



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



Talent4LIFE

SZEMÉLYES FEJLESZTÉSI TERV ÚTMUTATÓ

www.talent4life.eu

Impresszum

Projekt: **Talent4LIFE:** Tehetségmenedzsment a személyzet megtartási folyamataihoz az Európai üzleti életben, hogy megbirkózzanak a munka jövőjének kihívásaival

Projekt szám: 2020-1-AT01-KA202-077993

További információ: www.talent4life.eu

Koordinátor: Wirtschaftskammer Steiermark
Körblergasse 111-113
8010 Graz
Austria

Partnerek:



Támogató:



Erasmus+ Programme

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Open license: This document is for free use under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Tartalom

Bevezetés az útmutatóhoz	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Tehetség és tehetségmanagement	2
Előkészületek az eszköz használata előtt	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Adatbiztonság.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Személyreszabhatja és elkészítheti a profilokat.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
A fejlődést befolyásoló megatrendek	Fehler! Textmarke nicht definiert.
A megatrendek definíciója	8
A digitális jövő	9
Kapcsolódás	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Demográfiai és társadalmi változások.....	10
Neo-Öcológia.....	10
A személyes fejlesztési terv használata (PDP).....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
A PDP lépései.....	12
1. A személyes fejlődés felmérése	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2. Alap tehetségek.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3. Munka-magánélet egyensúly	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4. Fejlődés és mérföldkövek.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Eredmény	Fehler! Textmarke nicht definiert.

1

Bevezetés az útmutatóhoz

Az alkalmazottak és tehetségük fejlesztése a vállalat legnagyobb hasznára az a cél, amit minden velük folytatott megbeszélés során – különösen az éves értékelő megbeszéléseken – meg kell tenni. Mindazonáltal az eredmények nem mindig követik azt, amit Ön elhatározott, és a megállapodások nem elég konkrétak ahhoz, hogy ténylegesen végrehajtsák őket. A Talent4LIFE Személyes Fejlesztési Terv (PDP) ezen kíván változtatni. Lehetővé teszi, hogy azokra a 45 év feletti alkalmazottakra összpontosítson, akik elérték vagy közel vannak csúcsteljesítményükhöz, és új kihívásokra és körülményekre van szükségük ahhoz, hogy továbbra is termelékenyek maradjanak. Emellett az eszköz minden generáció számára biztosítja a fejlesztési folyamatot, hogy előre tervezhessen és erős munkaerőt hozzon létre, amely alkalmazkodik az idő változásaihoz, valamint a vállalat és a piac általános igényeihez. Ez a generációs menedzsment lehetővé teszi, hogy vállalata összes tehetségét kihasználja és a leghasznosabb módon egyesítse. Teljes használat esetén a teljes kört megteszi, ahogy az alábbi modellen is látható.



A Személyes Fejlesztési Terv (SZFT) egy alaposan tesztelt online eszköz, amely támogatja az alkalmazottak értékelését vagy bármilyen másfajta fejlesztési beszélgetést Ön, mint vezető vagy HR-es és az egyéni alkalmazott között. A munkalapokon található információkkal és feladatokkal végigvezetik a folyamatot. Vonja be a SZFT-t a cég struktúrába és rutinjaiba, hogy a legtöbbet hozza ki belőle.

Ez a rövid útmutató további információkat tartalmaz az egyes munkalapok céljáról, és példákat nyújt annak végrehajtására. Kiegészíti a Talent4LIFE Kézikönyvet, amely az információk és a háttérelméletek szélesebb skáláját kínálja a Toborzás – Bevezetés – Fejlesztés – Növekedés – Megtartás – Kiléptetés tehetséggondozási ciklus során, és részletesen bemutatja a tehetséggondozást.

Mielőtt belemerülnénk az eszköz tartalmába, röviden bemutatjuk a tehetséggondozás témakörét.

Tehetség és tehetségmanagement

A tehetség meghatározása üzleti környezetben

A következőkben a tehetség és a tehetséggondozás hagyományos és inkluzív definícióját ismertetjük. A Talent4LIFE projekt a befogadó definíción alapul.

Hagyományos definíció

A tehetség két tulajdonság kombinációjából áll: nagy teljesítmény és nagy potenciál. Ez csak az alkalmazottak legjobb 3-10%-át foglalja magában, és a kulcspozíciókra összpontosít: kiválóan teljesítők, szupermegtartandók stb. Hogyan lehet őket azonosítani, bevonni, felvenni, fejleszteni és megtartani? A kulcskérdés a következő: Mi történik a „maradék” 97%-kal?

A „tehetség” átfogó meghatározása

Az üzleti siker minden alkalmazott teljesítményétől függ. Ez azt jelenti, hogy a személyzet minden tagja fontos, és mindenki rendelkezik olyan tehetséggel, amely pozitívan hasznosítható a jövőbeni tevékenységekben. Ebben az esetben a tehetséget a cselekvési képesség potenciáljának tekintik (von Hehn 2016, 6. o.). Ez a tehetségmodell hangsúlyozza a vállalathoz illeszkedő emberek toborzásának fontosságát, és a pozíció/szerep szempontjából a legjobb illeszkedést.

Mi a Tehetség management?

Hagyományos: „A tehetséggondozás azokra a szervezeti koncepciókra és intézkedésekre utal, amelyek kifejezetten a jelenlegi vagy jövőbeni alkalmazottak toborzásával, értékelésével, megtartásával és fejlesztésével foglalkoznak, akiket viszonylag szűkös, rendkívül megkívánt, a szervezet számára döntő kulcskompetenciáik miatt tehetségnek minősítenek.” (Ritz és Sinelli 2018, 14. o., saját fordítás)

Befogadó: „A tehetséggondozó rendszer egy olyan szervezeti megközelítés, amelynek célja, hogy a lehető legjobban kihasználja a munkatársak tehetségét a jelenlegi és a közelgő kihívások kezelésére. Három pillérből áll: Stratégia, Kultúra és HR-folyamatok.” (von Hehn 2016, 3. o.; saját fordítás)

Miért fontos a tehetséggondozás?

Demográfiai változások

- Idősödő munkaerő
- A potenciális munkaerő hiánya
- Küzdj a tehetségekért
- A baby-boom korosztály nyugdíjazása
- A (tacit) tudás elvesztésének veszélye
- Tudástranszfer
- Utódlás tervezés

A világvilág mint paradigmaváltó

- Hatalmas gazdasági visszaesés számos ágazatban
- Munkahelyek elvesztése kontra „nagy felmondás”
- Tervezési bizonytalanság
- Munkamodell változása
- Munkavégzés helye
- Távközlés
- Online meetingek
- Felhőszolgáltatások
- Pszichológiai és szociális hatások

Munkaerő a jövőben

- Új generációk lépnek be a munkaerőpiacra
- A munkaerő nagy része Y generáció
- Indul a Z generáció
- Az Alfa generáció 5-10 év múlva lép be
- Munka új munkahelyeken
- Az értékek változnak
- A technológia fontosabb
- Munka-magánélet egyensúlya a karrier felett
- Öko-tudatosság

45 év feletti alkalmazottak

- A 45 év feletti munkavállalók elérik a fejlődés csúcsát
- A „harc a tehetségekért” folyamatban van
- A munkatársak megtartásának szükségessége aktív tehetséggondozással és vállalaton belüli fejlesztéssel

Hogyan kapcsolódik ehhez a Személyes Fejlesztési Terv?

- A Személyes Fejlesztési Terv (PDP) a Talent4LIFE projekt része, amelynek fő célja egy modell (beleértve az eszközöket) kidolgozása a tehetséggondozáson alapuló személyzet megtartására. Támogatja a KKV-kat, hogy tehetséggondozási gyakorlatokat alkalmazva versenyképes, agilis szervezetté váljanak, hogy gyorsabban tudjanak reagálni a változó körülményekre.

A projekt további eredményei:

- Feltáró kutatási tanulmány
- Talent 4LIFE Modell Kézikönyv
- Zöld könyv a fenntarthatóságról és a szakpolitikai integrációról

2

Előkészületek az eszköz használatának megkezdése előtt

Adat biztonság

A Talent4LIFE Személyes Fejlesztési Terv (PDP) egy olyan eszköz, amelyet a HR-hez kapcsolódó témákhoz fejlesztettek ki, alapvetően segíti munkatársai személyes fejlődését, és ezzel támogatja a céget. Ehhez néhány alkalmazottal kapcsolatos adatra van szükség. Bár ez nem tartalmaz semmilyen személyes adatot, például lakcímet, születésnapot, családi állapotot stb., a tehetségükről, a munkamagánélet egyensúlyáról és a céljaikról adott információk továbbra is személyesek lehetnek, és következtetéseket vonhatnak le rájuk, így védelemre érdemesnek számítanak minden dolgozó esetében. Ezért fontos, hogy körültekintően bánjunk a generált adatokkal, és megfelelően biztosítsuk azokat. Maga a PDP nem ment el semmilyen adatot. Csak az alkalmazott neve (álnév is lehetséges) használható az eredmények és az egyes munkavállalók közötti párosításhoz. Az eszköz kitöltésekor minden adatot exportálni kell és helyileg el kell menteni az Ön vagy alkalmazottja számítógépére. A folyamat megismétléséhez vagy frissítéséhez az adatokat visszatöltheti az eszközbe. Mivel a letöltés JavaScript Object Notation (JSON) formátumban történik, a legtöbb más programmal nem olvasható, így meglehetősen biztonságos. Ezenkívül a "Nyomtatás" gombbal kinyomtatható vagy PDF formátumban menthető. Az adatok mentésekor azonban ügyeljen arra, hogy minden belső adatbiztonsági előírásukat betartsa, és olyan helyre mentse, ahol csak Ön és az adott munkatárs férhet hozzá. Az eszköz használata és így az adatok mentése előtt kérje ki munkatársa írásos hozzájárulását. Ha nem akarják, hogy elmentse a letöltött adatokat, felajánhatja nekik, hogy saját maguk mentsék el, így minden információ náluk marad.

Az adatvédelmi irányelvek általában, valamint a HR-rel kapcsolatos kérdésekre különösen minden partnerországban követik az európai GDPR korlátozásokat, és nem tartalmazzak más szigorúbb szabályokat. Ha ez minden európai országra igaz, azt használat előtt ellenőrizni kell, mivel a PDP személyes adatokkal foglalkozik. Bár a HR-adatokat nem kell titkosítani a helyi mentés előtt, azt tanácsoljuk, hogy legalább jelszóval biztosítsa azokat, és ezt csak magának a munkavállalónak adja meg. Nem sérülhet az adatok tárolási helyére és az adatokhoz való hozzáférésre vonatkozó részletes tájékoztatás, valamint az elfelejtéshez való jog. Ha a munkavállaló törölni kívánja adatait, akkor erre a GDPR előírásai kötelezik, és a munkavállaló számára semmilyen sérelem nem származik.

Az összegyűjtött adatok felhasználhatók más, kidolgozottabb vagy statisztikai célokra, például általános fejlesztési terv összeállítására a vállalat egészére vonatkozóan. Ha erre a célra használja, mindenképpen értesítse az érintett alkalmazottakat. Mindig tanácsos egy belső adatvédelmi útmutatót elolvasni.

Személyre szabhatja és elkészítheti a profilokat

A PDP olyan európai kkv-k számára készült, amelyek megalapozzák a tehetséggondozást (lásd a „Bevezetés: Készen állsz a tehetséggondozásra?” című részt a kézikönyvben). A kkv-k azonban méretükben, szerkezetükben, stratégiájukban és céljaikban eltérőek lehetnek. Ezért az eszköz bizonyos

mértékig testreszabható, és az Ön cége egyedi igényeihez igazítható. Így bizonyos elemeket kizárhat a szakmai fejlődés értékeléséből, ha nem alkalmazhatóvá teszi őket. Ugyanez igaz a munka és a magánélet közötti egyensúlyra vonatkozó intézkedésekre is. Mivel az eszköz nem ment el semmilyen személyes adatot, hogy megfeleljen az európai GDPR-előírásoknak, fel kell készítenie azokat a használatra. Az előre beillesztett tartalomban végzett minden módosítás mindaddig megmarad, amíg ugyanabban a böngészőben marad. Ezért azt tanácsoljuk, hogy minden pozícióhoz készítse elő az eszközt, majd használja azt az azonos pozícióban lévő összes alkalmazottnál. Amikor megnyitja a PDP-t egy másik böngészőben (pl. Firefox, Microsoft Edge), ismét megjelenik az eszköz eredeti verziója. Az „összes tárolt érték eltávolítása” gomb minden használat után törli az összes személyes adatot. Nem marad az eszközben, és helyileg kell menteni a saját számítógépére.

Annak érdekében, hogy a munkavállaló tehetsége megfeleljen a vállalat igényeinek, fontos meghatározni, hogy a szerep/pozíció milyen készségeket és kompetenciákat igényel. Ha még nem határozta meg a szükséges tehetségeket egy adott szerepkörhöz/pozícióhoz, akkor ezt is meg kell tennie az eszköz elindítása előtt. Nem kötelező, de megkönnyíti a következő lépéseket – különösen az alaptehetségeket –. Ezt a meghatározást az adott szerepkörben/beosztásban lévő összes alkalmazottra használhatja. Támogatásért kérjük, tekintse meg a Tehetségértékelés dokumentumot:

Tehetségfelmérés

A tehetségeket meg kell határozni és fel kell mérni, hogy megtaláljuk a tökéletes illeszkedést az alkalmazottak és a szerepek tekintetében.

A tehetséget az egyéni munkakörnyezetben kell felmérni.

A rendelkezésre álló tehetségek és a betöltendő igények ismeretében gyorsabb elosztás lehetséges – időt és pénzt takarít meg.

A tehetségek felfedezhetők és meghatározhatók, ha elképzelünk egy tökéletes alkalmazottat a mai és a jövő folyamatosan változó munkaerőpiacára.

használati útmutató:

Gondoljon a cégére (vagy osztályára, ha a cége nagyobb) öt év múlva.

Hol áll ehhez képest..

- Gazdasági és társadalmi változások?
- Globalizáció és verseny?
- Demográfiai változások?
- Digitalizáció / Ipar 4.0?
- Műszaki és szerkezeti innovációk a vállalaton belül?

Ebben a cégben öt év múlva milyen tehetségekre lesz szüksége ahhoz, hogy sikeresen versenyezzen az üzleti területén?

Gondoljon egy jó alkalmazottra a vállalatnál/részlegnél/szerepkörben, és határozza meg, mire van szüksége.

Most gondoljon egy ideális alkalmazottra, és szükség esetén frissítse a listát.

Kik a megfelelő emberek erre?

A tehetség meghatározásában az alábbi lista ad néhány lehetséges tehetséget és kompetenciát. Az

alkalmazottak számára szükséges tehetségek lehetnek technikai és speciális készségek kombinációja, és lehetőség van azok személyre szabására. Ide tartoznak a személyes készségek, a szociális, módszertani, vezetési és tevékenységorientált és teljesítmény-kompetenciák. Ezek azonban az ágazattól, a vállalat céljaitól és az egyes alkalmazottaktól függenek.

Cselekvés orientáció	Céloz és ér el eredményeket, legyőzi az akadályokat, vállalja a felelősséget, normákat és felelőségeket állapít meg, eredményorientált környezetet teremt, és követi a cselekvéseket.
Alkalmazkodóképesség	Gyorsan és könnyen alkalmazkodik az új dolgokhoz. Jól kezeli a változásokat, gyakran kijön különféle személyiségekkel, és bármilyen környezetben boldogul. Meglepő helyzetekben is nyugodt tud maradni.
Elemző	Kiváló képességgel rendelkezik a kutatás lefolytatására, az adatok rendezésére, a megállapítások gyors feldolgozására és a megalapozott következtetések levonására.
Kommunikáció	Jól kommunikál szóban és írásban egyaránt. Hatékonyan közvetíti és megosztja az információkat és ötleteket másokkal. Figyelmesen hallgat és megérti a bemutatott információk lényeges részleteit.
Kreativitás/innováció	Új ötleteket generál, és meglévő és új rendszereket fejleszt vagy javít, amelyek kihívást jelentenek a status quo számára, kockázatot vállal és ösztönzi az innovációt.
Kritikus ítélet	Képes problémákat meghatározni, és a működőképes megoldások elérésére összpontosítani. Következtesen helyesen cselekszik, megbízhatóan teljesít.
Ügyfél orientáció	Meghallgatja az ügyfeleket, növeli az ügyfelek bizalmát, növeli a vevői elégedettséget, gondoskodik a kötelezettségvállalások teljesítéséről, megfelelő vevői elvárásokat fogalmaz meg, és reagál az ügyfelek igényeire.
Megbízhatóság	Bármilyen helyzetben lehet rá támaszkodni. Ez magában foglalhat bármit a pontosságtól az ígérek betartásáig. Nagyra becsülik, fontos feladatokat és köteleességeket lehet rá bízni.
Érzelmi intelligencia	Rendelkezik saját és mások érzelmi felismerésének, szabályozásának és konstruktív kezelésének képességével.
Interperszonális készség	Verbális és nonverbális viselkedéseken keresztül hatékonyan és produktívan kapcsolatba lép másokkal, és bizalmat, hitelességet és alakít ki másokkal.
Vezetői képességek	Motivál, erőt ad, inspirál, együttműködik és bátorít másokat. Olyan kultúrát alakít ki, amelyben az alkalmazottak magukénak érzik tevékenységüket, és folyamatosan fejlesztik az üzletet. Ha szükséges, konszenzust épít ki. Célja, hogy a csapat tagjai a közös célokra koncentráljanak.
Problémamegoldás	Kezeli a kihívást jelentő vagy meglepő helyzeteket. Nyugodt tud maradni, amikor akadályokba ütközik, és minden lehetőséget felmér, hogy megtalálja a legjobb megoldást.

Szervezőképesség	A szervezési készség magában foglalja a fizikai és digitális terek rendezettségét, valamint a tervezési, ütemezési és rangsorolási képességet. Időhatékony, megelőzi a félreértéseket és javítja az általános hatékonyságot.
Önbizalom	Bízik saját képességeiben, tetteiben és döntéseiben. Valószínűleg ambiciózus célokra törekszik, új dolgokat próbál ki, és elhiszi, hogy sikerülhet.
Csapatmunka	Tudja, mikor és hogyan kell csapatot vonzani, fejleszteni, jutalmazni és felhasználni az eredmények optimalizálása érdekében. Cselekszik, hogy bizalmat építsen, lelkesítsen, bátorítson másokat, segítsen a konfliktusok megoldásában és konszenzus kialakításában nagy teljesítményű csapatok létrehozásában.
Műszaki/funkcionális szakértelem	Erős műszaki/funkcionális jártasságot és tudást mutat a szakterületeken. Ismeri a vállalati üzleti tevékenységet, és jártas a stratégiai és pénzügyi folyamatokban, beleértve a nyereség és veszteség (P&L) tervezési folyamatokat és azok vállalatra gyakorolt hatásait.

A Berger & Berger, a The Talent Management Handbook, 2011-es második kiadás és a LinkedIn Career Guide 2021 alapján

3

A fejlődést befolyásoló megatrendek

A következő évek megatrendjei lassított lavinaként törnek ránk. Egész iparágakat fognak fenekestül felforgatni, és hatással lesznek az élet minden területére. Több évtizedig tartanak, ellentétben azokkal a trendekkel, amelyek csak néhány évig fejtik ki hatásukat. Minden megatrend formáló hatással van társadalmunkra és gazdaságunkra, és különösen a vállalatoknak kell reagálniuk rájuk, és ennek megfelelően alakítani stratégiájukat.

Négy megatrend lesz különösen fontos a vállalatok számára a közeljövőben. Ezeket az alábbiakban foglaljuk össze. Mielőtt elkezdené a PDP-t az alkalmazottaival, gondolja át, hogyan fogja kezelni őket Ön és munkatársai, szükség van-e és milyen változtatásokra, és integrálja ezeket átfogó vállalati stratégiájába. Az igények eltérőek lehetnek a különböző alkalmazotti szerepkörök között, ezért határozza meg ezeket az egyes csoportokhoz. A stratégia és a meghatározások ezután befolyásolják a szükséges tehetségeket, amelyeket alkalmazottai és Ön meghatározhat a PDP során. Ügyeljen arra, hogy ezekkel a megatrendekkel és az így szükséges fejlesztésekkel foglalkozzon az alkalmazottaival való kommunikáció során. Ez megtehető az alapvető tehetségek, valamint a munka és a magánélet egyensúlyának összefüggésében. Amikor további igényeket vezet be, kapcsolja össze őket az átfogó stratégiával, hogy világossá tegye, miért van rá szükség. Ha vállalatként mindannyian kidolgozza a

megatrendek kezelésére szolgáló intézkedéseket, sok kockázatot megelőzhet, hogy üzleti tevékenységét befolyásolja.

Megatrendek meghatározása

A digitális jövő

A digitális átalakulás javában zajlik. Az új technológiák ma már a társadalmi és gazdasági élet minden területére hatással vannak. Megváltoztatják azt, ahogyan tájékozódunk, hogyan kommunikálunk, hogyan fogyasztunk és hogyan élünk. Bármilyen információ bármikor és bárhol elérhető. Ez a gyors fejlődés alapvető előnyöket kínál a vállalatok számára. A globális piacok gyors megragadásával jobban hozzáigazíthatják a termékeket az ügyfelek igényeihez, és folyamatosan adaptálhatják és optimalizálhatják az üzleti modelleket.

Azok a cégek, amelyek nem csak marketingcélokra, hanem belső folyamatokra is használják az adatokat, még erősebben kerülnek ki az olyan helyzetekből, mint a járvány. Fontos tudni, hogy mely belső folyamatokat lenne érdemes digitalizálni, és mindenekelőtt milyen minőségben milyen adatokra van szükség ahhoz, hogy a digitalizálás megvalósítható legyen.

- Tervezi-e cége belső folyamatainak/munkafolyamatainak digitalizálását a következő néhány évben?
- Hogyan hat a digitalizáció az Ön egyéni munkakörére?
- Változtatnia/alkalmazkodnia kell? Ha igen, mi kell az Ön részéről, hogy lépést tartson?

Kapcsolódás

Olyan hálózatban élünk, amelyben mindenki mindenkivel és mindennel kapcsolatban áll, mindig és mindenhol. Ez a hálózati társadalom alapjaiban változtatja meg a vállalkozói siker feltételeit, és új kompetenciákat követel meg a vállalatoktól és az egyénektől is. Az olyan szempontok, mint az alapvető emberi szükségletek, valamint a kulturális és társadalmi szempontok egyre fontosabbak az üzleti modellek, valamint a termékek és szolgáltatások tervezése szempontjából. A megatrendben rejlő lehetőségek teljes kiaknázásához a vállalatoknak meg kell érteniük a digitális átalakulási folyamatot.

A vállalatok és a munkavállalók számos módon profitálhatnak ebből a megatrendből. Például az alkalmazottak felhő alapú megoldásokkal bárhol dolgozhatnak projekteken, és a cég telephelyétől függetlenül választhatják meg lakóhelyüket. A digitális kapcsolódás ugyanakkor csökkentheti a vállalat folyamatköltségeit, és ezáltal növelheti a hatékonyságot.

- Tervezi-e cége, hogy a következő öt évben változtat a munkamódszerén?
- Ön vállalként és személyesen felkészült a távoktatásra (e-learning, online mentorálás, coaching, értékelés)?
- Változtatnia/alkalmazkodnia kell? Ha igen, mi kell az Ön részéről, hogy lépést tartson?

Demográfia és társadalmi változások

A globális demográfiai változások jelentős kihívásokat és lehetőségeket jelentenek a társadalmak és a vállalkozások számára. A megatrendet alátámasztó erők közé tartozik a fejlett gazdaságokban és Kínában előregedő népesség, a jövőbeli munkahelyek kilátásai, a bevándorlási nyomás, a készségek egyensúlyának hiánya és a fiatalabb generációk radikálisan eltérő prioritásai.

Az intelligensebb gépek megoldást jelentenek a csökkenő munkaerővel rendelkező országok számára, de valószínűleg kihívások elé állítják a fiatalabb gazdaságokat, mivel megzavarják a munkahelyeket és korlátozzák a bérnövekedést. Az automatizálás és a technológia szélesebb körű felhasználása megköveteli a holnapi munkaerőtől, hogy új és fejlettebb készségeket fejlesszen ki. A magasan képzett munkaerőért folyó verseny felforrósodásával a vállalatoknak több erőforrást kell fordítaniuk a tehetségek vonzására, képzésére és megtartására.

- Hogyan befolyásolja az automatizálás a munkaköröket?
- Van-e az Ön vállalata alkalmazotti megtartási terve a következő 5-10 évre?
- Változtatnia/alkalmazkodnia kell? Ha igen, mi kell az Ön részéről, hogy lépést tartson?

Neo-Ökológia

A neoökológia megatrend új értékeket teremt, amelyek mindennapi életünk minden területére kiterjednek. A környezettudatosság és a fenntarthatóság egyre inkább az egyéni életmódból társadalmi mozgalommá és jelentős gazdasági tényezővé válik. Egyetlen másik megatrend sem váltana ki olyan heves vitákat, mint a fenntartható fogyasztás, az erőforrás-takarékosság és az energiaellátás kérdése. A jövő neoökológiája az új fogyasztási módra irányul. Egyre világosabbá válik, hogy a gazdaság alapvető átalakuláson megy keresztül: a növekedés és a profitmaximalizálás helyett a holnap gazdasága az erőforrások intelligens és fenntartható felhasználására, valamint az átfogó közjóra összpontosít.

A cégeknek cselekedniük kell. Nemcsak a magánszférát fogja áthatni, hanem egyre inkább a világgazdaságot is. Csak akkor tudják sikeresen kezelni a kapcsolódó kihívásokat, ha a vállalatok felkészülnek erre és felismerik a kockázatokat.

- Készen áll a vállalata a környezetbarát és fenntartható cselekvésre?
- Ön szerint mi a munkatársak szerepe ebben a folyamatban?
- Mi szükséges az Ön oldaláról, hogy lépést tartson?

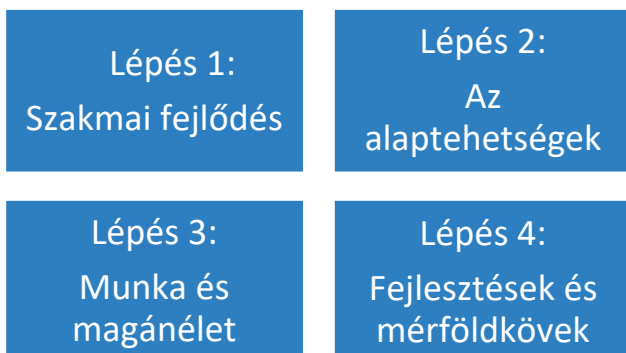
4

A személyes fejlesztési terv (PDP) használata

Az eszköz használata becslések szerint körülbelül egy órát vesz igénybe, attól függően, hogy mennyi ideig tárgyalja az egyes szempontokat. Integrálható az értékelő beszélgetés struktúrájába, és nem kell minden mezőt kitölteni. Az oldal tetején lévő folyamatjelző sáv mutatja, hogy milyen messzire halad a PDP-ben.

Az eszköz elindításakor megjelenik a szerkezet áttekintése. Megjeleníti az alábbi négy munkalapot: 1. Szakmai fejlődés értékelése, 2. Alaptehetségek, 3. Munka és magánélet egyensúlya és 4. Fejlesztések és mérföldkövek. Egy alkalmazott értékelési beszélgetése egyenlő az eszközön való átfutással. Ezért ezen az első oldalon írja be az adott alkalmazott nevét. Ez csak a letöltött és helyben mentett adatokon jelenik meg, hogy megkönnyítse az eredmények hozzárendelését a dolgozókhoz. Ha a használat végén minden adat törlődik, a név is törlődik.

A PDP a következő négy lépésből áll:



Minden lépés mögött egy munkalap található, amelyet Ön, mint munkáltató/HR-es és a munkavállaló közösen tölt ki. Minden lépés bizonyos mértékig egymásra épül, de nem kötelező minden lapot vagy mezőt kitölteni.

A munkalapok kérdéseket és megfelelő kitöltendő mezőket tartalmaznak (pl. értékelések, találati listák, kívánt mértékek). Végigvezetik az alkalmazottját és Önt az értékelő beszélgetésen, gyors megbeszélésen, és felkérlik, hogy jegyezzen fel bizonyos intézkedéseket. Azáltal, hogy az összes munkalapot az előre beállított sorrendben tartalmazza, kibővítheti a tehetségfejlesztés és ezáltal a megtartás lehetőségeit.

A GDPR értelmében az eszköz nem menti a beírt adatokat. A folyamat során a böngésző menti, de a böngésző bezárásakor törlődik. Minden tartalom letölthető és helyileg menthető a saját számítógépére. A folyamat későbbi felülvizsgálatához vagy megismétléséhez feltöltheti az adatokat az eszközbe.

Eredmény: A PDP átfutása után az egyes alkalmazottak számára megjelennek az alapvető tehetségek, a munka és a magánélet egyensúlyát szolgáló intézkedések, a fejlesztési célok és az ezek eléréséhez szükséges mérföldkövek. Ezt támasztják alá a táblázat használatára vonatkozó információk és az innen történő továbblépés.

A PDP lépései

A PDP az alkalmazottjával együtt, négy lépésben készül el. Annak érdekében, hogy jobban megértse, mi lehet a bemenet és a mérték, a következőkben minden lépést bemutatunk egy leírással és egy kék betűszínnel írt példával. A példa munkatárs Margaret Miller a következő profillal:



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.

SUCCESSSES

- 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. Személyes fejlődés értékelése

A Talent4LIFE Személyes Fejlődés Értékelése a Személyes Fejlődési Terv kezdete. Célja, hogy értékelje a munkavállaló és a munkáltató nézőpontját az egyes munkavállaló egyes jellemzőiről, fejlődési lehetőségeiről. Mindkét fél önállóan értékeli a megfelelő skálázható kérdéseket (1 a legalacsonyabb, 5 a legmagasabb kategória), majd egyesíti őket az eszközben.

Ehhez kérjük, olvassa el a Talent4LIFE kézikönyvet, amely az utolsó fejezetben mutatja be a Szakmai fejlődés értékelését, és számos tanácsot kínál a tehetséggondozás ciklusa során. Alternatív megoldásként használhatja az útmutató következő oldalát, és a beállított értékelő beszélgetés előtt eloszthatja azt alkalmazottai között. Hagyjon jegyzeteket és megjegyzéseket a megadott területen, hogy elmagyarázhassa értékelését a másik félnek, ha az előkészületeket a tényleges megbeszélés előtt megteszik.

A kérdések és állítások a Toborzás – Bevezetés – Fejlesztés – Növekedés – Megtartás – Kiléptetés tehetséggondozási cikluson alapulnak, amelyet a kézikönyv fejezetei mutatnak be részletesebben. Mindegyiket a teljes ciklus kezelésére kell használni. Ha azonban néhány kérdés nem illik az Ön cégéhez vagy a beszélgető munkatárs szerepéhez, akkor az egyes kérdéseket kihagyhatja úgy, hogy 0-t ad rá. Ekkor nem számítanak bele az összesített értékelésbe. Ugyanez lehetséges a munkavállaló számára saját minősítésük alapján. Feltétlenül közölje velük az űrlap kiosztása során. Amikor találkozik alkalmazottjával a fejlesztési beszélgetésen, kombinálja mindkét értékelést az online szakmai fejlődés értékelésében. Az eszköz automatikusan kiszámítja a besorolást, egy közlekedési lámparendszerhez hasonlóan. A zöld kérdések azt jelentik, hogy jó úton haladsz, nincs szükség azonnali változtatásra. Azonban mindig tartsa szemmel ezeket a területeket, hogy így maradjanak. A borostyánsárga kategóriák nem sürgős aggodalomra adnak okot, de alaposan át kell gondolni őket, hogy piros helyett zöldre változtassák őket. Az utóbbiak azonban azok a kategóriák, amelyek a legnagyobb aggodalomra adnak Önnek és alkalmazottjának, és amelyek azonnali intézkedést igényelnek. Ha a kérdések mindkét féltől teljesen eltérő értékelést kapnak (az egyik 1-et, a másik 5-öt ad), akkor a megfelelő kérdések sárga kerettel lesznek kiemelve. Ez azt jelzi, hogy a terület kiemelt figyelmet igényel, és ellenőrizni kell, hogy más alkalmazottakkal is megjelenik-e ugyanaz a nézeteltérés, ami miatt ez a téma az egész vállalatban foglalkozni kell.

Margaret két héttel az értékelő beszélgetés előtt e-mailben kapja meg munkaadójától a szakmai fejlődési értékelést. Bemutatja szakmai életét és a munkáltatóhoz való viszonyát, és válaszol a kapcsolódó kérdésekre. A vita tárgyát képező kérdésekhez megjegyzéseket kell fűzni. A munkaadója ugyanezt teszi a számítógépén. Amikor találkoznak, kicserélik az értékelést, és mindkettőt beépítik a PDP-be az 1. munkalapon.

2. Alaptehetségek

1. A Szakmai Fejlesztési Értékelés eredményei a következő lépésben jelennek meg, amely a munkavállaló alapvető tehetségeivel foglalkozik. Ezek képezik a vita alapját, mivel megmutatják a fókuszterületeket, ahol fejlesztési munkát kell végezni, és ahol fejlesztésre van szükség. Ezért csak a borostyánsárga és piros területek, valamint a súlyos nézeteltérésekkel kapcsolatos kérdések jelennek meg. Az ötlet az, hogy a munkavállalónak ki kell fejlesztenie vagy el kell kezdenie használni a korábban fel nem használt tehetségeket, hogy pótolja ezeket a hiányosságokat.
- 2.
3. Az alaptehetségekkel kapcsolatos második lépés célja tehát az, hogy az egyéni Személyes Fejlesztési Terv (PDP) alapját képezze. A BSC eredményei alapján közösen azonosítsa és vitassa meg a munkavállaló elérhető és potenciális alaptehetségeit. Fókuszáljon a vörös és borostyánsárga területekre, hogy lássa, hol vannak a legnagyobb akadályok és a fejlődési potenciál. Mindig tartsa szem előtt az alkalmazott szerepét és az ehhez szükséges tehetségeket. Az indikatív tehetségre/kompetenciákra/készségekre és azok leírására az alábbi

Kommentiert [ACM1]: I am not sure, why this is numbered. Please check this again

dokumentumban talál példákat. A BSC eredményei és a cég/részleg/szerepkör tehetségigénye alapján beszélje meg, hogy mely tehetségek állnak rendelkezésre, melyekre van szükség, és melyek azok a fejlesztések, amelyekkel a munkavállaló olyan helyzetbe hozható, hogy támogassa a vállalat üzleti tervének sikeres megvalósítását.

4.

5. A munkavállalóval folytatott kvalitatív interjú előkészítéseként ebben a lépésben olvassa el az ilyen interjú lefolytatására vonatkozó rövid útmutatót.

Interjú útmutató munkáltatóknak

Felkészülés az interjúra

- Határozza meg az interjú célját: Mit szeretne kihozni belőle? Ezt mindenképpen közölje azzal a munkavállalóval, akivel interjút készít
- Gondoljon az interjú logikus menetére, a bemelegítő kérdésektől a bonyolultabbakig

Mit kell keresni

- • Viselkedés minták
- • Vélemények/értékek
- • Érzések
- • Tudás
- • Háttér/demográfia

Kérdések

- Egyenként
- Világos, egyszerű, könnyű és rövid
- Nyitott és hosszabb válaszokra felhívó
- Az egyszerűtől a bonyolultabb/ellentmondásosabb felé
- A jelenből a jövőbe
- Esetenként tényeken alapuló
- Kérje meg az alkalmazottat, hogy egészítse ki

Az interjú elkészítése

- Válasszon olyan beállítást, amely nem vonja el a figyelmet
- Vegye figyelembe a titoktartási feltételeket
- Ismertesse az interjú formátumát és becsült idejét
- Engedje meg az interjúalanyak, hogy tisztázza az interjúval kapcsolatos kétségeit

Az Ön kérdezői szerepe

Sikeres kérdezőként Ön:

1. Szakértő: ismerje a tehetséggondozás és tehetségazonosítás témát
2. Strukturált: strukturálja és irányítsa az interjú folyamatát, és tartsa kézben a gyepelőt
3. Világos: tegyen fel egyszerű, könnyű, rövid kérdéseket; nincs zsargon
4. Gyengéd: legyen toleráns, érzékeny és türelmes a provokatív és nem szokványos véleményekkel szemben, hagyja, hogy az alkalmazott befejezze, hagyjon gondolkodási időt, tűrje a szüneteket
5. Érzékeny: figyelmesen hallgassa, mit és hogyan mondanak
6. Nyitott: válaszoljon arra, ami az interjúalany számára fontos, és legyen rugalmas

7. Kritikus: megkérdőjelezheti az elhangzottakat, kezelje az interjúalanyok válaszainak következetlenségeit
8. Emlékezés: kapcsolja össze az elhangzottakat a korábban elmondottakkal
9. Tolmácsolás: tisztázza és értelmezza a munkavállaló által elmondottakat, de anélkül, hogy jelentést kényszerítene rá.
10. Kiegyensúlyozott: ne beszéljen túl sokat, ami passzívvá teszi a munkavállalót, és ne beszéljen túl keveset, ami azt eredményezheti a munkavállalóban, hogy valamit rosszul mond
11. Etikailag érzékeny: legyen érzékeny az etikai dimenzióra, és gondoskodjon arról, hogy a válaszok a lehető legbizalmasabbak legyenek

Annak érdekében, hogy a munkavállalói oldalon megkönnyítse a tehetség meghatározását, tegye fel számukra a tehetség meghatározásához és megtalálásához szükséges kérdéseket, amelyek segítik őket saját tehetségük elemzésében.

Nevezze meg a tehetségeit és képességeit

Tehetségfelmérés az alkalmazottak számára

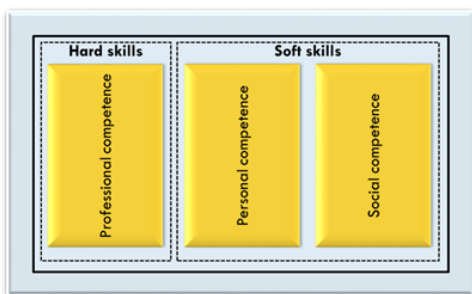
A tehetségeket úgy kell meghatározni és felmérni, hogy megfeleljenek a cégben betöltött tökéletes szerepkörnek.

A tehetséget személyes, egyéni munkakörnyezetében kell felmérni.

Ha ismeri tehetségét és a betöltendő igényeket, gyorsabb elosztásra nyílik lehetőség, ami jobb munkakörnyezetet biztosít.

A tehetségek felfedezhetők és meghatározhatók, ha elképzelünk egy tökéletes munkakörnyezetet a mai és a holnap folyamatosan változó munkaerőpiacán.

Tehetségek és készségek keveréke



Ahhoz, hogy jól felkészüljön a jövő igényeire, kemény készségekre (műszaki kompetenciák, az Ön vállalkozására szabott) és puha készségekre (személyes és szociális kompetenciák, amelyek lehetővé teszik, hogy bármilyen helyzethez alkalmazkodjanak) keverékére van szüksége.

Példák lehetnek:

Kemény készségek	Puha készségek
Műszaki készség	Kommunikáció
Géphasználati képesség	Cselekvés orientáció
Új eszközök építése	Kreativitás/innováció

Ezek a készségek csak példák, és személyre kell szabni az Ön egyéni helyzetéhez. Gondoljon most a munkájára és a személyiségére, a nem munkával kapcsolatos kontextusban szerzett tehetségére, érdeklődési körére és élettapasztalataira.

Utasítások:

Gondoljon öt év múlva a vállalatnál (vagy osztálynál, ha a cég nagyobb) a munkájára.

o Ön személy szerint hol tart a...

- o Gazdasági és társadalmi változások?
- o Globalizáció és verseny?
- o Demográfiai változások?
- o Digitalizáció / Ipar 4.0?
- o Műszaki és szerkezeti innovációk a cégen belül?

Ebben a cégben öt év múlva milyen tehetségekkel és képességekkel kell sikeresen versenyeznie a vállalkozásában?

Határozza meg, miben áll (személyisége, tehetsége nem munkával kapcsolatos összefüggésekben, érdeklődési köre és élettapasztalata).

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

Margaret a munkaadójától kapja meg az alkalmazottak tehetségfelmérését, és a magyarázó készségtől vezérelve beletelik egy kis időbe, amíg átgondolja tehetségét. Úgy véli, hogy a termékekről a nagyüzemi gyártástól a személyre szabott darabokig szerzett hatalmas tudása lehetővé teszi számára, hogy nagyobb szerepet vállaljon a gyártási részlegben. Olasz és francia nyelvtudása nemzetközi kapcsolatok kialakítását is lehetővé teszi számára. Így az értékelő beszélgetésre néhány ötlettel érkezik a tehetségére vonatkozóan, és ezeket párosítja a munkaadó által előzetesen előkészített, előre meghatározott szükségletekkel és készségekkel. Utóbbi elkészítette magát az interjú útmutatóval, és kvalitatív interjút vezet. A Margaret-tel folytatott beszélgetés során rájönnek, hogy automatizált gyártási bizonyítvánnyal és nyelvtudással rendelkezik, ami megfelel a hamarosan megnyíló nemzetközi termelési menedzser pozíciónak az olaszországi nagyüzemben. Ezután együtt értékeli, hogy Margaretnek milyen egyéb szükséges készségei vannak, és melyekre van még szüksége.

3. Munka-magánélet egyensúly

Azt szeretné, ha az alkalmazott javítaná teljesítményét, és mindig a legjobbat nyújtaná. Hajlamosak erre, és minden korábban meghatározott alaptehetségüket kamatoztatni akarják, de csak akkor, ha a munkaterhelés és a körülmények nem befolyásolják rosszul magánéletüket. Ezért velük együtt kell foglalkoznia a munka és a magánélet egyensúlyával.

A munka és a magánélet egyensúlya a munka és a magánélet közötti egyensúlyt írja le. Mindkettőnek egyensúlyban kell lennie ahhoz, hogy kiegyensúlyozott életet élhessen. Az MBA Skool definíciója szerint „A munka- és magánélet egyensúlya egy olyan módszer, amely segít egy szervezet dolgozóinak egyensúlyban tartani magánéletüket és szakmai életüket. A munka és a magánélet egyensúlya arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy a prioritások alapján osszák be idejüket [sic], és tartsák fenn az

Kommentiert [ACM2]: Shouldn't this be number 3?

egyensúlyt azáltal, hogy időt fordítanak a családra, az egészségre, a nyaralásra stb., valamint karriert csinálnak, üzleti utazásokat stb. , Lépések és példa, 2021).

Ezzel a PDP 3. lépése foglalkozik, ahol a munkavállaló egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékeli a munka-magánélet egyensúlyát jelenlegi szerepkörében. Ez az értékelés kezdeti áttekintést nyújt az egyes egyének általános munka-magánélet egyensúlyáról. Ha ezt szeretné a beszélgetés előtt átadni munkatársának, mivel ez egyéni tevékenység, itt találja az űrlapot.

Munka-magánélet egyensúly skála

Tételek	Értékelés
A magánéletem a munka miatt szenved	Teljesen egyetértek <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> nem értek egyet
A munkám megnehezíti a magánéletet	Teljesen egyetértek <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> nem értek egyet
A személyes igényeimet a munka miatt elhanyagolom	Teljesen egyetértek <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> nem értek egyet
A magánéletemet felfüggesztettem a munka miatt	Teljesen egyetértek <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> nem értek egyet
Hiányoznak a személyes tevékenységek a munka miatt	Teljesen egyetértek <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> nem értek egyet
Küzdök a munka és a nem munka összeegyeztetésével	Teljesen egyetértek <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> nem értek egyet
elégedett vagyok a nem munkára szánt idő mennyiségével	Teljesen egyetértek <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> nem értek egyet
A magánéletem leszívja a munkámhoz szükséges energiát	Teljesen egyetértek <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> nem értek egyet
Túl fáradt vagyok ahhoz, hogy hatékony legyek a munkában	Teljesen egyetértek <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> nem értek egyet
A munkám szenved a magánéletem miatt	Teljesen egyetértek <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> nem értek egyet
Személyes ügyek miatt nehéz dolgozni	Teljesen egyetértek <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> nem értek egyet
A magánéletem energiát ad a munkámhoz	Teljesen egyetértek <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> nem értek egyet
A munkám energiát ad a személyes tevékenységek folytatásához	Teljesen egyetértek <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> nem értek egyet
A magánélet miatt jobb a hangulatom a munkahelyemen	Teljesen egyetértek <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> nem értek egyet
A munkám miatt jobb a hangulatom	Teljesen egyetértek <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> nem értek egyet

Amikor a válaszokat beilleszti az eszközbe, az automatikusan kiszámít egy értékelést, amely jelzi, hogy a munkavállaló mennyire elégedett a személyes munka-magánélet egyensúlyával.

Ezt követően munkatársával együtt értékeli a munka-magánélet egyensúlyát befolyásoló területeket. Értékelje az egyes területeket aszerint, hogy személyesen és vállalatként változtatásra szorul-e (1 = változtatás szükséges; 5 = nem szükséges). Mindkét értékelést a Személyes Fejlődés Értékelésénél szereplőhöz hasonlóan kombináljuk. Ha az értékelés eredménye zöld, akkor nincs szükség változtatásra, és nem látja újra az elemet. Ha piros, akkor erősen ajánlott a rovat kitöltése. Ha borostyánsárga besorolású, akkor azt is javasolt kitölteni. Csak a negatív értékelést kaptak jelennek meg magyarázattal és javasolt intézkedésekkel együtt. Közösen járjunk végig minden olyan területen, ahol változtatásra van szükség, beszéljük meg a lehetőségeket, és válasszunk egy intézkedést a listából. Használja a megjegyzés szakaszt, hogy rögzítse ötleteket és lehetséges intézkedéseket arra vonatkozóan, hogy miként javíthatja a munka és a magánélet egyensúlyának szakmai részét ebben a részben, és ezáltal jobb egyensúlyt tesz lehetővé a munka és a magánélet között.

Ne feledje, hogy az alapvető tehetségek különbözőképpen befolyásolhatják az alkalmazottak munka és magánélet egyensúlyát. Például, ha hiányoznak készségeik a digitalizáció terén, több támogatásra lehet szükségük a távmunka során. A munkalap végén megjelenik az Ön által elfogadott intézkedések összegzése, feltüntetve a szakasz témáját, a kiválasztott mértékeket és az esetleges megjegyzéseket.

Mivel nem minden vállalat képes ugyanazt a munka és a magánélet egyensúlyának mérésére szolgálni, törölhet néhány szakaszt, ha azok nem vonatkoznak az Ön szervezetére. Így munkatársai és Ön a ténylegesen elérhető intézkedésekre összpontosíthatnak. Ha olyat ajánl, ami nem szerepel a listán, akkor a „kérdés hozzáadása” gombbal felteheted alul. Ahogy cége fejlődik, további intézkedések jöhetnek szóba. Ezért a kezdeti szakaszok az alábbiakban találhatóak, így bármikor újra beillesztheti őket, miután törölte őket a böngésző verziójában.

A munka és a magánélet egyensúlyával kapcsolatos kérdések

Munkaterhelés

Meghatározás

A megfelelő szintű munkaterhelés kulcsfontosságú a munka-magánélet egyensúlyának elégedettsége és egészsége szempontjából. A túl magas terhelés kiégési szindrómához, a túl alacsony terhelés pedig boreout szindrómához vezethet.

Kérdések és válaszok

- Szeretne változtatni a munkaterhelésén?
 - többet dolgozik
 - kevesebbet dolgozik

Rugalmasság a munkaidőben

Meghatározás

A munkaidő rugalmassága azt jelenti, hogy a munkáltató és a munkavállaló között megállapodás születhet a korszerű, rugalmas munkaidőről. Ilyenek például az innovatív munkaidő-modellek

- **Rugalmas munkaidő (a munkavállaló maga döntheti el, mikor dolgozik)**
- **a 4 napos munkahét (ugyanannyi munkaidő rövidebb időszakra oszlik el)**
- **a munkaidő mennyiségének csökkentése (például 50% vagy 75% munkaidő)**
- **becsületrendszer (ez egy olyan munkaszervezési modell, amelyben a vállalt feladatok elvégzése van előtérben, nem a munkavállaló időbeli jelenléte)**

Kérdések és válaszok

- Szeretné módosítani a jelenlegi munkaidőt?
- Ha igen, az alábbi innovatív munkaidő-modellek közül melyik felel meg az Ön igényeinek?
 - o Rugalmas munkaidő
 - o 4 napos munkahét azonos munkaidővel és teljes fizetéssel
 - o Munkaidő tiszteletbeli rendszer
 - o Munkaidő változása: Melyik változás (növekedés/csökkentés) felel meg érdeklődésének?
 - o Más

Rugalmas munkamodellek (helyszín)

Meghatározás

A rugalmas munkavégzési modellek különösen azokon a területeken írják le a változást, ahol a munkavállaló dolgozhat. A rugalmas munkahelyek közé tartozik az otthoni iroda (= otthoni munkavégzés); hibrid modellek rész munkaidős otthoni és rész munkaidős munkahelyi munkavégzéshez; Távoli munkavégzési modellek (= az irodától eltérő helyen végzett munka, amelyet a munkavállaló választhat); Co-working terekben végzett munka.

Kérdések és válaszok

- Szeretne változtatni a munkavégzés helyén?
- Ha igen, az alábbi innovatív munkamodellek közül melyik felel meg az Ön igényeinek?
 - o Otthoni iroda (teljes munkaidőben)
 - o Hibrid modell - otthoni iroda és cég
 - o Távolról működő modellek
 - o Co-Working terekben történő munkavégzés
 - o Egyéb

Étkezés a munkahelyen

Meghatározás

A munkáltató biztosítja a munkavállalók étkeztetését a műszak alatt. A kínált választék tartalmazhat egészséges ételeket, például gyümölcsöket és zöldségeket, vegetáriánus ételeket, kiváló minőségű regionális ételeket stb.

Kérdések és válaszok

- Szeretne étkezést vagy egészséges nassolnivalót a munkahelyén?
- Ha igen, melyik típusú étkezést részesíti előnyben?

- o Egészséges ételek (gyümölcsök és zöldségek)
- o Kiváló minőségű regionális élelmiszerek
- o Vegetáriánus
- o Vegán
- o Meleg ételek
- o Más

Gyermekfelügyelet

Meghatározás

A cégnél a helyszíni gyermekgondozási ellátás (bölcsőde, óvoda, délutáni ellátás) a munkavállaló és a munkáltató számára egyaránt jelentős. Ha egy munkáltató ezt felajánlja, az megmutatja a munkavállalóknak, hogy értékesek, és megérdemlik a helyszíni gyermekfelügyelet igénybevételének kényelmét. A gyermekes munkavállalók számára megfelelő gyermekgondozásra van szükség a jó munkakörnyezet biztosításához. Ez nagy motivációs közeget kínál az alkalmazottak körében, és egyben felgyorsítja az üzlet növekedését is.

Kérdések és válaszok

- Szeretne gyermekgondozási ajánlatokat kapni a munkahelyén?
- Ha igen, melyik gyermekgondozási ajánlatot részesíti előnyben?

- o Bölcsődei fél nap
- o Bölcsőde egész nap
- o Óvoda fél napos
- o Óvoda egész nap
- o Délutáni ellátás
- o Egyéb

Sport- és egészségfejlesztési intézkedések

Meghatározás

A sport- és egészségfejlesztési intézkedések azoknak a cégeknek a kínálatát írják le, ahol a munkavállalók szervezett sporttevékenységekben vehetnek részt (futóklub, kerékpáros csoport stb.), vagy a cég szponzorál sportági tevékenységeket (tornaterem, jógatanfolyam stb.). Ebbe a szektorba tartozik az egészségfejlesztő programok kínálata is (Előadások, egészségnapok, munkavédelem, profilaktikus intézkedések, konzultációs időpontok céges orvossal).

Kérdések és válaszok

- Szeretne sport- és egészségfejlesztő ajánlatokat kapni?
- Ha igen, milyen típusú ajánlatokat részesít előnyben?
 - o Futóklub
 - o Kerékpáros csoport
 - o Céges edzőterem
 - o Sporttevékenység szponzorálása
 - o Egészségfejlesztő programok
 - o Egyéb

Kulturális tevékenységek támogatása

Meghatározás

Ez a szektor olyan munkáltatói tevékenységek szponzorálását/szervezését írja le, amelyek kulturális tevékenységhez vagy más szabadidős ajánlatokhoz kapcsolódnak.

Kérdések és válaszok

- Would you like to have cultural or other leisure offers?
- If yes, which type do you prefer?
 - o Kulturális tevékenységek
 - Ha igen, melyiket?
 - o Szabadidős tevékenységek
 - Ha igen, melyiket?
 - o Kulturális és szabadidős tevékenységek szponzorálása
 - o Egyéb

Margaret az értékelő beszélgetés előtt megkapja a munka-magánélet egyensúlyi skálát, hogy felkészüljön és átgondolja a munka-magánélet egyensúlyát. Kiválasztottait elhossa a találkozóra, ahol beilleszti az eszközbe, és meglehetősen pozitív értékelést kap. Összességében elégedett a munkája és a magánélete közötti egyensúllyal. Hogy megtudja, hol lehet javítani, munkáltatójával együtt értékeli azokat a területeket, amelyek befolyásolják a munka-magánélet egyensúlyát. A Szakmai Fejlesztési Értékelésből már ismerik a folyamatot, és hamarosan tudni fogják, hogy mely területeken van szükség fejlesztésre. A PDP általános definícióját kísérő lehetőségeket és lehetséges intézkedéseket a kettő tárgyalja, a személyes intézkedéseket és ötleteket pedig a megjegyzésekben hagyjuk. Ebbe beletartozik a munkaterhelés is, amikor Margaret többet szeretne dolgozni, és a megjegyzésekben megjegyzi, hogy feladatai kiterjesztését keresi. A munkahely, ahol a külső inspirációt szolgáló co-working terek és a kulturális tevékenységek támogatása, ahol szeretne csatlakozni további nyelvtanfolyamokhoz vagy akár egy csereprogramhoz. Margaret a területek értékelése során folyamatosan szemügyre veszi alapvető tehetségeit – különösen azokat, amelyeket fejleszteni szeretne. Így biztosítja, hogy a tervezett előrelépés ne befolyásolja negatívan a munka-magánélet egyensúlyát.

4. Fejlesztések és mérföldkövek

Miután meghatározta az alapvető tehetségeket és a munka-magánélet egyensúlyát, elkezd kitzúzni a tényleges fejlesztési célokat. Ez a Személyes Fejlesztési Terv 4. lépésében történik. Ennek a lépésnek az a célja, hogy meghatározza és elmagyarázza a fejlesztési célok eléréséhez szükséges lépéseket, és rávilágítson arra, hogy milyen eszközökkel vagy tevékenységekkel könnyítheti meg ezt a lépést.

A megvalósítható lépésekről szóló megállapodás elérése érdekében a SMART módszertant alkalmazzák a megállapodás eléréséhez világos célok kitzúzásával, azok átgondolásával és egyszerű és hatékony lebontásával.

A PDP SMART módszere lehetővé teszi olyan szakmai célok világos meghatározását, mint például: „Szeretnék előléptetni”, „Szeretnék részt venni ebben a témában ebben a speciális képzésben...” Ugyanakkor figyelembe kell venni a fókuszterületeket is. a munkavállaló munka-magánélet egyensúlyi igényeinek az előző lépésből. Ezek az oldal tetején jelennek meg. Ezeket figyelembe kell venni, hogy a fejlesztési lépések ténylegesen végrehajthatók legyenek.

A Személyes Fejlesztési Terv céljainak meghatározásához a következő struktúra szolgál:

S	M	A	R	T
Specific/Tárgyszerű	Measurable/Mérhető	Achievable/Elérhető	Relevant/Releváns	Timely/Időszerű
Mit?	Mennyit?	Hogyan?	Miért?	Mikor?

S: Pontos leírása azoknak a céloknak, amelyeket az alkalmazottak a vállalati fejlődésük, valamint a munka-magánélet egyensúlya érdekében megfogalmaznak. Világos és tömör célt kell kitzúzniük maguk elé. Amikor közösen tűznek ki célt, fogalmazzák meg pontosan, mit szeretnének elérni. Minél pontosabb a leírása, annál nagyobb a lehetősége annak, hogy megfeleljen annak.

M: Adjon meg egy mérőszámot a cél elérésének azonosításához. Ez segít megtudni, hogy a javasolt cél megvalósul-e, vagy nem éri el a kitzúzott célt. Egy célkitűzés mérésekor összehasonlíthatja azt a tervvel vagy a céllal, és eltérés esetén eldöntheti, hogy milyen korrekciós intézkedéseket fog tenni.

A: A célnak kihívást jelentőnek, de elérhetőnek is kell lennie. A könnyű célok és azok a célok, amelyeket lehetetlen elérni, nem nagy motiváció. Ahhoz, hogy egy cél elérhető legyen, mérlegelnie kell azt az erőfeszítést, időt és egyéb költségeket, amelyek a célhoz kapcsolódóan felmerülnek, valamint az életben felmerülő nyereségekkel és egyéb kötelezettségekkel és prioritásokkal.

R: A célnak relevánsnak kell lennie a munkavállaló és a vállalat számára. Ahhoz, hogy célja releváns legyen, győződjön meg arról, hogy mindkét félnek megéri az idejét, hogy elérése pozitív hasznot hoz számukra, és hogy ez a cél legalább bizonyos mértékig összhangban van a munkavállaló szakmai és magánéletében kitzúzott egyéb célokkal.

T: Állítsa be a cél eléréséhez várható időt. Bárki kitzúzhat célokat, de ha nincs menetrendje meghatározott dátumokkal, akkor valószínűleg nem lesz sikeres.

Kommentiert [ACM3]: This should probably be number 4, right?

Az egyes tételekre adott válasz egy táblázatba kerül beillesztésre, így egyértelműen meghatározza és részletezi az Ön munkatársával közösen kitűzött célokat. Töltse ki a SMART táblázatot a konkrét célokkal, azok elérésének mérésével, annak okával, hogy miért elérhető és releváns, és mennyi időbe telik. Ha nem biztos benne, hogyan válaszoljon néhány kérdésre, a következő kérdések további útmutatást nyújthatnak:

Útmutató kérdések a teljes SMART táblázathoz

TÁRGYSZERŰ

- Kik érintettek?
- Mit akarunk elérni?
- Mik a feltételek és korlátozások?
- Milyen lépéseket kell tenni ennek eléréséhez?
- Milyen készségeket kell fejlesztenem?

MÉRHETŐ

- Hogyan mérjük a dolgozó előrehaladását?
- Mely számok számszerűsítik a célt és teszik mérhetővé?

ELÉRHETŐ

- Van-e olyan célom, amit én/csapatom ésszerűen el tudok érni?
- Milyen korlátozások akadályozhatják?

RELEVÁNS

- Miért tűzöm ki a célt?
- Miért akarom elérni ezt a célt?
- Összefügg ez a cél a munkavállaló és/vagy a vállalat általános sikerével?

IDŐSZERŰ

- Mi az időhorizontja?
- Mikor kezdi el elkészíteni és végrehajtani a meghatározott feladatokat?
- Mikor fejezi be?

Miután kitöltötte a SMART táblázatot a céljaival, rendezze az egyeztetett intézkedéseket a következő táblázatban a fogd és vidd módszerrel időkeret és prioritás szerint. Hosszabb fejlesztések esetén előre tervezhet a következő évekre, és egy meghatározott időpontban áttekintheti a terveket. Minden fejlesztési cél három megfelelő mezővel rendelkezik a KPI-k, a mérföldkövek és az áttekintés dátuma számára, amelyeket ezen a ponton kell kitölteni, hogy a cél még pontosabb legyen, és megtudja, mikor és hogyan követik nyomon az előrehaladást.

A kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KPI-k) a terv azon elemei, amelyek segítenek Önnek és alkalmazottjának kidolgozni, hogy mit és mikor szeretné elérni. Ezek rövid kimutatások, amelyek számszerűsíthetők és eredményalapúak, és annak mérésére szolgálnak, hogy a munkavállaló jó úton halad-e a kitűzött cél elérése felé. Meg kell határozni a KPI-ket és a mérföldköveket az alkalmazottjával, hogy meghatározza a folyamat nyomon követését, hogy milyen gyakran kerüljön értékelésre, és milyen fontos mérföldkövekre kell figyelni.

Ahhoz, hogy sikeres legyen a KPI-k használatában, fontolja meg ismét a SMART modellt (specifikus, mérhető, elérhető, releváns és időhöz kötött). Dolgozójával együtt dolgozza ki a KPI-ket az egyes célokhoz, amelyeket a következő kérdések megválaszolásával határoznak meg:

- Mi a kívánt cél?
- Miért számít ez a cél?
- Milyen mérőszámokkal méri a cél felé haladást?
- Milyen gyakran méri a fejlődést?
- Honnan fogja tudni, hogy elérte a kívánt célt?

Ezt követően állítson be mérföldköveket az egyes célokhoz, amelyek segítségével méri az alkalmazott előrehaladását a cél elérésében. A konkrét cél alapján a mérföldkövek a következőképpen határozhatók meg:

- Teljesítményeredmények
- Képességfejlesztés
- Bizonyos feladatok elvégzése

A cél célkitűzéseitől függően a mérföldkövek változnak. Ezen a ponton fontos, hogy a célokat egyes lépésekre bontsuk a megvalósítás felé vezető úton. Állítsa be a mérföldköveket alkalmazottjával együtt a mutatók szigorítása és a szabványok tisztázása érdekében, hogy mindketten magabiztosan dolgozhassanak a célok elérése érdekében. Végül határozzon meg egy felülvizsgálati dátumot arra vonatkozóan, hogy mikor találkoznak újra, hogy ellenőrizzék az elért előrehaladást. A terv összeállítása és a gyakorlatok meghatározása után gondoskodjon arról, hogy Ön és alkalmazottja elegendő időt hagyjon az előrelépésre.

Ne feledje: könnyű alábecsülni, hogy mennyi ideig tart a dolog. Ne legyen túl ambiciózus az ütemezéssel, inkább állítson fel reális elvárásokat. Irányítsa alkalmazottját, hogy prioritást állítson be a közösen kialakított ütemterv szerint, és ösztönözze őket arra, hogy kötelezzék el magukat, hogy időt találjanak a mérföldkövek és célok eléréséhez. Tehát egy kulcsfontosságú kérdés, amelyet Ön és alkalmazottja minden lépésnél meg kell fontolnia: Mennyi időt tudok ésszerűen szánni erre a lépésre a személyes fejlesztési tervemben? A proaktív terv kidolgozásakor figyelembe veendő kérdések:

- Mi a rendelkezésre álló általános időkeret?
- Mikor mit kell elérni?

- Mikor találkozunk újra, hogy megbeszéljük a fejleményeket?
- Hogyan tudja mindkét fél irányítani a fejlődést?

Margaret és munkaadója a korábbi eredményeket gyakorlati lépésekké akarják alakítani. Ezért a SMART módszerrel részletesen meghatározzák és meghatározzák a célokat. Margaret számára az egyik cél a nagyobb felelősségvállalás. Ezt így határozza meg:

Megállapított fejlesztés	S	M	A	R	T
Legyen nagyobb felelősség	Vezessen egy nemzetközi csapatot	Legalább két kollégával, 2 országban aktív	Kezdje azzal, hogy egy országban aktív	Termékeink külföldi bevezetése új piacok és bevételek előtt nyit lehetőséget	Kezdje el a beállítást 2022 negyedik negyedévében, majd 2023 végén állítsa fel a csapatot

Margaret és munkaadója a következőképpen határozza meg a célt:

Fejlesztési célok	KPI	Mérföldkövek	Ellenőrzési dátum
Legyen nagyobb felelősség	Nemzetközi csapat létrehozása és vezetése; A termékek bemutatása külföldön	Két további kolléga dolgozzon nemzetközi ügyekkel; Legyen teljesen aktív egy másik országban	A csapatstruktúra áttekintése 2022 negyedik negyedévének végén; A létrehozott csapat felülvizsgálata 2024 első negyedévében

Eredmény

Az összes lépés végrehajtása után az eredménytáblázat összefoglalja az összes inputot és megállapodást: az alkalmazottak alapvető tehetségeit, a munka és a magánélet egyensúlyát, valamint az Önök együttes céljait, KPI-ket, mérföldköveket és felülvizsgálati dátumokat.

Ezek az adatok megmutatják az alkalmazottak egyéni tehetségét, és jó becslést adnak arról, hogy milyen pozíciókat tölthetnek be a jövőben. Közösén kell gondolkodni azon, hogy mit tehetnek annak érdekében, hogy az alkalmazottak adottságaiból minél több a vállalat rendelkezésére álljon, és felhasználható legyen a boldogulás, valamint a munkavállaló és így a munkáltató elégedettségének növelése érdekében.

A munka és a magánélet egyensúlyának mérőszáma megmutatja, hogy hol lehet szükség adaptációra a munka élvezetesebbé tétele érdekében, illetve nehézségek esetén (pl. családtagok gondozása vagy túlterhelt munka), ahol a változtatások termelékenyebb munkaerőhöz vezethetnek. Tartsa szem előtt a megjegyzéseket, és végezzen változtatásokat, ahol lehetséges. Célszerű összehasonlítani a különböző

alkalmazottak kívánságait, hogy megtalálják a leginkább kívánt intézkedéseket, és lehetőség szerint kezdjenek velük.

Végül a konkrét fejlesztési célok kiindulópontot kínálnak, és KPI-ikkel és mérföldköveikkel konkrét utat kínálnak. Összpontosítson a mindkettőjük számára legfontosabb célokra, és tegye meg a szükséges lépéseket a mérföldkövek és a KPI-k eléréséhez. A felülvizsgálati dátumok olyan időpontok, amikor együtt kell átgondolni az előrehaladást, és szükség esetén módosítani kell. Ez lehet egy újabb értékelő beszélgetés, ahol ismét a PDP-t használja, vagy egy rövidebb ellenőrző értekezlet az előrehaladás értékeléséhez és a pályán maradáshoz.

Ezek az eredmények bármikor felhasználhatók elmélkedésre, és a következő megbeszélés során újra megtekinthetők. Csak töltsse fel újra a mentett adatokat, vagy nyomtassa ki és mentse el fizikailag ezt az oldalt a Nyomtatás gombbal.