Δε συμφωνώ
Μου λείπουν προσωπικές δραστηριότητες λόγω δουλειάς	Συμφωνώ απόλυτα <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Δε συμφωνώ
Αγωνίζομαι να συνδυάσω δουλειά και μη-δουλειά	Συμφωνώ απόλυτα <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Δε συμφωνώ
Είμαι ευχαριστημένος για το διαθέσιμο χρόνο για δραστηριότητες εκτός δουλειάς	Συμφωνώ απόλυτα <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Δε συμφωνώ
Η προσωπική μου ζωή με στραγγίζει από ενέργεια για ζωή	Συμφωνώ απόλυτα <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Δε συμφωνώ
Είμαι πολύ κουρασμένος για να είμαι αποτελεσματικός στη δουλειά	Συμφωνώ απόλυτα <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Δε συμφωνώ
Η δουλειά μου υποφέρει εξαιτίας της προσωπικής μου ζωής	Συμφωνώ απόλυτα <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Δε συμφωνώ
Μου είναι δύσκολο να δουλέψω λόγω προσωπικών θεμάτων	Συμφωνώ απόλυτα <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Δε συμφωνώ
Η προσωπική μου ζωή μου δίνει ενέργεια για τη δουλειά	Συμφωνώ απόλυτα <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Δε συμφωνώ

Η δουλειά μου μου δίνει ενέργεια να επιδιώξω προσωπικές δραστηριότητες	Συμφωνώ απόλυτα Ο Ο Ο Ο Δε συμφωνώ
Έχω καλύτερη διάθεση στη δουλειά λόγω της προσωπικής μου ζωής	Συμφωνώ απόλυτα Ο Ο Ο Ο Δε συμφωνώ
Έχω καλύτερη διάθεση λόγω της ζωής μου	Συμφωνώ απόλυτα Ο Ο Ο Ο Δε συμφωνώ

Όταν οι απαντήσεις εισάγονται στο εργαλείο, υπολογίζεται αυτόματα μια βαθμολογία που υποδεικνύει το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου, σχετικά με την προσωπική του ισορροπία, μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Στη συνέχεια, αξιολογείτε τους τομείς που επηρεάζουν την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μαζί με τον υπάλληλο σας. Βαθμολογήστε κάθε περιοχή ανάλογα με το αν χρειάζεται αλλαγή για εσάς προσωπικά και ως εταιρεία (1=απαιτείται αλλαγή, 5=δεν χρειάζεται αλλαγή). Και οι δύο αξιολογήσεις θα συνδυαστούν παρόμοια με αυτήν στην Αξιολόγηση Προσωπικής Ανάπτυξης. Εάν το αποτέλεσμα της βαθμολογίας είναι πράσινο, δεν χρειάζεται αλλαγή και δεν θα δείτε ξανά το στοιχείο. Εάν είναι κόκκινο, συνιστάται ιδιαίτερα να συμπληρώσετε την ενότητα. Αν είναι πορτοκαλί, προτείνεται να το συμπληρώσετε και αυτό. Μόνο όσες έλαβαν αρνητική βαθμολογία θα εμφανίζονται μαζί με επεξήγηση και προτεινόμενα μέτρα. Περάστε μαζί από κάθε τομέα όπου χρειάζεται αλλαγή, συζητήστε τις επιλογές και επιλέξτε ένα μέτρο από τη λίστα. Χρησιμοποιήστε την ενότητα σχολίων για να καταγράψετε ιδέες και πιθανά μέτρα σχετικά με το πώς να βελτιώσετε το επαγγελματικό μέρος της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε αυτήν την ενότητα και έτσι να επιτρέψετε μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Λάβετε υπόψη ότι τα βασικά ταλέντα μπορούν να επηρεάσουν διαφορετικά την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Για παράδειγμα, εάν δεν διαθέτουν δεξιότητες στον τομέα της ψηφιοποίησης, μπορεί να χρειαστούν περισσότερη υποστήριξη όταν εργάζονται εξ αποστάσεως. Μια σύνοψη των μέτρων για τα οποία συμφωνείτε εμφανίζεται στο τέλος του φύλλου εργασίας, υποδεικνύοντας το θέμα της ενότητας, τα μέτρα που επιλέξατε και τυχόν σχόλια που κάνατε.

Δεδομένου ότι δεν είναι όλες οι εταιρείες σε θέση να παρέχουν τις ίδιες μετρήσεις ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, μπορείτε να διαγράψετε ορισμένες από τις ενότητες εάν δεν ισχύουν για τον οργανισμό σας. Με αυτόν τον τρόπο οι υπάλληλοί σας και εσείς μπορείτε να επικεντρωθείτε στα μέτρα που είναι πραγματικά διαθέσιμα. Εάν προσφέρετε κάτι που δεν είναι μέρος της λίστας, μπορείτε να το συμπεριλάβετε στο κάτω μέρος με το κουμπί "προσθήκη ερώτησης". Καθώς η εταιρεία σας εξελίσσεται, ενδέχεται να προκύψουν περισσότερα μέτρα. Επομένως, οι αρχικές ενότητες παρατίθενται παρακάτω, ώστε να μπορείτε πάντα να τις επανατοποθετείτε αφού τις διαγράψετε στην έκδοση του προγράμματος περιήγησής σας.

Ερωτήσεις Ισορροπίας Προσωπικής Ζωής – Δουλειάς

Φόρτος Εργασίας

Ορισμός

Το σωστό επίπεδο φόρτου εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για την ικανοποίηση και την υγεία της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Πολύ υψηλός φόρτος εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, πολύ χαμηλός φόρτος εργασίας σε σύνδρομο boreout.

Ερωτήσεις/Απαντήσεις

- Θα θέλατε να αλλάξετε το επίπεδο του φόρτου εργασίας σας;
 - Να δουλεύετε περισσότερο
 - Να δουλεύετε λιγότερο

Ευελιξία στο χρόνο εργασίας

Ορισμός

Ευελιξία όσον αφορά το χρόνο εργασίας σημαίνει ότι μπορεί να επιτευχθεί συμφωνία μεταξύ του εργοδότη και του εργαζομένου για σύγχρονο, ευέλικτο ωράριο εργασίας. Για παράδειγμα, καινοτόμα μοντέλα χρόνου εργασίας είναι:

- **Ευέλικτες** ώρες δουλειάς (ο εργαζόμενος μπορεί να αποφασίσει μόνος του πότε θα εργαστεί)
- **4ήμερο εργασίας** (ο ίδιος αριθμός ωρών εργασίας κατανέμεται σε μικρότερο χρονικό διάστημα)
- **μείωση της ποσότητας του χρόνου εργασίας** (για παράδειγμα 50% ή 75% χρόνο εργασίας)
- **Σύστημα τιμής** (αυτό είναι ένα μοντέλο οργάνωσης της εργασίας, στο οποίο η ολοκλήρωση των συμφωνημένων εργασιών βρίσκεται στο προσκήνιο και όχι η προσωρινή παρουσία του εργαζομένου)

Ερωτήσεις/ Απαντήσεις

- Θα ήθελες να αλλάξεις τον παρόντα χρόνο εργασίας;
- Εάν ναι, πιο από τα παρακάτω καινοτόμα μοντέλα χρόνου εργασίας ταιριάζει στις ανάγκες σας;
 - Ευέλικτο ωράριο εργασίας
 - 4 ημέρες-εργάσιμη εβδομάδα με τον ίδιο χρόνο εργασίας και πλήρη πληρωμή
 - Σύστημα τιμής χρόνου εργασίας
 - Αλλαγή του χρόνου εργασίας σας: Ποια αλλαγή (αύξηση/μείωση) ταιριάζει στο ενδιαφέρον σας;
 - Άλλα

Ευέλικτα Μοντέλα Εργασίας (Τοποθεσία)

Ορισμός

Τα ευέλικτα μοντέλα εργασίας περιγράφουν την αλλαγή ειδικά στα πεδία όπου μπορεί να εργαστεί ο εργαζόμενος. Οι ευέλικτες τοποθεσίες εργασίας περιλαμβάνουν το γραφείο στο **σπίτι** (= εργασία από το σπίτι), υβριδικά μοντέλα για μερική απασχόληση στο σπίτι και μερική απασχόληση στη δουλειά.

Μοντέλα απομακρυσμένης εργασίας (= εργασία σε οποιαδήποτε άλλη τοποθεσία εκτός από το γραφείο, που μπορεί να επιλέξει ο υπάλληλος). Εργασία σε χώρους συνεργασίας.

Ερωτήσεις/ Απαντήσεις

- Θα θέλατε να αλλάξετε τις δυνατότητες τοποθεσίας εργασίας;
- Αν ναι, ποιο από τα παρακάτω καινοτόμα μοντέλα ταιριάζει στις ανάγκες σας;
 - Εργασία από το σπίτι (full)
 - Υβριδικό μοντέλο οικιακού γραφείου και εταιρείας
 - Μοντέλο απομακρυσμένης εργασίας
 - Εργασία σε χώρους συνεργασίας
 - Άλλα

Γεύματα στη δουλειά

Ορισμός

Ο εργοδότης παρέχει γεύματα στους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της βάρδιας εργασίας. Η ποικιλία που προσφέρεται μπορεί να περιλαμβάνει υγιεινά σνακ, όπως, για παράδειγμα, φρούτα και λαχανικά, χορτοφαγικά τρόφιμα, υψηλής ποιότητας τοπικά τρόφιμα κ.λπ.

Ερωτήσεις/ Απαντήσεις

- Θα θέλατε να σας προσφέρουν γεύματα ή υγιεινά σνακ στη δουλειά;
- Αν ναι, ποιο είδος γευμάτων προτιμάτε;
 - Υγιεινά σνακ (φρούτα & λαχανικά)
 - Υψηλής ποιότητας τοπικό φαγητό
 - Χορτοφαγικό
 - Βίγκαν
 - Ζεστά πιάτα
 - Άλλα

Παιδική Μέριμνα

Ορισμός

Οι επιτόπιες παροχές παιδικής μέριμνας (νηπιαγωγείο, παιδικός σταθμός, απογευματινή φροντίδα) στην εταιρεία είναι σημαντικές τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη. Όταν ένας εργοδότης το προσφέρει αυτό, δείχνει στους εργαζομένους ότι είναι πολύτιμοι και αξίζουν την ευκολία να επωφεληθούν από μια επιτόπια υπηρεσία φροντίδας παιδιών. Για τους εργαζόμενους με παιδιά, είναι απαραίτητη η επαρκής παιδική μέριμνα για να δημιουργηθεί ένα καλό εργασιακό περιβάλλον. Αυτό προσφέρει ένα μέσο για μεγάλο κίνητρο μεταξύ των εργαζομένων και με τη σειρά του, ενισχύει την ανάπτυξη της επιχείρησης επίσης.

Ερωτήσεις/ Απαντήσεις

- Θα θέλατε να έχετε προσφορές φύλαξης παιδιών επί τόπου;
- Εάν ναι, ποιο είδος προσφοράς παιδικής μέριμνας προτιμάτε;
 - Βρεφονηπιακός ημι-ημερήσιος
 - Ολοήμερο νηπιαγωγείο
 - Νηπιαγωγείο ημι-ημερήσιο
 - Ολοήμερο νηπιαγωγείο

- Απογευματινή φροντίδα
- Άλλα

Μέτρα προαγωγής του αθλητισμού και της υγείας

Ορισμός

Τα μέτρα προαγωγής του αθλητισμού και της υγείας περιγράφουν την προσφορά εταιρειών όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν σε οργανωμένες αθλητικές δραστηριότητες (σύλλογος τρεξίματος, ομάδα ποδηλασίας, κ.λπ.) ή η εταιρεία χορηγεί δραστηριότητες σε αθλητικές προσφορές (γυμναστήριο, μαθήματα γιόγκα, κ.λπ.). Επίσης στον τομέα αυτό ανήκει η προσφορά προγραμμάτων προαγωγής της υγείας (Διαλέξεις, ημερίδες υγείας, εργασιακή ασφάλεια, μέτρα προφύλαξης, ώρες συνεννόησης με τον ιατρό της εταιρείας).

Ερωτήσεις/ Απαντήσεις

- Θα θέλατε να έχετε παροχές για τον αθλητισμό και την προαγωγή της υγείας;
- Εάν ναι, ποιο είδος παροχών προτιμάτε;
 - Σύλλογος τρεξίματος
 - Ομάδα ποδηλασίας
 - Γυμναστήριο εταιρίας
 - Χορηγία αθλητικών δραστηριοτήτων
 - Προγράμματα προώθησης της υγείας
 - Άλλα

Υποστήριξη πολιτισμικών δραστηριοτήτων

Ορισμός

Ο τομέας αυτός περιγράφει τη χορηγία/οργάνωση δραστηριοτήτων εργοδοτών που σχετίζονται με πολιτιστικές δραστηριότητες ή άλλες προσφορές για τον ελεύθερο χρόνο.

Ερωτήσεις/ Απαντήσεις

- Θα θέλατε να έχετε πολιτιστικές ή άλλες προσφορές αναψυχής;
- Αν ναι, ποιο είδος προτιμάτε;
 - Πολιτιστικές δραστηριότητες
 - Αν ναι, ποιες;
 - Δραστηριότητες αναψυχής
 - Αν ναι, ποιες;
 - Χορηγία πολιτιστικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων
 - Άλλες

Η Margaret λαμβάνει την Κλίμακα Ισορροπίας Επαγγελματικής και Ζωής πριν από την ομιλία αξιολόγησης για να προετοιμαστεί και να σκεφτεί την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής της. Φέρνει την επιλογή της στη συνάντηση, όπου την εισάγει στο εργαλείο και λαμβάνει μια βαθμολογία που είναι μάλλον θετική. Γενικά είναι ικανοποιημένη με την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής της ζωής. Για να ανακαλύψει πού μπορούν να γίνουν βελτιώσεις, αξιολογεί τους τομείς που επηρεάζουν την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μαζί με τον εργοδότη της. Γνωρίζουν ήδη τη διαδικασία από την Αξιολόγηση Επαγγελματικής Ανάπτυξης και

σύντομα γνωρίζουν ποιοι τομείς χρειάζονται βελτίωση. Οι επιλογές και τα πιθανά μέτρα που συνοδεύουν τον γενικό ορισμό στο ΠΔΠ συζητούνται από τους δύο και τα προσωπικά μέτρα και ιδέες αφήνονται στα σχόλια. Αυτό περιλαμβάνει φόρτο εργασίας όπου η Margaret θέλει να εργαστεί περισσότερο και σημειώνει στα σχόλια ότι αναζητά επέκταση των αρμοδιοτήτων της, την τοποθεσία εργασίας με χώρους συνεργασίας για εξωτερική έμπνευση και την υποστήριξη για πολιτιστικές δραστηριότητες όπου θέλει να ενταχθεί περαιτέρω στη γλώσσα μαθήματα ή ακόμη και ένα πρόγραμμα ανταλλαγών. Η Margaret συνεχίζει να ρίχνει μια ματιά στα βασικά της ταλέντα – ειδικά αυτά που θέλει να αναπτύξει – όταν αξιολογεί τις περιοχές. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζει ότι η προγραμματισμένη πρόοδος δεν επηρεάζει αρνητικά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

4. Εξελίξεις και Ορόσημα

Μόλις καθορίσετε τα βασικά ταλέντα και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αρχίζετε να βάζετε πραγματικούς στόχους ανάπτυξης. Αυτό γίνεται στο βήμα 4 του Σχεδίου Προσωπικής Ανάπτυξης. Ο σκοπός αυτού του βήματος είναι να ορίσει και να επεξηγήσει τα απαραίτητα βήματα για την επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων και να επισημάνει ποια εργαλεία ή δραστηριότητες μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να διευκολύνετε αυτό το βήμα.

Για να επιτευχθεί συμφωνία σχετικά με δραστικά βήματα, χρησιμοποιείται η μεθοδολογία SMART για την επίτευξη συμφωνίας μέσω του καθορισμού σαφών στόχων, του προβληματισμού σχετικά με αυτούς και της διάσπασής τους με απλό και αποτελεσματικό τρόπο.

Η μέθοδος SMART για το PDP σας επιτρέπει να ορίσετε με σαφήνεια επαγγελματικούς στόχους όπως, "Θα ήθελα να προωθηθώ", "Θα ήθελα να λάβω αυτή τη συγκεκριμένη εκπαίδευση σε αυτό το θέμα..." Ωστόσο, πρέπει επίσης να λάβετε υπόψη τους τομείς εστίασης των αναγκών ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής του εργαζομένου από το προηγούμενο βήμα. Αυτά εμφανίζονται στην κορυφή της σελίδας. Πρέπει να ληφθούν υπόψη για να διασφαλιστεί ότι τα βήματα ανάπτυξης μπορούν πραγματικά να εκτελεστούν.

Η ακόλουθη δομή χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των στόχων του Σχεδίου Προσωπικής Ανάπτυξης:

S	M	A	R	T
Εξειδικευμένος	Μετρήσιμος	Επιτεύξιμος	Σχετικός	Προσδιορισμός Χρόνου
Τι?	Πόσο?	Πώς?	Γιατί?	Πότε?

S: Ακριβής περιγραφή των στόχων που έχουν οι εργαζόμενοι για την ανάπτυξή τους στην εταιρεία αλλά και για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Θα πρέπει να έχουν έναν σαφή και περιεκτικό στόχο που μπορούν να θέσουν στον εαυτό τους. Όταν βάζετε έναν στόχο μαζί, να είστε συγκεκριμένοι σχετικά με το τι θέλετε να πετύχετε. Όσο πιο συγκεκριμένη η περιγραφή σας, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα συμμόρφωσης με αυτήν.

M: Δώστε μια μέτρηση ή έναν αριθμό για να προσδιορίσετε πότε έχει επιτευχθεί ο στόχος. Αυτό θα σας βοηθήσει να μάθετε εάν ο προτεινόμενος στόχος επιτυγχάνεται ή εάν δεν επιτυγχάνετε αυτό που έχετε θέσει ως στόχο. Κατά τη μέτρηση ενός στόχου, μπορείτε να τον συγκρίνετε με τον προγραμματισμό ή με τον στόχο και να αποφασίσετε σε περίπτωση αποκλίσεων ή παραλλαγών ποια διορθωτικά μέτρα πρόκειται να λάβετε.

A: Ο στόχος πρέπει να είναι δύσκολος αλλά παράλληλα και επιτεύξιμος. Οι εύκολοι στόχοι και εκείνοι οι στόχοι που είναι αδύνατο να επιτευχθούν δεν αποτελούν μεγάλα κίνητρα. Για να είναι εφικτός ένας στόχος, πρέπει να σταθμίσετε την προσπάθεια, τον χρόνο και άλλα κόστη που επιφέρει ο στόχος σας έναντι των κερδών και των άλλων υποχρεώσεων και προτεραιοτήτων που έχετε στη ζωή.

R: Ο στόχος πρέπει να είναι σχετικός με τον εργαζόμενο και την εταιρεία. Για να κάνετε το στόχο σας σχετικό, βεβαιωθείτε ότι αξίζει τον χρόνο και των δύο μερών, ότι η επίτευξή του θα τους προσφέρει θετικά οφέλη και ότι αυτός ο στόχος ευθυγραμμίζεται τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό με τους άλλους στόχους που έχει ο εργαζόμενος στην επαγγελματική και προσωπική του ζωή.

T: Ορίστε τον αναμενόμενο χρόνο για την επίτευξη του στόχου. Ο καθένας μπορεί να βάλει στόχους, αλλά αν δεν έχετε ένα χρονοδιάγραμμα με καθορισμένες ημερομηνίες, πιθανότατα δεν θα είναι επιτυχείς.

Η απάντηση σε καθένα από αυτά τα στοιχεία εισάγεται σε έναν πίνακα, ορίζοντας και περιγράφοντας με σαφήνεια όλους τους στόχους που έχετε θέσει μαζί με τον υπάλληλο σας. Συμπληρώστε τον πίνακα SMART με τους συγκεκριμένους στόχους, τον τρόπο μέτρησης της επίτευξής τους, τον λόγο για τον οποίο είναι εφικτός και σχετικός και τον χρόνο που χρειάζεται. Εάν δεν είστε βέβαιοι πώς να απαντήσετε σε ορισμένα στοιχεία, οι ακόλουθες ερωτήσεις μπορούν να σας καθοδηγήσουν περαιτέρω:

Κατευθυντήριες ερωτήσεις για τον πλήρη πίνακα SMART

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΣ

- Ποιος εμπλέκεται;
- Τι θέλουμε να πετύχουμε;
- Ποιες είναι οι προϋποθέσεις και οι περιορισμοί;
- Ποια βήματα πρέπει να γίνουν για να επιτευχθεί;
- Ποιες δεξιότητες πρέπει να αναπτύξω;

ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΣ

- Πώς θα μετρήσουμε την πρόοδο του εργαζομένου;
- Ποιοι αριθμοί ποσοτικοποιούν τον στόχο και τον κάνουν μετρήσιμο;

ΕΠΙΤΕΥΞΙΜΟΣ

- Είναι ο στόχος μου κάτι που μπορώ εύλογα να επιτύχω εγώ/η ομάδα μου;
- Ποιοι περιορισμοί μπορεί να υπάρχουν στο δρόμο;

ΣΧΕΤΙΚΟΣ

- Γιατί θέτω το στόχο;
- Γιατί θέλω να πετύχω αυτόν τον στόχο;
- Σχετίζεται αυτός ο στόχος με τη συνολική επιτυχία του εργαζομένου ή/και της εταιρείας;

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΧΡΟΝΟΥ

- Ποιος είναι ο χρονικός ορίζοντας;
- Πότε θα ξεκινήσετε τη δημιουργία και την υλοποίηση των εργασιών που έχετε εντοπίσει;
- Πότε θα τελειώσετε;

Μετά την ολοκλήρωση του πίνακα SMART με τους στόχους σας, ταξινομήστε τα συμφωνημένα μέτρα στον παρακάτω πίνακα χρησιμοποιώντας τη μέθοδο μεταφοράς και απόθεσης σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα και την προτεραιότητά τους. Για μεγαλύτερες εξελίξεις, μπορείτε επίσης να προγραμματίσετε εκ των προτέρων για τα επόμενα χρόνια και να αναθεωρήσετε τα σχέδια σε μια καθορισμένη ημερομηνία. Κάθε στόχος ανάπτυξης έχει τρία αντίστοιχα πεδία για ΒΔΑ, ορόσημα και μια ημερομηνία αναθεώρησης που θα πρέπει να συμπληρωθούν σε αυτό το σημείο για να γίνει ο στόχος ακόμα πιο συγκεκριμένος και να γνωρίζουμε πότε και πώς παρακολουθείται η πρόοδος.

Οι Βασικοί Δείκτες Αποδόσης (ΒΔΑ) είναι τα στοιχεία του σχεδίου που βοηθούν εσάς και τον υπάλληλο σας να επεξεργαστείτε τι θέλετε να επιτύχετε και μέχρι πότε. Είναι σύντομες δηλώσεις που είναι ποσοτικοποιήσιμες και βασισμένες στο αποτέλεσμα και χρησιμοποιούνται για να μετρηθεί εάν ο εργαζόμενος βρίσκεται σε καλό δρόμο για να επιτύχει τον καθορισμένο στόχο του. Θα πρέπει να ορίσετε ΒΔΑ και ορόσημα με τον υπάλληλο σας για να προσδιορίσετε την πρόοδο παρακολούθησης, πόσο συχνά θα αξιολογείται και ποια βασικά ορόσημα πρέπει να παρακολουθούνται.

Για να είστε επιτυχείς με τους ΒΔΑ, εξετάστε ξανά το μοντέλο SMART (Συγκεκριμένο, Μετρήσιμο, Εφικτό, Σχετικό και Χρονοδιάγραμμα). Μαζί με τον υπάλληλο σας, επεξεργαστείτε τους ΒΔΑ για κάθε στόχο που προσδιορίζεται απαντώντας στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποιος είναι ο επιθυμητός στόχος;
- Γιατί έχει σημασία αυτός ο στόχος;
- Ποιες μετρήσεις χρησιμοποιείτε για να μετρήσετε την πρόοδο προς τον στόχο;
- Πόσο συχνά μετράτε την πρόοδο;
- Πώς θα ξέρετε πότε έχετε φτάσει στον επιθυμητό στόχο σας;

Στη συνέχεια, ορίστε ορόσημα για κάθε στόχο που χρησιμοποιείτε για να μετρήσετε την πρόοδο του υπαλλήλου στην επίτευξη ενός στόχου. Με βάση τον συγκεκριμένο στόχο, τα ορόσημα μπορούν να οριστούν ως:

- Αποτελέσματα απόδοσης
- Ανάπτυξη Ικανοτήτων
- Ολοκλήρωση ορισμένων εργασιών

Ανάλογα με τον στόχο του στόχου, τα ορόσημα ποικίλλουν. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναλύσουμε τους στόχους σε επιμέρους βήματα στο δρόμο προς την ολοκλήρωση. Ορίστε τα ορόσημα μαζί με τον υπάλληλο σας για να ενισχύσετε τις μετρήσεις και να αποσαφηνίσετε τα πρότυπα, ώστε οι δυο σας να εργαστείτε με σιγουριά για την επίτευξη των στόχων. Τέλος, ορίστε μια

ημερομηνία ελέγχου για το πότε θα συναντηθείτε ξανά για να ελέγξετε την πρόοδο που σημειώθηκε. Μόλις καθοριστεί ένα σχέδιο και καθοριστούν οι πρακτικές, βεβαιωθείτε ότι εσείς και ο υπάλληλος σας αφιερώνετε αρκετό χρόνο για να σημειώσετε πρόοδο.

Θυμηθείτε: Είναι εύκολο να υποτιμήσετε πόσο χρόνο χρειάζονται τα πράγματα. Μην γίνεστε πολύ φιλόδοξοι με τον προγραμματισμό, αλλά θέστε ρεαλιστικές προσδοκίες. Καθοδηγήστε τους υπαλλήλους σας να θέσουν προτεραιότητες, ακολουθώντας το πρόγραμμα που έχετε δημιουργήσει μαζί και ενθαρρύνετε τον να δεσμευτεί να βρει χρόνο για να επιτύχει τα ορόσημα και τους στόχους. Έτσι, ένα κρίσιμο ερώτημα για εσάς και τον υπάλληλό σας που πρέπει να λάβετε υπόψη σε κάθε βήμα είναι: Πόσο χρόνο μπορώ εύλογα να αφιερώσω σε αυτό το βήμα στο προσωπικό μου σχέδιο ανάπτυξης; Ερωτήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάπτυξη ενός προληπτικού σχεδίου:

- Ποιο είναι το γενικό διαθέσιμο χρονοδιάγραμμα;
- Πότε θα συναντηθούμε ξανά για να συζητήσουμε την πρόοδο;
- Πώς μπορούν και οι δύο πλευρές να ελέγξουν την πρόοδο;

Η Margaret και ο εργοδότης της θέλουν να μετατρέψουν τα προηγούμενα αποτελέσματα σε δραστικά βήματα. Ως εκ τούτου, καθορίζουν και καθορίζουν λεπτομερώς τους στόχους χρησιμοποιώντας τη μέθοδο SMART. Για τη Μάργκαρετ ένας από τους στόχους είναι να έχει μεγαλύτερη ευθύνη. Η ίδια το εξειδικεύει ως εξής:

Συμφωνημένη ανάπτυξη	S	M	A	R	T
Να έχετε μεγαλύτερη ευθύνη	Καθοδηγήστε μια διεθνή ομάδα	Με τουλάχιστον δύο συναδέλφους, που δραστηριοποιούνται σε 2 χώρες	Ξεκινήστε με το να είστε ενεργοί σε μία χώρα	Η εισαγωγή των προϊόντων μας στο εξωτερικό ανοίγει νέες αγορές και έσοδα	η δημιουργία ξεκίνησε το τέταρτο τρίμηνο του 2022, η ομάδα ιδρύθηκε στα τέλη του 2023

Η Margaret και ο εργοδότης της ορίζουν περαιτέρω τον στόχο ως εξής:

Στόχοι ανάπτυξης	ΒΔΑ	Ορόσημο	Ημερομηνία Αναθεώρησης
Να έχετε μεγαλύτερη ευθύνη	Δημιουργήστε και ηγηθείτε μιας διεθνούς ομάδας. Παρουσιάστε τα προϊόντα στο εξωτερικό	Ζητήστε από δύο επιπλέον συναδέλφους να εργαστούν σε διεθνή θέματα. Να είστε πλήρως ενεργοί σε άλλη χώρα	Έλεγχος της δομής της ομάδας στο τέλος του 4ου τριμήνου 2022. Ελέγξτε τη συσταθείσα ομάδα στο 1ο τρίμηνο του 2024

Αποτελέσματα

Αφού ολοκληρώσετε όλα τα βήματα, οι πίνακες αποτελεσμάτων συνοψίζουν όλα τα στοιχεία και τις συμφωνίες σας: τα βασικά ταλέντα του υπαλλήλου σας, την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και τους συνδυασμένους στόχους σας, ΒΔΑ, ορόσημα και ημερομηνίες αξιολόγησης.

Αυτά τα δεδομένα δείχνουν στον υπάλληλο σας τα ατομικά του ταλέντα και σας δίνουν μια καλή εκτίμηση των θέσεων που είναι σε θέση να λάβουν στο μέλλον. Σκεφτείτε μαζί τι μπορείτε να κάνετε για να διαθέσετε περισσότερα από τα ταλέντα του εργαζομένου στην εταιρεία και να τα χρησιμοποιήσετε για περαιτέρω ευημερία καθώς και για το επίπεδο ικανοποίησης τόσο του εργαζομένου όσο και του εργοδότη.

Το μέτρο ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής υποδεικνύει σε ποιον τομέα, ενδεχομένως, θα χρειαστούν προσαρμογές, ώστε η εργασία να γίνει πιο ευχάριστη, αλλά και στην περίπτωση εμφάνισης δυσκολιών (π.χ. φροντίδα των μελών της οικογένειας ή υπερφόρτωση εργασίας), κατά τις οποίες οι αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν σε πιο παραγωγικό εργατικό δυναμικό. Λάβετε υπόψη τα σχόλια και κάντε αλλαγές όπου είναι εφικτό. Συνιστάται επίσης να συγκρίνετε τις επιθυμίες διαφορετικών εργαζομένων για να βρείτε τα πιο επιθυμητά μέτρα και να ξεκινήσετε με αυτά εάν είναι δυνατόν.

Τέλος, οι συγκεκριμένοι στόχοι ανάπτυξης προσφέρουν ένα μέρος για να ξεκινήσετε, τόσο με τους ΒΔΑ όσο και με τα ορόσημα τους, έναν συγκεκριμένο δρόμο. Εστιάστε στους πιο σημαντικούς στόχους και για τους δύο σας και κάντε τα απαραίτητα βήματα για να φτάσετε στα ορόσημα και να επιτύχετε τους ΒΔΑ. Οι ημερομηνίες αναθεώρησης είναι οι ώρες σας για να σκεφτείτε την πρόοδο μαζί και να κάνετε αλλαγές εάν είναι απαραίτητο. Αυτή μπορεί να είναι είτε μια άλλη ομιλία αξιολόγησης όπου θα χρησιμοποιήσετε ξανά το ΒΔΑ είτε μια συντομότερη συνάντηση ελέγχου για να αξιολογήσετε την πρόοδο και να παραμείνετε σε καλό δρόμο. Αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για προβληματισμό ανά πάσα στιγμή και να επανεξεταστούν κατά την επόμενη ομιλία. Απλώς μεταφορτώστε ξανά τα αποθηκευμένα δεδομένα ή εκτυπώστε και αποθηκεύστε φυσικά αυτήν τη σελίδα χρησιμοποιώντας το κουμπί εκτύπωσης.