

Zachowanie talentów: strategie utrzymania najlepszych ludzi

1 STRATEGICZNA WARTOŚĆ TALENTÓW

1.1 PRZEGLĄD

Tu wyjaśnimy, dlaczego utrzymanie talentu ma kluczowe znaczenie dla organizacji. Talent ma duże zapotrzebowanie w różnych sektorach, takich jak inżynieria, służba zdrowia i sztuczna inteligencja. Brakuje jednak wykwalifikowanych pracowników na globalnym rynku pracy; przepaść między podażą talentów ludzi a popytem. Tak więc najwyższym priorytetem dla pracodawców w Chinach, Europie i USA jest znalezienie i zatrzymanie talentów. Analizujemy kluczowe problemy w firmach i oferujemy praktyczne rozwiązania, aby utrzymać jak najlepszy talent. Gdy gwiazdy odejdą, ma to wpływ na produktywność biznesową i utrzymywanie relacji z klientami. Aby przyjąć wyraźny przykład, Siły Powietrzne Stanów Zjednoczonych stają w obliczu kryzysu fluktuacyjnego. Zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych pilotów wzrosło, ponieważ komercyjne linie lotnicze podwajają wielkość swojej floty i szukają dobrze wyszkolonych pilotów. Z drugiej strony, wojskowi piloci myśliwscy są kuszeni, by opuścić lotnictwo poprzez lepsze warunki cywilne i warunki pracy. Ale pilot, który rezygnuje, oznacza ogromną stratę inwestycji kapitałowych. Aby wyszkolić doświadczonego pilota myśliwskiego, który ma 1500 godzin lotu, kosztuje 10 milionów dolarów. Brak pilota ma krytyczny wpływ na potencjał wojskowy. Ten przykład z prawdziwego świata pokazuje, dlaczego pracodawcy muszą być strategiczni, aby utrzymać talent najlepszych ludzi. Rozwiązaniem jest poprawa wewnętrznych programów retencyjnych.

1.1.1 KLUCZOWE PYTANIA

Każdy część odpowiada na ważne pytanie dla Ciebie:

- Dlaczego ważne jest zachowanie talentu? Część 1
- Jakie jest biznesowe uzasadnienie rozwoju talentów? Część 2
- Co motywuje ludzi do pozostania lub wyjazdu? Część 3
- Jak rozpoznać talenty i zaprojektować plan sukcesji? Część 4
- Co najbardziej wartości personelu ma w pracy? Część 5
- Jakie są skuteczne strategie stosowane w utrzymywaniu osób? Część 6

Talent jest zakorzeniony w wiedzy, umiejętnościach i specyficznym doświadczeniu wysokiej jakości pracowników. Wykorzystamy przykłady wiodących firm, aby przekazać rzetelne wskazówki dotyczące strategii zachowywania kluczowych talentów.

1.2 KTO POTRZEBUJE TEGO TEKSTU?

Ta praktyczna książka o talentach to niezbędna lektura dla dyrektorów, menedżerów i specjalistów od zasobów ludzkich, jak zachować najlepsze w swojej organizacji. Drobnii przedsiębiorcy i uczniowie znajdą tu potężny przewodnik po wartości umiejętności, proste kroki, by poradzić sobie z obrotami i strategiami, aby zachęcić pracowników do pozostania. W sześciu częściach przedstawiam skuteczne metody utrzymywania talentów w celu

podtrzymania sukcesu organizacji. Kiedy mówimy o talencie, wyobrażamy sobie sportowca olimpijskiego, sławnego artystę lub celebrytę. Talent w miejscu pracy to ludzie, którzy odgrywają kluczową rolę w sukcesie organizacji. Pracownicy są często najcenniejszymi zasobami firmy; kapitał ludzki. Na międzynarodowych rynkach pracy coraz większym problemem jest wpływ przyciągania talentów, a następnie możliwość zatrzymania tych wykwalifikowanych osób. Willis Towers Watson, w globalnym badaniu siły roboczej obejmującym 32 000 pracowników, odnotował wzrost obrotów z 70% najlepszych wykonawców, którzy musieli opuścić swoją organizację, aby rozwijać swoją karierę. Ponadto firmy w Chinach, Brazylii i Indiach przyciągają wykwalifikowanych ludzi z Europy, aby zaspokoić własne braki talentu. Ten wzorec płynów na rynku pracy z rosnącymi obrotami wzrósł w ostatnim dziesięcioleciu. Dwa główne czynniki napędzają zainteresowanie rotacją talentów:

- a. Brak wykwalifikowanego personelu dla określonych sektorów pracy - brak zasobów
- b. Globalna konkurencja dla talentów w różnych branżach - wysoki popyt

W związku z tym zatrzymanie talentu staje się krytycznym czynnikiem ryzyka, gdy występują takie braki umiejętności.

1.3 JAKA JEST RYWALIZACJA O TALENTY?

Talent ma duże zapotrzebowanie na inżynierię, opiekę zdrowotną, sztuczną inteligencję i uczenie maszynowe. Niedobór doświadczonych pracowników w przypadku niektórych wakatów zwiększa konkurencję o wykwalifikowanych pracowników. Trudności w przyciąganiu wysokiej jakości personelu z odpowiednimi umiejętnościami, kompetencjami i podejściem stanowią zagrożenie dla rozwoju firmy. W całej Europie większość pracodawców, 70% zgadza się, że konkurencja w zakresie talentów technologicznych jest tendencją pogłębiającą się. Talenty technologiczne, zwłaszcza techniczne, są bardzo mobilne w europejskich centrach takich jak Paryż, Berlin i Londyn. W niedawnej globalnej ankiecie PwC odkryło, że 74% dyrektorów naczelnych postrzega talenty jako priorytet biznesowy i poszukują talentów na arenie międzynarodowej niezależnie od geografii i danych demograficznych. Firmy walczą o zdobycie potrzebnego zestawu umiejętności i muszą ścigać się z innymi rywalami, aby zabezpieczyć talenty. Grupa konsultingowa McKinsey po raz pierwszy opowiedziała o "wojnie o talent", aby opisać walkę o znalezienie właściwego kalibru pracowników. Wielu pracodawców nie zwraca uwagi do zachowania najlepszego talent, podczas gdy inwestują w kampanie zewnętrzne, aby przyciągnąć nowych rekrutów. Co uderzające, w Chartered Institute of Personnel and Development stwierdzono, że 56% ankietowanych brytyjskich pracodawców nie mierzy kosztów związanych z rotacją pracowników. Niewielu pracodawców podejmuje konkretne inicjatywy w celu promowania zachowania i ograniczenia tempa, w jakim ludzie opuszczają organizację. Osoby, które utracą umiejętność, to ryzyko biznesowe, a brak działania jest w praktyce ślepy punkt. Ludzie są mobilnymi zasobami, którzy mogą wybrać wyjście. Żaden pracodawca nie może zmusić ludzi do pozostania, ale możemy stworzyć miejsce pracy, w którym talent lubi pracować i chce zostać.

1.4 ZWROT Z INWESTYCJI W UTRZYMYWANIE TALENTÓW

Rozwój talentów przynosi rosnące zyski biznesowe dla zrównoważonego rozwoju organizacji. W rezultacie ci pracodawcy, którzy rozwijają i zatrzymują swoich pracowników, znają zwycięską strategię. Ludzie tworzą wartość na konkurencyjnym rynku. Utalentowani pracownicy pozostają w organizacji, gdy istnieją możliwości rozwoju kariery, atrakcyjne systemy wynagrodzeń i wspierający menedżerowie. Inwestycja w talenty ludzi dodaje wartości do ciągłości biznesowej, większej kreatywności i innowacyjności. Dyrektor generalny Delta Airlines podsumowuje agendę dotyczącą ludzi: "Jestem głęboko przekonany, że nasi ludzie i nasza kultura to nasza jedyna trwała przewaga konkurencyjna." Wiodące firmy zdają sobie sprawę, że kultura i środowisko pracy, w którym talent może się rozwijać, mają kluczowe znaczenie dla utrzymania najlepszych wyników. Ludzie. Jakość talentu personelu może przekształcić organizację z przeciętnej firmy w wybitną. Tutaj podsumowujemy pięć ważnych wygranych biznesowych z naciskiem na retencję talentów.

1. Talent są produktywni wysokowydajni
2. Talent buduje kreatywną zdolność do innowacji
3. Talent podtrzymuje lojalność klientów i zdobywa nowych klientów
4. Talent dodaje przewagę konkurencyjną dla długoterminowej stabilności
5. Talent to potencjalni liderzy przyszłości firmy

Natomiast utrata kluczowych osób zagraża dostępnej wiedzy fachowej, a firma ponosi wysokie koszty wymiany w celu rekrutacji i przekwalifikowania świeżego personelu. Organizacje, które marnują majątek swoich ludzi, ryzykują szkodliwe konsekwencje wysokich obrotów. Utrata talentu może zakłócić wydajność i obniżyć morale pracowników, gdy umiejętności operacyjne i specyficzna dla firmy wiedza opuści budynek. Badania pokazują koszt utrzymania pracowników na poziomie 1,5-2,0-krotności rocznego wynagrodzenia pracownika, a nawet 213% całkowitej kwoty rekompensaty. Kapitał ludzki w talencie ludzi jest coraz bardziej tym, co określa przewagę konkurencyjną organizacji. Talent jest kluczem.

Kluczowe punkty

- Talent może przekształcić firmę
- Istnieje wysokie zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników, ale niska podaż
- Brak umiejętności występuje w niektórych sektorach
- Istnieje większa konkurencja dla najlepszych talentów
- Inwestycja w rotację podtrzymuje przyszłość firmy

2 ZBUDUJ DZIAŁALNOŚĆ NA TALENTACH LUDZI

Warto docenić talent ludzi do zachowania najlepszych zasobów. Istnieje niewielka liczba wyspecjalizowanych umiejętności, ale duży popyt na talenty w skali międzynarodowej. Ludzie o wyspecjalizowanych umiejętnościach są często pracownikami wiedzy, którzy mogą opuścić organizację i łatwo znaleźć alternatywnych pracodawców. Ich kompetencje, wiedza i umiejętności dają im mobilność. Co możemy zrobić, aby zachęcić ludzi do pozostania?

Możemy dążyć do tego, aby firma stała się magnesem talentu. Magnes talentów naturalnie przyciąga ludzi dzięki interesującej pracy, zaangażowaniu możliwości i reputacji firmy jako świetnemu miejscu do pracy. Miejsce pracy, w którym ludzie chętnie decydują się zostać, rozwijać się i kontynuować w organizacji. Aby to osiągnąć, musimy ponownie przemyśleć, w jaki sposób kupujemy talenty w organizacji, rozwijamy zdolności ludzi i realizujemy długoterminową wizję. Relacje pracownicze rozwijają się, gdy istnieje zaufanie do dobrego zarządzania. Skuteczne strategie talentów oparte są na wzajemnym szacunku między pracodawcą a pracownikiem. Ludzie, oczywiście, będą różnili się motywacją do pracy. Płaca motywuje niektórych pracowników, ale wyzwanie samej pracy napędza i pobudza innych. Badania wykazują, że pracownicy wiedzy są zmotywowani poczuciem celu, autonomii, wartościami organizacji i satysfakcją z osiągniętych rezultatów.

2.1 PROBLEM: NIEDOBÓR UMIEJĘTNOŚCI

Niedobór wykwalifikowanych talentów w niektórych sektorach, takich jak inżynieria i wywiad cyfrowy, może narazić firmę na ekspansję. Pracodawca musi zapewnić możliwości i wsparcie w celu rozwijania talentów pracowników. Jeśli utalentowani ludzie decydują się na wyjazd, pracodawca może mieć trudności ze znalezieniem zastępców równoważnej wiedzy, umiejętności i kwalifikacji. Znalezienie przeszkolonych osób jest trudne na globalnym rynku niedoborów umiejętności. Budżety zarządzania talentami rosną teraz szybciej niż budżety rekrutacyjne. Pracodawcy uznają, że istnieją dwie możliwości podtrzymania działalności: 1) nabywanie wiedzy specjalistycznej o nowych talentach lub 2) rozwijanie i poszerzanie umiejętności obecnych pracowników. Spójrzmy teraz na kilka przykładów firm stosujących te podejścia.

2.2 JAKIE ORGANIZACJE PROWADZĄ

Rozwiązanie nr 1: Kupuj talenty atrakcyjnymi zarobkami i możliwościami kariery

Przykład firmy

Sir James Dyson, brytyjski wynalazca i przedsiębiorca, skrytykował ostry niedobór inżynierów i brak rozwiązania problemu przez rząd Wielkiej Brytanii. Dyson twierdzi, że brak wykwalifikowanych inżynierów ogranicza wzrost gospodarczy i sukces jego biznesu. Kiedy Dyson chciał zrekrutować 650 inżynierów dla fabryki Wiltshire, był w stanie pozyskać 350 pracowników w Azji, ale walczył o znalezienie 300 inżynierów w Wielkiej Brytanii. Rezultatem było odciążenie pracowników od lokalnych dostawców i kontrahentów, którzy wyciągnęli talenty z sąsiednie małe firmy. Działając jako magnes przyciągający talenty, Dyson płaci premię za łączenie w wysokości 3 000 funtów nowym rekrutom, złotym uściskiem ręki, a także atrakcyjne wynagrodzenie dla wykwalifikowanych inżynierów. Dyson dużo zainwestował w bazę badawczo-rozwojową w regionie i chce, aby firma zatrzymała tych wykwalifikowanych inżynierów w Wielkiej Brytanii.

Rozwiązanie nr 2: Budowanie umiejętności obecnych pracowników w firmie. Alternatywnym podejściem do trudnych do obsadzenia wakatów jest rozwijanie umiejętności obecnych pracowników w celu zaspokojenia potrzeb biznesowych. Skupienie się na kapitale ludzkim

może wewnętrznie budować talent, aby umożliwić ludziom, aby wkroczyć na określone stanowiska.

Przykład firmy

Fujitsu ilustruje korzyści płynące z inwestycji w rozwój talentów. Fujitsu zapewnia doradztwo w zakresie technologii informacyjnej, produkty i infrastrukturę. Po poważnej restrukturyzacji w Wielkiej Brytanii i Irlandii, firma skoncentrowała się na tworzeniu puli talentów w grupie pracowników zatrudniającej 11 000 pracowników, aby móc poradzić sobie ze zmianami w celach biznesowych. Firma zaprojektowała program talentów, który utworzył grupę kandydatów do przyszłych ról. Zachęcali do współpracy interdyscyplinarnej, nazywanej buddying przez granice, aby współpracować i rozwiązywać problemy biznesowe. Ludzie mogli się nominować do rozwoju talentów. Funkcja zasobów ludzkich odfiltrowała wszystkie nominacje pracowników wraz z talią talentów do śledzenia treningu, priorytety i postęp. Nacisk na utalentowanych ludzi aktywnie doradzających innym pracownikom inspirował pogląd na wspólne cele. Program talentów zbudował mocną grupę gotowych wykwalifikowanych pracowników, zwiększono wskaźnik zatrzymań o 10% i osiągnięto oszczędności w wysokości 40 000 £ na jedną wyższą rolę. Co istotne, firma była w stanie rozwinąć wewnętrzny talent do powołania regionalnego dyrektora generalnego i trzech dyrektorów wykonawczych. Realizując plan sukcesji, firma osiągnęła wewnętrzny współczynnik wynajmu w wysokości 80:20; 80% wewnętrznych pracowników do 20% zewnętrznych rekrutów. Przekroczyło to pierwotny cel 70:30 wynajmu wewnętrznego i wykazało siłę zaangażowania w rozwój talentów wewnętrznych.

2.3 WARTOŚĆ TWOJEGO TALENTU

Firma, która opiera się na talencie, dlatego ceni ludzi jako kluczowe aktywa. Jest to radykalna zmiana w kierunku wartościowania pracy jako atutu, który odchodzi od definiowania pracy jako obciążenia kosztami. Peter Drucker, wpływowy myśliciel, deklaruje w Wyzwania Zarządzania w XXI wieku: "Menedżerowie muszą przydzielać zasoby ludzkie w sposób celowy i starannie nastawiony do kapitału" Menedżerowie są wtedy odpowiedzialni za talent; do wzrostu kapitału ludzkiego w celu tworzenia bogactwa. Odpowiedzialność za rozwijanie i utrzymywanie wysokiej jakości ludzi. Podobnie, Kanadyjskie Stowarzyszenie Biznesu wzywa pracodawców do większych inwestycji w rozwój siły roboczej. Twierdzą, że inwestycje pracodawców w szkolenia i rozwój personelu mogą rozwiązać obecny kryzys umiejętności w Kanadzie, w raporcie na temat Podnoszenia kwalifikacji pracowników. W raporcie wezwano również do ściślejszej współpracy między instytucjami edukacyjnymi i kanadyjskimi przedsiębiorstwami w celu rozwiązania problemu niedopasowania kwalifikacji osób poszukujących pracy i zapotrzebowania pracodawców na określone umiejętności.

2.3.1. NIECHĘĆ DO INWESTOWANIA W ROZWÓJ SZKOLEŃ

Ale wielu pracodawców niechętnie inwestuje w personel szkoleniowy. Kanadyjskie Stowarzyszenie Biznesu wskazuje na trend: 38% spadek wydatków na szkolenia pracowników w ciągu ostatniej dekady. Od czasu recesji gospodarczej, w niepewnych środowiskach biznesowych, wielu pracodawców natychmiast obniżyło budżety na szkolenia. Ponadto niektórzy pracodawcy twierdzą, że szkolenie jest daremne:

To totalna strata pieniędzy! Wyszkoleni pracownicy częściej opuszczają firmę. Wtedy inna firma po prostu ich przejmuje

Mimo to dowody naukowe są sprzeczne z tymi negatywnymi poglądami na temat szkolenia. Badania pokazują, że pracownicy mają większą motywację i są bardziej skłonni pozostać, gdy pracodawca zainwestował w rozwój. Poza tym bezrobotny pracownik nie jest w stanie zainwestować w szkolenie umiejętności, które jest dostępne wyłącznie dla konkretnej firmy.

2.3.2 BUDOWAĆ LUB KUPOWAĆ EKSPERTYZĘ?

Niedawna ankieta dotycząca Global Talent Trends firmy Mercer wykazała, że większość organizacji, 85% twierdzi, że musi dokonać przeglądu swoich programów zarządzania talentami. W badaniu analizowano perspektywy przemysłowe 1730 liderów HR i 4500 pracowników w 17 krajach. Gdy wyścig o talenty przyspiesza, firmy szukają albo wiedzy eksperckiej ludzi, albo budują te zdolności w ramach organizacji. Badania pokazują, że większość pracodawców pragmatycznie łączy oba podejścia do zdobywania talentów: 62% organizacji kupuje zewnętrzne talenty, a także buduje własne talenty. Wiele mniejszych organizacji uważa, że muszą szukać zewnętrznego talentu lub są przekonani, że "świeża krew" przekształci zespół projektowy. Mogą jednak przeoczyć potencjał budowania talentu obecnych pracowników dzięki ustrukturyzowanemu programowi rozwojowemu. Aby rozszerzyć nowe możliwości, pracodawcy czasami muszą znaleźć nowe talenty.

- Co robi Twoja organizacja?
- Jakie wakaty są trudne do wypełnienia?
- Jaki jest stosunek pomiędzy zakupem lub budową talentów?

2.4 ZWYCIĘSKIE PODEJŚCIA, ABY ZACHOWAĆ TALENT

Weźmy kolejny przykład wielonarodowej firmy, która wykorzystuje współczynnik talentu wynoszący 70% w porównaniu do 30% zakupu, aby przyciągnąć i zatrzymać talent ludzi.

Przykład firmy

Unilever, angielsko-holenderska firma, ma produkty w domowych środkach czystości, kosmetykach, jedzeniu i napojach. Międzynarodowa firma ma dwa miliardy klientów na całym świecie i chce ograniczyć wpływ swoich produktów na środowisko. Problemem jest prowadzenie marek biznesowych długoterminowy zrównoważony rozwój. Koncentrujemy się na wyzwaniach związanych z zarządzaniem ludźmi: Ludzie, miejsce i skuteczność:

- I. Aby zabezpieczyć najlepszy talent - właściwych ludzi
- II. Aby Unilever był najlepszym miejscem do pracy
- III. Aby zapewnić, że ludzie osiągają najlepsze wyniki

Śledzą jakość i ilość talentów osób oraz korzystają z analityki danych, aby ocenić, czy istnieje potencjał pracowników do utrzymania działalności o wartości 80 miliardów euro. Odpowiedni ludzie utrzymają przyszły sukces firmy dzięki swojej wiedzy i innowacjom technologicznym. Firma nazywa to ćwiczenie mapowaniem zasobów ludzkich w taki sposób, aby w przyszłości

udowadniać biznes. Unilever mocno skupia się na atrakcyjności swojej marki, aby zatrudniać nowych absolwentów i rekrutów wysokiej jakości. Ma to zapewnić najlepszy talent. Pozytywnym wynikiem tej strategii jest wzrost biznesu z 3-4% do 6-8%. Obecnie firma ma niższy wskaźnik rotacji pracowników niż średnia rynkowa. Utrzymanie utalentowanych pracowników zwiększyło zwrot z inwestycji. Aby zastosować to podejście, rozważ następujące pytania:

- Jakie umiejętności i talenty są potrzebne w ciągu najbliższych 5 lat?
- Skąd mamy te specyficzne umiejętności i doświadczenie w firmie?
- Jeśli nie, to gdzie są luki?
- Jak możemy zamknąć te luki?
- Gdzie musimy budować i rozwijać wiedzę specjalistyczną?
- Gdzie musimy rekrutować zewnętrze, aby kupić talenty?

2.4.1. WIEDZA FACHOWA DOŚWIADCZONYCH PRAKTYKÓW

W rolach wymagających wytrawnego praktyka nie ma alternatywy dla długoterminowego rozwoju wiedzy i umiejętności specyficznych dla firmy. Na przykład szkolenie pilota trwa 7-10 lat intensywnego treningu, aby uzyskać wystarczającą znajomość roli. Projekt szkolenia wspomaga wytrenowanych praktyków poprzez zorganizowany program rozwoju.

Przykład firmy

Siły powietrzne USA mają ogromny niedobór doświadczonych pilotów. Trwa ciągły kryzys utrzymania. Każdy pilot, który zrezygnuje, stanowi ogromną utratę doświadczenia, wiedzy instytucjonalną i inwestycje kapitałowe. Nie ma skrótów, aby zastąpić dojrzałych pilotów myśliwskich z ponad 1500 godzinami lotu, mogącymi prowadzić misje w Afganistanie i na Bliskim Wschodzie. Aby utrzymać wyszkolonych pilotów, siły powietrzne oferują teraz premie za utrzymanie. Ale więcej pieniędzy nie powstrzymało odejścia pilotów w połowie kariery. Komercyjne linie lotnicze zwabiły kilku pilotów. Jednak wielu pilotów wyjeżdża z powodu niezadowolenia z dodatkowych obowiązków, złej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i ograniczonego czasu lotu. Poza pieniędzmi, piloci uwielbiają latać i kochać swój kraj. Tym, co motywuje pilotów sił powietrznych, jest możliwość pracy z wysoko wykwalifikowanymi ludźmi, z załogą lotniczą w ramach globalnej misji. Każda misja inspiruje tych pilotów: wyzwanie polegające na umiejętnym lataniu i urokach sterowania kokpitu. Aby utrzymać aktualnych pilotów, siły powietrzne potrzebują lepszego zrozumienia swojej motywacji do pracy. Następnie systematyczna inwestycja w planowane szkolenia z czasem na opracowanie nowych pilotów.

2.4.2 TALENTY Z KONKRETNĄ KNOW-HOW

Kancelarie prawnicze polegają na kalibrach swoich pracowników, aby zapewnić sukces klientom. Dla kancelarii prawnych kluczowe znaczenie ma utrzymanie ciągłości ich najlepszych talentów przy znajomości konkretnych firm. Nowi prawnicy, którzy dołączają do kancelarii prawnych, to średnio 60% absolwentów płci żeńskiej. Jednak ta równowaga płci zanika w

praktyce prawnej, w której 75% partnerów to mężczyźni, a tylko 25% partnerów z kancelarii prawnych. Płeć żeńska. Sugeruje to nieświadome uprzedzenia związane z płcią w podejmowaniu decyzji o awansie i stanowi znaczne marnowanie znaczących talentów. Wiele wysoko wykwalifikowanych prawniczek, sfrustrowanych ograniczoną karierą zawodową, decyduje się opuścić ten zawód. Co może utrzymać ten talent?

Przykład firmy

Kancelaria Linklaters LLP postanowiła ustalić cele, które zapobiegą utracie najlepszych talentów i zachęci więcej kobiet do pełnienia ról partnerskich. Kancelaria zaprojektowała program talentów dla udzielania wsparcia potencjalnym talentom w określonych momentach kariery. Wsparcie mentorskie skupiło się na indywidualnych potrzebach rozwojowych dzięki indywidualnemu coachingowi i nauce. Linklaters twierdzą, że najbardziej użyteczną strategią zachowania talentu kobiecego w perspektywie długoterminowej był postęp w karierze oparty na zasługach. Te przykłady firm podkreślają wartość inwestycji w talent.

2.5 EKOSYSTEM TALENTÓW

Myślmy o talencie jednostek - stałych gwiazdach na pełnoetatowych kontraktach. Jednak talent jest zakorzeniony we wspólnocie roboczych relacji pomiędzy zespołami wielu pracowników kontyngentu. Ekosystem rozpoznaje złożony wzorzec relacji w całej firmie. We współczesnych organizacjach wyniki pracy uległy zatarciu pomiędzy pracownikami, którzy są pracownikami pełnoetatowymi, pracownikami zatrudnionymi w niepełnym wymiarze godzin, pracownikami zewnętrznymi lub niezależnymi współpracownikami. Widok talentu w ekosystemie uwzględnia ciągłe relacje ludzi i ich powiązania z firmą. Możemy docenić różnorodność potencjalnych talentów w różnych kategoriach: rdzeń pełnoetatowych pracowników, współpracowników w niepełnym wymiarze godzin i wirtualnych pracowników zewnętrznych. Ta szersza wizja talentu pozwala firmie być zwinnym w odpowiedzi na nieoczekiwane zmiany. Pracodawca może łatwiej skalować zasoby ludzkie w górę lub w dół, korzystając z różnych poziomów zatrudnienia, gdy zmienia się sytuacja gospodarcza. Śledzenie przepływu utalentowanych pracowników i zewnętrznych partnerstw pomaga zredukować wpływ nieoczekiwanych odstępstw. Na przykład, czy kierownictwo wyższego szczebla decyduje się przejść na emeryturę w tym samym czasie, gdzie jest możliwość ich zastąpienia? Zasada rozwijania wysokiej jakości pracowników i budowania talentów ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia zdrowej równowagi. Wiodący talent wymaga zrozumienia, co motywuje zdolnych ludzi i jakie możliwości są dostępne dla najlepszych wykonawców w sieci organizacji. Zarządzanie ludźmi w tradycyjnej strukturze kontrolnej dyktuje jedno podejście. W przeciwieństwie do tego zarządzanie talentami skupia się na umożliwieniu wykwalifikowanym ludziom, aby osiągnęli najlepsze wyniki, zapewniając odpowiednie warunki do ich rozwoju. Ludzie oczekują wyboru, co do sensownej pracy, wyników osiągnięć i jak osiągnąć te wyniki. Stosunek pracy opiera się na zaufaniu, uczciwości i wzajemnym szacunku.

Kluczowe punkty

- Chronić zrównoważony rozwój firmy dzięki talentowi

- Działaj jako magnes przyciągający uwagę, który przyciąga wysokiej jakości pracowników
- Brak umiejętności w zakresie umiejętności: rozwiązanie nr 1: nabycie doświadczenia nowych rekrutów
- Rozwiąż niedobór umiejętności: rozwiązanie nr 2 buduje wewnętrzny talent do podnoszenia kwalifikacji pracowników
- Zachować specyficzny dla firmy know-how pilotów sił powietrznych lub prawników
- Doceniaj ekosystem różnorodnych talentów w partnerach, współpracownikach, freelancerów

3 DLACZEGO LUDZIE POZOSTAJĄ Z FIRMA

Przeanalizujemy powody, dla których pracownik zdecydował się pozostać w organizacji. Pracodawcy czasami mają ślepe widzenie na temat pracowników, którzy odchodzą. Wiele organizacji oblicza koszt rekrutacji personelu, ale pomija koszty osób, które straciły pracę. Obroty siły roboczej to liczba osób, które straciły pracę w porównaniu do liczby osób zastępujących. Chociaż rotacja personelu jest naturalna, a utrata kluczowych talentów może zagrozić stabilności firmy. Przyjrzymy się prostemu narzędziu do mierzenia fluktuacji pracowników, które może ujawnić wzorce osób, które utraciły pracę w dziale lub kategorii stanowisk. Jeśli nowi rekruci odejdą z pracy w ciągu pierwszych trzech miesięcy pracy, sugeruje to słaby proces selekcji lub brak wsparcia dla nowego startera.

3.1 CO ZATRZYMA LUDZI?

Co jest atrakcyjne w pracy w Twojej firmie? Jaki jest urok miejsca pracy? Istnieją trzy podstawowe powody, dla których talent postanawia pozostać w organizacji:

- Dobra robota
- Dobry menedżer
- Dobre miejsce do pracy.

Czynniki te umożliwiają jednostce osiągnięcie najlepszych wyników i zaangażowanie w pracę. Spójrzmy na każdy czynnik.

3.1.1. DOBRA PRACA

W społeczeństwie opartym na wiedzy wykwalifikowani ludzie lubią pracę, która ma sens. Praca, która jest interesująca, ambitna i ma wyraźny cel. Peter Drucker podkreślił znaczenie projektowania miejsc pracy w celu przyciągnięcia talentów:

"Jeśli chcesz, aby ktoś wykonał dobrą robotę, daj mu dobrą robotę."

Firma technologiczna Google twierdzi, że ich pracownicy zdecydowali się pozostać przy nich na misję; jakość ludzi; i szansa na zbudowanie lepszego zestawu umiejętności jako przedsiębiorcy. Dobra praca oferuje satysfakcję z istotnego celu, wspierające środowisko zespołu i ekscytujące możliwości rozwoju. Dobra praca wzbudza szacunek w społeczności. Pracodawca talentu jest wtedy jak dyrygent orkiestry o doskonałych pozycjach. Lider szanuje

wirtuozerię każdego z muzyków i umożliwia połączonym zespołom uzyskanie wyjątkowej wydajności. Talent cieszy się wyzwaniem i nagrodami za dobrą pracę.

3.1.2 DOBRY MENEDŻER

Dobrzy menedżerowie mają silny wpływ na utrzymanie personelu. Traktują ludzi jako jednostki, a nie tylko liczbę płac. Arogancki menedżer może odepchnąć talent, jak to się mówi: nikt nie opuszcza organizacji, zostawiają złego szefa. Dobrzy menedżerowie zachęcają ludzi do pozostania. Organizacja, której zespół ds. Zasobów ludzkich jest odpowiedzialna za szkolenie menedżerów w zakresie umiejętności ludzi, świadomości społecznej i inteligencji emocjonalnej. Menedżerowie, którzy są przekonani o swoich umiejętnościach rozwiązywania konfliktów, mogą zachęcać do współpracy.

Przykład firmy

Wiceprezes Google ds. operacji ludzkich wiedział, że zatrudniali utalentowanych ludzi. Nowy pracownik, który miał słabe wyniki, mógł być motywowany słabym menedżerem lub niewłaściwym rozmieszczeniem w organizacji. Aby to zbadać, Google zebrał dane; zgromadzili 10 000 obserwacji na temat menedżerów z ankiet pracowniczych i opinii o wynikach. Wyniki projektu Oxygen zidentyfikowały osiem zachowań dobrego menedżera, uszeregowanych według ważności dla pracowników.

Zachowania Google - dobry menedżer

1. Jest dobrym trenerem
2. Wspiera zespół i nie obsługuje mikro-zarządzania
3. Wyraża zainteresowanie / troskę o sukces członków zespołu i dobre samopoczucie
4. Jest produktywny i zorientowany na wyniki
5. Jest dobrym komunikatorem i słucha
6. Pomaga pracownikom w rozwoju kariery
7. Ma jasną wizję i strategię dla zespołu
8. Posiada kluczowe umiejętności techniczne, które pomagają doradzić zespołowi

Pracownicy chcą szefa, który zwraca uwagę na ich zainteresowania, słucha i wspiera zespół. Duże dane Google potwierdzają zdroworozsądkowe podejście do zarządzania ludźmi. Dobrzy menedżerowie szanują indywidualny talent i umocnią najwyższą wydajność.

Przykład firmy

John Lewis Partnership, dom towarowy i sklep spożywczy, inwestuje w ludzi w perspektywie długoterminowej. Firma koncentruje się na wewnętrznej promocji w celu rozwijania talentów. Podejście organizacji przypomina farmę, która uprawia własne rośliny, zasiewając nasiona na polu talentów. Wszyscy pracownicy są właścicielami części przedsiębiorstwa; ta koncepcja partnerstwa, obowiązująca od 1929 r., zapewnia ludziom udział w tym biznesie. Firma stara się konsekwentnie traktować partnerów z uczciwością i zaufaniem.

3.1.3. DOBRE MIEJSCE DO PRACY

Ankiety pokazują, że warunki pracy mają duży wpływ na decyzję danej osoby o pozostaniu. Firma Great Place to Work przeprowadza coroczne ankiety dotyczące poziomu zaufania i zaangażowania pracowników w ramach organizacji. Ludzie wysoko oceniają warunki pracy, styl zarządzania, społeczne aspekty pracy i uznanie osiągnięć przez pracodawcę. Największy talent staje się lojalnym pracownikiem w lepszym miejscu do pracy. Niektórzy pracodawcy błędnie zakładają, że: aby utrzymać pracowników, trzeba płacić więcej. Dowody z badań zaprzeczają temu mitowi. Dobre miejsce pracy oferuje więcej niż tylko pieniądze jako zachętę. Sama praca, poczucie celu i rozwijanie mistrzostwa motywuje pracowników wiedzy. Więcej pieniędzy może wydawać się szybką naprawą, ale nie zmieni głębokiego niezadowolenia z warunków pracy. Obejrzyj krótki film Royal Society of Arts, który ilustruje badania Daniela Pinka na temat zaskakującej prawdy o tym, co nas motywuje.

3.2 CO SPRAWIA, ŻE LUDZIE UCIEKAJĄ?

Łatwo jest założyć, że pracownicy opuszczają organizację w celu znalezienia lepiej płatnej pracy gdzie indziej. Badania pokazują, że różne czynniki odciągają talenty od organizacji:

- Brak możliwości rozwoju kariery
- Niezadowolenie z menedżera liniowego
- Nacisk na obciążenie pracą
- Niska płaca
- Długa podróż i położenie geograficzne
- Niska równowaga między życiem zawodowym a prywatnym

3.1.3. DOBRE MIEJSCE DO PRACY

Ankiety pokazują, że warunki pracy mają duży wpływ na decyzję danej osoby o pozostaniu. Firma Great Place to Work przeprowadza coroczne ankiety dotyczące poziomu zaufania i zaangażowania pracowników w ramach organizacji. Ludzie wysoko oceniają warunki pracy, styl zarządzania, społeczne aspekty pracy i uznanie osiągnięć przez pracodawcę. Największy talent staje się lojalnym pracownikiem w lepszym miejscu do pracy. Niektórzy pracodawcy błędnie zakładają, że: aby utrzymać pracowników, trzeba płacić więcej. Dowody z badań zaprzeczają temu mitowi. Dobre miejsce pracy oferuje więcej niż tylko pieniądze jako zachętę. Sama praca, poczucie celu i rozwijanie mistrzostwa motywuje pracowników wiedzy. Więcej pieniędzy może wydawać się szybką naprawą, ale nie zmieni głębokiego niezadowolenia z warunków pracy. Obejrzyj krótki film Royal Society of Arts, który ilustruje badania Daniela Pinka na temat zaskakującej prawdy o tym, co nas motywuje.

3.2 CO SPRAWIA, ŻE LUDZIE ZOSTAJĄ?

Łatwo jest założyć, że pracownicy opuszczają organizację w celu znalezienia lepiej płatnej pracy gdzie indziej. Badania pokazują, że różne czynniki odciągają talenty od organizacji:

- Brak możliwości rozwoju kariery
- Niezadowolenie z menedżera liniowego
- Nacisk na obciążenie pracą
- Niska płaca
- Długa podróż i położenie geograficzne
- Niska równowaga między życiem zawodowym a prywatnym

3.2.1 BRAK KARIERY NAJLEPSZYM ROZWIĄZANIEM DLA ODEJŚCIA

Najczęstszą przyczyną rezygnacji pracownika jest brak możliwości rozwoju kariery i rozwoju zawodowego. Pracownik może ulec frustracji, jeśli nie ma szans na postęp. Badanie przeprowadzone przez 3 000 brytyjskich dorosłych przez Kongres Związków Zawodowych wykazało, że tylko 1 na 3, 33% pracowników ma możliwości szkolenia. Jednak pracodawcy, którzy inwestują w szkolenia, osiągają lepsze wyniki ekonomiczne i utrzymują utalentowanych ludzi. Strategia dotycząca talentu musi uwzględniać powody, dla których ludzie decydują się zostać lub odejść. Pracodawca, który oferuje szersze możliwości, może wyciągnąć wyszkolonych absolwentów z mniejszej organizacji. Blogi kariery w mediach społecznościowych zachęcają niedawnych absolwentów do poszerzania swojego CV z różnorodnym doświadczeniem. Dyskusje na temat postaw pokoleniowych przedstawiają młodych pracowników tysiąclecia jako robotników, którzy nie mają długoterminowego zaangażowania. Ale nowi absolwenci będą poszukiwać innej firmy, jeśli nie ma szans na rozwój kariery. Podobnie, retoryka pracodawców dotycząca dynamicznej roli zawodowej musi pasować do realiów doświadczenia zawodowego. Lojalność wobec pracodawcy polega na wzajemnym dawaniu i przyjmowaniu.

3.2.2 POWINIENEM ODEJŚĆ? CZY POWINIENEM ZOSTAĆ?

W jaki sposób pracodawca może odkryć, dlaczego pracownik decyduje się rzucić pracę? Dyskusja poufna, znana jako rozmowa wyjściowa z działem zasobów ludzkich, może ujawnić konkretne problemy. Jednak pracownicy mogą podać ogólne przyczyny osobiste lub rodzinne, aby uniknąć wyraźnej krytyki i zapewnić uczciwe referencje od pracodawcy w przyszłości.

Przykład firmy

Firma Halfords, dostawca akcesoriów samochodowych i rowerów, zdała sobie sprawę z tego, że w ciągu pierwszych trzech miesięcy w pracy pracowali nowi pracownicy. Obrót wyniósł 21%, a klienci byli niezadowoleni ze złej obsługi. Firma odkryła, że nowy personel potrzebuje wsparcia i mentoringu, aby móc udzielić klientom specjalistycznych porad. Nowi rekruci nie byli w stanie samodzielnie zdobyć tej wiedzy. Firma Halfords zainwestowała 50 milionów funtów w rekrutację, szkolenie i utrzymanie w ciągu trzech lat. Po roku obrót pracowników wyraźnie się obniżył z 21% do 10%, a wyniki pracowników wyraźnie wzrosły. Sprzedaż wzrosła o 7%, a szkolenie poprawiło obsługę klienta. Firma jest teraz w stanie utrzymać nowych rekrutów.

3.3 CZYM JEST ROTACJA SIŁY ROBOCZEJ?

Pracownicy odchodzą z szeregu powodów, w tym z powodu sytuacji rodzinnej, zdrowia i przeniesienia. Firma musi znaleźć zastępstwo dla liczby osób, które straciły pracę. Kiedy organizacja musi zmniejszyć koszty siły roboczej, wszelkie dobrowolne obroty mogą być mile widziane. Małżonek porusza się po międzynarodowym dziale, a jej partner rezygnuje z towarzyszenia jej. Ale niespodziewana rezygnacja z wyjątkowego talentu ma znaczenie dla biznesu. Wskaźnik obrotu, wyrażony w procentach, jest prostym obliczeniem liczby osób, które wyłączyły w porównaniu do całkowitej liczby pracowników. Aby obliczyć obrót, dzielisz liczbę pracowników według średniej liczby pracowników w sile roboczej. Formuła rotacji siły roboczej:

$$\text{Liczba odchodzących} / \text{Średnia liczba pracowników} \times 100\%$$

Przykład: w firmie jest 120 pracowników, ale pod koniec roku 20 pracowników decyduje się na wyjazd. Stosując wzór $(20 \div 120 \times 100\%)$ wskaźnik rotacji wynosi: 16,6%. Śledzenie wzorca opuszczających według kategorii stanowisk lub jednostek biznesowych ujawnia, gdzie obroty są wysokie lub niskie w całej firmie. Badanie CIPD dotyczące zasobów i zarządzania talentami w 2017 r. Pokazuje, że 56% brytyjskich pracodawców, ponad połowa, nie wlicza kosztów pracy. Tempo obrotu różni się znacznie w różnych branżach i sektorach. Jaki jest twój wskaźnik obrotu? Jak twój wskaźnik rotacji jest porównywalny do twoich konkurentów? Możesz znaleźć średnie obroty według sektorów w krajowych bazach danych online. Na przykład linki do bazy danych Unii Europejskiej znajdują się w moich przypisach końcowych. Sektory różnią się pod względem rotacji pracowników. Obecny średni obrót w sektorach brytyjskich wynosi 16%, co jest stosunkowo wysoką stawką. Usługi publiczne mają niższy obrót w wysokości 12%, ponieważ sektor oferuje stabilne warunki zatrudnienia i większe bezpieczeństwo pracy. Silne zaangażowanie w pracę w sektorze charytatywnym, misja, oznacza, że pracownicy są bardziej skłonni do pozostania w organizacji. W przeciwieństwie do tego sektor hotelarski charakteryzuje się wysokimi wskaźnikami rotacji wynoszącymi 65%, ponieważ wzorce pracy są nieczytelnymi godzinami przy niskich zarobkach. Wiele hoteli i restauracji zatrudnia pracowników sezonowo i tymczasowo. Niedobór szefów kuchni zwiększył zapotrzebowanie na inwestycje branżowe związane ze stażami. W brytyjskim sektorze hotelarsko-gastronomicznym 25% wolnych miejsc pracy to stanowiska szefów kuchni, a 64% pracodawców ma problemy z obsadzeniem stanowisk gastronomicznych. Dziennik The Caterer informuje, że 20% kucharzy opuszcza ten zawód z powodu agresywnej i antyspołecznej kultury pracy. Aby utrzymać talent, pracodawcy muszą promować pozytywną kulturę pracy, w której chcą pozostać wyszkoleni kucharze. Kiedy restauracja jest firmą rodzinną, wspólne więzy wzajemnych relacji wspierają sukces. Nie ma jednej cyfry o optymalnym obrocie. Skoncentrowanie się na liczbie pracowników, którzy zostali na okres służby, ponad 3-5 lat, pokazuje stabilność siły roboczej. W silnym środowisku gospodarczym Hongkongu badania biznesowe dowodzą, że zerowy obrót talentów zawodowych jest cenniejszy niż jakiejkolwiek umiejętności nowych rekrutów. Kontrast jest Amazon, firma z siedzibą w Seattle, gdzie pracownicy pozostają średnio 12 miesięcy. Jest to najkrótszy czas dla każdej firmy technologicznej, a firma Amazon zajmuje 464. miejsce na kadencję pracowników w firmach z listy Fortune 500. Amazon ma reputację, która zwiększa produktywność pracowników przy użyciu taktyki wysokiego ciśnienia i nieustannego nakładu pracy. The New York Times opisuje to podejście jako "wypal i wymień"; pracownicy są wykorzystywani jako

paliwo do operacji, ale następnie zastępowani śnieżakami. Jednak dane ilościowe dotyczące obrotu nie wyjaśniają powodów opuszczenia przez pracowników. Wywiady wyjazdowe i regularne anonimowe ankiety pracownicze umożliwiają pracownikom określenie zamiarów opuszczenia lub pozostania.

Utrata talentów

Wpływ i koszty dla biznesu

Utrata wysokiej wydajności [?]

Zakłócony serwis i wydajność

Utrata wiedzy i umiejętności [?]

Luki w kompetencjach i możliwościach

Trudności w zastępowaniu talentów

Konkurencja, rzadkość, opóźnienia w zatrudnianiu

Opóźnienie w czasie i koszt wymiany [?]

Zagrożenie ciągłości działania

Utrata ciągłości działania

[?] Uszkodzenie planu spadkowego

Kluczowe punkty

- Zachęcaj ludzi do pozostania przy dobrej pracy
- Upewnij się, że menedżerowie mają dobre umiejętności personalne
- Zaprojektuj lepsze miejsce do pracy
- Unikaj frustracji związanych z talentem w rozwoju kariery
- Mierz średni obrót w różnych sekcjach organizacji
- Porównaj obroty w swoim sektorze przemysłowym
- Przeprowadzaj wywiady zewnętrzne, aby dowiedzieć się, dlaczego pracownicy odchodzą

4 MAUPOJ TALENTY W CAŁEJ OGRANIZACJI

Wyjaśniamy, jak dostrzec talenty wśród pracowników. Firmy to zbiór talentów; ludzie. Będąc w stanie zidentyfikować najlepszych wykonawców, tych, którzy mają potencjał, aby stać się przyszłymi liderami, pomaga podejmować decyzje o umieszczeniu tych pracowników w ich rozwoju kariery. Przejrzyste mapy talentów łączą indywidualne wyniki wydajności z kolektywnymi celami firmy.

4.1 KTO JEST TALENTEM?

Talent jest wyjątkowym zasobem, ponieważ ludzie mają niepowtarzalną wartość w kontekście biznesowym. Steve Jobs zapewniał, że ukryty talent wykonuje najważniejszą pracę. Jak rozpoznać ten talent? Gdzie są najlepsi ludzie w organizacji? Aby odpowiedzieć na to pytanie, możemy zastosować definicję talentu zaczerpniętą z literatury. Talent to pracownicy, którzy:

- a. konsekwentnie dostarczają wiarygodne wyniki i wysoką wydajność,
- b. szybko opanowują nowe rodzaje ekspertyz,
- c. rozpoznają, że zachowanie się liczy.

Większość firm z sektora prywatnego definiuje talent jako kilku gwiazdkowych graczy na stanowiskach kierowniczych, którzy mają duży wpływ na wyniki organizacji. Te kluczowe osoby mają znaczący wpływ na bank wiedzy, innowacyjność i produktywność firmy. Z pewnością gwiazdorzy są odpowiednikami astronautów firmy w puli talentów, którzy korzystają z mentoringu i planowania kariery. Jednak gracze "A" również potrzebują wspólnego wsparcia graczy "B", aby osiągnąć sukces. Innym podejściem jest uwzględnienie wszystkich pracowników jako potencjalnych talentów. Na przykład firma motoryzacyjna Forda starała się zapewnić dobre dopasowanie ról do pracy i możliwości osoby. Na początku 20 wieku pracownicy na ogół mieli dożywotnie zatrudnienie w tej samej firmie, dlatego Ford starał się upewnić, że istnieje dobre dopasowanie między pracownikiem a rolą. Ford chciał, aby jego pracownicy czuli się wygodnie w okrągłych kołach. Instytucje publiczne są bardziej skłonne do przyjęcia integracyjnego podejścia do talentu siły roboczej. Ten pogląd promuje równość szans i wierzy w potencjał wszystkich pracowników, aby wnieść trwałe wkład.

4.2 ROZWIJANIE GWIAZD

Talent ma znaczenie dla długoterminowych możliwości organizacji. Plan sukcesji jest proaktywnym podejściem, aby chronić firmę przed ryzykiem pustej kluczowej roli. Przyczyną rezygnacji może być walka o przyciągnięcie nowych talentów do organizacji. Plan przewidujący trudne do wypełnienia pozycje koncentruje się na osobach, które są wewnętrznymi talentami, które mogą wkroczyć w konkretne role wpływające na wyniki biznesowe. Strategiczny plan zatrudnienia zarządza potencjalnym ryzykiem związanym z personelem, dopasowując grupy stanowisk do dostępnych kandydatów, którzy mogą obsadzić te stanowiska. Rozwijanie tego talentu stanowi podstawę spójnego programu do zapewnienia przyszłych sukcesorów. Aby zastosować to myślenie, rozważ następujące pytania:

- Jak możemy rozwijać najlepszych ludzi dla biznesu?
- Jakie role potrzebujemy, aby wypełnić przyszłość?
- Jakie konkretne umiejętności, wiedza i doświadczenie firmy są nam potrzebne na tych kluczowych stanowiskach?

Prostą metodą identyfikacji talentów wewnętrznych jest użycie kodowania sygnalizacji świetlnej dla osób o wysokich osiągnięciach; system czerwony, bursztynowy i zielony. Zielony kod sygnalizuje ten personel jako dostępny talent gotowy do wypełnienia ważnych ról. Bursztynowy kod widzi kandydatów, którzy są wschodzącymi gwiazdami i potrzebują specyficznego rozwoju, aby przyspieszyć ich gotowość do przyszłych prac. Wschodząca gwiazda może potrzebować więcej doświadczenia w dziale, doświadczenia lidera lub strategicznej ekspozycji, aby zbudować wiarygodne doświadczenie w branży. Czerwony kod sygnalizuje brak potrzeby natychmiastowego szkolenia. Narzędzie to jest najbardziej użyteczne w konstruowaniu rozmów na temat bieżących poziomów wydajności i gdzie inwestycje w rozwój szkoleń będą najbardziej skuteczne. Identyfikując najlepszych wykonawców, menedżerowie mogą uzgodnić grupy kandydatów na talenty, którzy są gotowi do obsadzenia kluczowych stanowisk. Słabsze wyniki mogą wynikać z niezrozumienia oczekiwanych zachowań stanowiska pracy. Aby rozróżnić grupy pracowników, oceniając ich bieżącą wydajność i poziom potencjału, wiele dużych organizacji używa popularnego narzędzia

o nazwie Dziewięć pól. Menedżerowie jak wizualne przedstawienie, które oferuje pola do analizy matrycy talentu. Jasne definicje decyzji dotyczących potencjału zyskają zaufanie pracowników. Komitet ds. Przeglądu talentów może współpracować z liderami zespołów, aby konsekwentnie kategoryzować swoich pracowników w oparciu o dowody wydajności. Dla wiarygodności procesu ćwiczenie to musi być konstruktywne. Dane z ocen pracy, samoocena, opinie 360 i opinie klientów stanowią uzasadnienie wyboru. Narzędzie skrzynki wydaje się systematyczne, ale menedżerowie potrzebują jasnych wskazówek dotyczących definicji potencjału, aby uniknąć arbitralnych decyzji opartych na instynkcie jelit. Przykładem stroniczego podejścia do oceny wydajności jest amerykańska firma energetyczna Enron.

Przykład firmy

Enron narzucił agresywny system oceny pracowników znanych jako ranga i szarpnięcie. Menedżerowie oceniali pracowników z A-C na podstawie ich wyników. Jednak pracownicy, którzy znaleźli się w najniższej grupie C, stawili czoła natychmiastowemu zwolnieniu, jeśli nie ulegli poprawie. Zachęciło to menedżerów do stosowania subiektywnych kryteriów i korzystania z procesu, aby uciszyć odmowę i nagrodzić ślepą lojalność

Ocena	Proces oceny Enron
A	wyzwanie i nagroda - spacerowicze
B	zachęcaj i potwierdź
C	poprawić lub wyjść – przegrani

Kierownicy musieli zidentyfikować 15% swojego personelu jako grupy C. Pracownicy grupy C byli określani jako słabi "przegrani", a współpracownicy wywierali na nich presję, aby szybko opuścili miejsce pracy. Natomiast grupa A byli to cudotwórcy z niezwykłą zdolnością chodzenia po wodzie. W Enron pojawiło się przekrój i konkurencyjna kultura. W końcu skorumpowane praktyki handlowe doprowadziły do bankructwa spółki, upadku, który zniszczył 20 000 środków do życia.

4.3 PRZEANALIZUJ DANE PERSONELU

Aby zmaksymalizować wartość talentów, ważne jest zebranie dokładnych danych z danych pracowników. Analizując te dane, HR może prognozować podaż wewnętrznych talentów i analizować grupy stanowisk pracy, wskaźnik stabilności i obrót. Następnie możemy przeanalizować zestawy umiejętności obecnych posiadaczy pracy i przewidzieć, które umiejętności zwinne pomogą firmie pozostać w zgodzie z oczekiwaniami klientów i ewoluującymi rynkami. Źródłami danych na temat talentu pracowników są:

- Ocena wyników
- Ocena umiejętności
- Informacje zwrotne od menedżerów
- Dialogi z przełożonymi i kierownikami liniowymi
- Raporty z samooceny

Wiele organizacji ogranicza się do natychmiastowych potrzeb, aktualnych wakatów i fluktuacji biznesowych. Chociaż nie jesteśmy w stanie przewidzieć przyszłości, szereg scenariuszy prognozuje popyt na pracowników. To, co wyróżnia moje doświadczenie i badania biznesowe, to fakt, że doświadczone międzynarodowe koncerny myślą również o podaży personelu, aby wesprzeć długoterminową stabilność firmy. Mają wiedzę o tym, gdzie są mocne strony talentów, gdzie istnieją luki i pracują nad zrównoważeniem podaży umiejętności z prognozowanym spojrzeniem na żądania. Firmy te myślą o przepływie talentów jako siłą napędową biznesu. Artykuł Harvard Business Review, Konkurs na temat analizy talentów, podaje przykłady tego, jak wiodące firmy wykorzystują proste wskaźniki do identyfikowania niedoborów umiejętności i regulowania podaży talentów. W drugim rozdziale widzieliśmy, jak Unilever koncentruje się na strategicznym rozwoju wewnętrznego talentu, aby chronić przyszłe możliwości firmy.

4.4 MAPA TALENTÓW W FIRMIE

Umieszczenie pracowników na wizualnej mapie ilustruje możliwości biznesowe dostosowane do mocnych stron personelu. Mapa głębi talentów sprawia, że ludzie dobrej jakości są bardziej widoczni w całej organizacji. Utworzenie puli talentów zapewnia dobre pole kandydatów na kluczowe stanowiska; strategiczne podejście do umieszczania talentów we właściwej lokalizacji dla pożądanych zachowań organizacyjnych. Personel jest ruchomym obrazem, dlatego musimy unikać zbyt sztywnej kategoryzacji wyników. Wraz ze zmianą priorytetów biznesowych, elastyczny pogląd na potencjał kadry może zachęcić dobrych ludzi do dalszego rozwoju w swojej obecnej roli lub w innych obszarach firmy na zlecenie typu "stretch". Osoby, zidentyfikowane jako kandydaci na talenty, mogą przygotować się na możliwości ról na horyzoncie. Sprawia to, że ścieżki kariery stają się bardziej widoczne i umożliwia talentom wzmocnienie doświadczenia w zakresie funkcji organizacyjnych. Czasami menedżer może ukryć dobrych ludzi, interesowność i trzymać je w konkretnym projekcie, zamiast dzielić się talentami do wspólnych celów.

4.5 UTWÓRZ PULĘ TALENTÓW

Pule talentów to grupy osób o określonej wiedzy, w których coaching może przyspieszyć ich rozwój w biznesie. Specjalista może potrzebować więcej doświadczenia przywódczego, aby uzyskać wiarygodne doświadczenie. Poprzez kierownictwo, które prognozuje zmiany w strategii, możemy podejmować solidne decyzje dotyczące tego, gdzie rozwijać podstawowe umiejętności i doświadczenie w klastrach populacji. Następnie możemy przedstawić wymagane mentoring, projekt doświadczenia i możliwości rozszerzenia tego talentu. Pula talentów może być udanym absolwentem wewnętrznego centrum oceny lub programu przywództwa. Grupa Odeon wdrożyła otwartą aplikację do puli talentów z procesem filtrowanym przez funkcję HR. Skuteczny proces, który dostosowuje się do zmieniającego się środowiska biznesowego, jest lepszy niż skomplikowany system, który kategoryzuje talent, ale nie podejmuje żadnych dalszych działań.

Przykład firmy

Grupa kina Odeon wiedziała, że muszą poprawić możliwości rozwoju, aby zatrzymać pracowników. Stworzyli więc szybki program talentów bohaterów marek oparty na filmowym

temacie superbohaterów. Personel może nominować się za pomocą boiska wideo przy wsparciu swojego menedżera. W ramach tego ćwiczenia na punkcie talentów HR wybrało 220 pracowników, którzy mogliby pełnić rolę nadzorczą dzięki wsparciu coachingowemu. Te gwiazdy talentów uczestniczyły w ośmiu miesiącach program rozwoju wyzwań, mentoringu i analiz biznesowych. Firma promowała ponad 50% bohaterów marki i jest pewna, że przygotuje na przyszłość liderów firmy.

4.6 SKUP SIĘ NA POZYCJONOWANIU TALENTÓW

Zdecyduj się na role zawodowe, które są kluczowe dla realizacji strategii biznesowej i koncentruj talent gwiazdowy na tych stanowiskach. Plan sukcesji krystalizuje myślenie menedżerskie o rozmieszczeniu personelu w celu zwiększenia dostępnych talentów wewnątrz organizacji, co zmniejsza ryzyko wakatów w kluczowych stanowiskach. Firma rozwija grupy deputowanych lub dydaktyków, którzy mają zdolność do wkroczenia w kluczową rolę. Pula talentów zapewnia pole doskonałych kandydatów wewnętrznych, co daje menedżerom wybór opcji i pozwala uniknąć zagrożenia jeden kandydat opuszcza firmę. Aby uzyskać dalsze wskazówki dotyczące pozycjonowania talentów, zapoznaj się z 10 wskazówkami z Institute for Employment Studies do planowania sukcesji. Zaangażowanie w zapewnianie możliwości rozwoju kariery może zmienić zachowanie talentu. Profesjonalne zarządzanie talentem polega na dokonywaniu celowych wyborów dotyczących miejsca umieszczenia tych osób na pozycjach o szczególnej wartości dla organizacji. Skoncentruj talent gwiazdy w rolach, które wpływają na realizację strategii biznesowej.

4.7 METAPOR RETENCJI TALENTÓW

Aby pomyśleć o metaforze talentu i znaczeniu retencji, oto opowieść ze starożytnego Jedwabnego Szlaku.

Historia: Gęś, która złożyła Złote Jajo

Kiedys była para, która kupiła śnieżnobiałą gęś z rynku. Gęś miała niezwykły talent. Na każdy tydzień gęś kładła olśniewające jajko z pełnego złota. Para była zachwycona gęsią skórą. Nie mogli uwierzyć w swoje szczęście i szczęście. Każdego dnia mężczyzna starannie karmił, poił i pielęgnował piękną gęś. Co tydzień mężczyzna był w stanie zebrać kolejne bajeczne jajo. I krok po kroku, złote jajko za złotym jajkiem, para zaczęła się wzbogacać. Ale mężczyzna chciał więcej. Moja gęś ma złote jaja, pomyślał. Dlaczego nie zdobyć wszystkich naraz? Pewnego dnia nie mógł już dłużej czekać. Złapał gęś i rozciął ją nożem. Ale odkrył, że wewnątrz gęsi nie ma złotych jajek. Dlaczego to zrobiłeś? wrzasnął jego żona. Głupcze, teraz nie będzie więcej złotych jajek.

Ćwiczenie: Metafora gęsi jest jak utalentowani ludzie w organizacji. Ludzie mogą zaskoczyć nas swoimi świeżymi pomysłami i ludzką pomysłowością. Wartość doskonałej obsługi, jakości projektowania i kreatywnych produktów może przypominać wyjątkową gęś. Szanowani za swoją pracę, pracownicy mogą rozwijać się w bezpiecznych warunkach pracy. Ale jeśli źle zarządzane, te gęsi mogą odlecieć.

- W jaki sposób identyfikujesz ludzi, którzy są w stanie dostarczyć złoto?

- Jak możesz pielęgnować niezwykły talent?
- Kto się rozwija? W jakim celu? I jak?

Kluczowe punkty

Mapowanie talentów to wygrana w biznesie, która:

- Identyfikuje najlepszych ludzi w całej organizacji
- Śledzi wysoką wydajność i potencjał
- Zbiera informacje z danych pracowników
- Buduje grupy ludzi w puli talentów
- Planuje specyficzny rozwój następców
- Wykorzystuje zasoby talentów do rozwijania przyszłych liderów
- Umieszcza talenty na kluczowych stanowiskach
- Myśli o talencie jako rosnącym majątku

5 SKUTECZNA NAGRODA I ROZWÓJ KARIERY

5.1 INWESTUJ W ROZWÓJ TALENTÓW

Inwestycja w talenty stanowi wygraną biznesową. Osób, które osiągają wyniki powyżej średniej rynkowej w 8 na 10 lat, o czym świadczy raport Boston Consulting Group na temat tworzenia przewagi osób. Raport BCG, oparty na 3500 respondentach w 101 krajach, stwierdza, że zarządzanie talentami i przywództwo mają najwyższy priorytet w przyszłym znaczeniu. Warto zauważyć, że firmy wymienione w miesięczniku "100 najlepszych firm do pracy" magazynu Fortune konsekwentnie wykazują przewagę ekonomiczną. Pierwsze podejście do ludzi integruje jakość rekrutacji i zarządzanie talentami, zapewniając silne przywództwo dla nagrody i postępu kariery. Chociaż umowa prawna stanowi ramy umowy o pracę, pracodawca musi skupić się na możliwościach rozwoju, aby zdobyć serca i umysły talentów. Aby odkryć, co pracownicy cenią jako szansę na nagrodę i wzrost, dodaje energii do działania. Najpierw spójrzmy na powszechne przekonanie, że wynagrodzenie jest podstawowym sposobem utrzymania personelu w firmie.

5.2 WPŁYW ZAPŁATY NA FLUKTUACJĘ

Badania pokazują, że rosnące wynagrodzenie nie musi w sposób nieunikniony utrzymywać talentów długoterminowo. Wykwalifikowany pracownik może znaleźć innego pracodawcę, który oferuje wyższą płacę. Według raportu Gallupa, zachęty finansowe tylko poprawiają dobre samopoczucie pracowników do pewnego momentu. Zachowanie pracowników: Ile pieniędzy ma znaczenie? Ponadto więcej wynagrodzenia nie gwarantuje najwyższej wydajności. W przeciwieństwie do tego, dowody wskazują, że pieniądze wydane na rozwój personelu zatrzymują więcej osób niż wzrost płac. Jednak 80% menedżerów jest przekonanych, że obrót pracowników wynika z niskiej płacy. Niedawne badanie przeprowadzone przez konsultantów ds. Rekrutacji wskazuje, że pracownicy brytyjscy

rezygnują, gdy są znudzeni i sfrustrowani. Pracownicy opuścili pracę z trzech głównych powodów:

Pozycja	Powody opuszczenia	Procent
1	Nuda i frustracja	35
2	Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym	31
3	Perspektywy kariery zawodowej	30

Interesująca praca z dynamicznymi możliwościami kariery może zatem zmienić zachowanie firmy.

5.3 TWORZENIE PROGRAMÓW ROZWOJU TALENTÓW

Możemy rozwijać talent dzięki usystematyzowanym doświadczeniom edukacyjnym. Aby rozwinąć doświadczonego praktyka, standardowe ramy czasowe to 5-7 lat planowanego coachingu i mentoringu. Przykładem jest to, że siły powietrzne Stanów Zjednoczonych muszą szkolić doświadczonych pilotów, którzy są w stanie wykonywać misje. Przyspieszony program trwający od 1 do 3 lat może pasować do dużych potencjałów z doświadczeniem, które trzeba przygotować na określone stanowisko. W ten sposób rozwój może koncentrować się na wzmacnianiu specyficznej wiedzy biznesowej lub umiejętności językowych w ramach międzynarodowego zlecenia. Projekt programu rozwoju talentów musi uwzględniać recenzje etapowe, aby ocenić sukces szkolenia i wyciągnąć wnioski z opinii uczestników. W ten sposób można udoskonalić i zaktualizować szkolenia dotyczące rozwoju pod kątem przydatności. Efektywny plan przypisuje własność menedżera linii, ustawia oś czasu i mechanizm sprzężenia zwrotnego.

Rozwój i szkolenie : Co?

Właściciela : Kto jest odpowiedzialny?

Czasu : Kiedy?

Miara : Jak oceniać?

5.3.1 ZAPEWNIJ MOŻLIWOŚCI ROZWOJU I AWANSU

Utalentowani ludzie cenią możliwości uczenia się, aby rozwijać umiejętności i kompetencje. Artykuł w The Washington Post potwierdza znaczenie rozwoju kariery dla retencji. Pytają:

Czy zapewniasz swoim pracownikom znaczące możliwości awansu?

Ponadto w zmieniającym się środowisku globalnym pracodawcy i pracownicy są zainteresowani budowaniem swoich umiejętności w różnych kontekstach. Musimy być w stanie stawić czoła zmianom, dostosować się do nowych sytuacji i zrównoważyć ciągłość relacji zawodowych. Raport OECD na temat Umiejętności XXI wieku podkreśla rolę ciągłego uczenia

się w rozwijaniu umiejętności miękkich, takich jak współpraca, komunikacja, kreatywność i krytyczne myślenie. Nasza zwinna umiejętność uczenia się różnicowania to ludzkie możliwości. Albert Einstein zadeklarował:

"Wszystko, co cenne w społeczeństwie ludzkim, zależy od możliwości rozwoju przyznawanej jednostce".

Rozwój zwiększa naszą zdolność do adaptacji i podnosi naszą samoocenę, wyobraźnię i odporność. Formalne programy szkoleniowe mogą zwiększyć widoczność rozwoju talentów. Jednak, gdy zwracamy uwagę na codzienne doświadczenia zawodowe, dostrzegamy stałe możliwości uczenia się, zastanawiania się nad praktyką i ponownego przemyślenia wyzwań. Zbadałem, w jaki sposób specjaliści HR uczą się działaniu, a mój artykuł omawia, w jaki sposób praktycy zwiększają swoją wiedzę zawodową, Dowód na profesjonalne uczenie się: Bliższe spojrzenie na rozwój w praktyce.

5.4 DOWIEDZ SIĘ JAKIE SĄ WARTOŚCI DLA PRACOWNIKÓW

Lider poznaje wyjątkowe atuty i możliwości talentu. Filozofią założyciela sieci hotelowej JW Marriott jest:

"Zaopiekuj się swoimi ludźmi, zajmą się gośćmi, a goście będą wracać raz za razem".

Hotele zachęcają do lojalności "rodzinnej" i dbając o personel, firma zapewnia korzyści biznesowe związane z danym miejscem gdzie talent chce pozostać. Rzeczywiście, inwestycja w ludzi generuje zyski z biznesu. Marcus Buckingham, w Harvard Business Review, dowodzi znaczenia wiedzy talent:

"Aby dobrze zarządzać od teorii do praktyki, musisz znać trzy rzeczy o osobie: jej mocne strony, wyzwalacze, które aktywują te mocne strony i jak się uczy."

Zwróć uwagę na jego nacisk na rozwój talentów; dla niektórych osób szansa na awans zawodowy jest największym atutem. Aby odkryć, co motywuje pracowników do zbierania informacji poprzez ankiety pracownicze, grupy fokusowe, intranet i rozmowy twarzą w twarz. Następnie postępuj zgodnie z tymi informacjami. Pracownicy będą rozczarowani, gdy zostaną przeprowadzone publiczne konsultacje bez dalszych działań. Co pracownicy cenią najbardziej w życiu zawodowym?

- Elastyczna praca wspierająca młodą rodzinę
- Inicjatywy dotyczące dobrego samopoczucia
- Wolontariat w społeczności
- Kariera pęka, aby podróżować

Postrzeganie wartości przez pracownika przesuwają się wraz z etapem kariery i wiekiem. Kupony na opiekę nad dziećmi zainteresują na przykład pracownika z młodą rodziną, ale nie będą ekscytować innych pracowników. Z pewnością jeden rozmiar nie pasuje do efektywnego wykorzystania nagród i korzyści w celu zwiększenia retencji talentów.

5.4.1 ROZPOZNAJ OSIĄGNIĘCIA, OKAZUJ ZAUFANIE

Ważne jest, aby rozpoznawać gwiazdy w pracy i świętować zespołowe osiągnięcia wspólnego sukcesu. Przykładem jest Royal United Hospital Trust Bath, którzy są zależni od talentu i pracy zespołowej. Zdali sobie sprawę, że spójność społeczna personelu pomogła zapewnić wysokiej jakości opiekę zdrowotną swoim pacjentom i powiązanim rodzinom. Szpital ma trzy podstawowe wartości, które podsumowują jako: każdy ma znaczenie; pracować razem; i robiąc różnicę. Szpital zdecydował się zainicjować program rozpoznawania osiągnięć personelu i wyrazić uznanie dla opieki personelu. W związku z tym szpital utworzył "pudełko z podziękowaniami", w którym zapraszano pracowników i gości do zapisywania notatek i osobistych wiadomości. Te ludzkie opowieści o opiece stały się ogromnym źródłem dumy, która karmi morale personelu. To proste podejście pokazuje, jak wszyscy wpływają na jakość opieki, a wysiłki personelu obejmują talenty lekarzy, pielęgniarek, sprzątaczek i tragarzy. Zespoły pracujące w szpitalu wspierają gwiazdę. Stanowi to pogląd na talent jako gwiazdy wspierane przez wszystkie wysiłki pracowników w całym szpitalu. Gwiazdy są częścią zespołu, który współpracuje i współpracuje w galaktyce talentów. Firma potrzebuje pracy zespołowej i talentu.

5.4.2 WSPARCIE ELASTYCZNEGO DZIAŁANIA

Inną strategią jest wzmocnienie talentu poprzez zapewnienie ludziom większej kontroli nad życiem zawodowym. Badania pokazują, że możliwość pracy w domu lub uniknięcia godzin szczytu pozytywnie zwiększa retencję. The Royal Society of Arts zrecenzowało 4000 badań i raportów dotyczących sprawnego działania. Z recenzji wynika, że większość, 72% pracowników, twierdzi, że telepraca ma silny wpływ na ich zamiar pozostania w firmie. Wielu pracowników woli pracować 1-2 dni w domu, podczas gdy inni wolą pracować przez cztery skrócone dni, aby cieszyć się jednym dniem wolnym od pracy co dwa tygodnie. Przykładem firmy, w przeglądzie, jest grupa telekomunikacyjna BT. Firma zwiększyła retencję pracowników z 47% do 99%, zachęcając do pracy w domu i elastycznych godzin. Zmiana z połowy pracowników pozostawiających do prawie wszystkich pracowników decydujących się na pobyt. Obecnie istnieje 70 000 elastycznych pracowników, którzy cenią schemat pracy, który pasuje do osobistego wyboru i opieki nad rodziną. Ogólnie rzecz biorąc, mniej osób dojeżdżających do pracy zmniejsza emisję dwutlenku węgla i promuje ekologiczną pracę na rzecz środowiska.

5.5 ZACHĘCAJ TALENT DO POZOSTANIA

Rozwój talentu jest wspólną odpowiedzialnością za menedżerów i przełożonych. Specjaliści ds. Zasobów ludzkich mogą korzystać z danych na temat wydajności pracowników, dzięki którym menedżerowie są wyczuleni na talent swoich pracowników. Wyraźny sygnał, aby pozostać z nami, zachęca pracowników do długoterminowego udziału w firmie. Ważne jest, aby przeprowadzać wywiady z talentami które badają co sobie wyobrażają. Kontrastuje to z wywiadami wyjazdowymi, które wyjaśniają, dlaczego ludzie rezygnują. Aby rozpocząć rozmowę, w której mile widziany jest pobyt, skorzystaj z następujących podpowiedzi:

- Jakie nadchodzące projekty chciałbyś zbadać?
- Co może pomóc ci rozwinąć umiejętności i wiedzę o firmie?

- Jakie są twoje ambicje na najbliższe trzy lata?
- Jak postrzegasz swoją przyszłość w firmie?

Przykładem jest firma energetyczna GE, która poprosiła wysoko wykwalifikowanych wykonawców na etapie wczesnej kariery, aby dopracowali swój program rozwoju talentów. Informacja zwrotna brzmiała: "Nie próbuj nas zatrzymać; zamiast tego zainspirować nas do pozostania". Innymi słowy, ci gwiazdorzyci chcieli poczuć pasję do misji i pracy GE. Jeśli nadasz talentowi znaczącą pracę, odpowiednie nagrody i perspektywy rozwoju, pozostaną w firmie.

5.6 STOSUJ TO, CO DZIAŁA W TWOIM KONTEKŚCIE

Każda firma ma unikalną kulturę i różnorodne problemy. Żadna metoda nie powstrzyma ludzi przed wyjazdem. Podobnie, nie ma żadnego planu dla programów talentów, ponieważ każdy program musi dostosować się do kultury, kontekstu i potrzeb organizacji. Aby zmienić zaangażowanie pracowników, musisz znaleźć to, co działa w twoim kontekście i kulturze. To, co działa w handlu detalicznym, może nie przenosić się do branży hotelarskiej. Istnieją jednak techniki i narzędzia, które można zaadaptować ze scenariuszy firmowych do wdrożenia w praktyce. Dokumentować i oceniać warunki pracy i możliwości zwiększenia zaangażowania pracowników.

- Co działa w twojej organizacji?
- Co najbardziej cenią pracownicy?
- Co przestało być interesujące?

Kluczowe punkty

- Uświadom sobie, że więcej tylko wynagrodzenie motywuje do pewnego punktu
- Pielęgnuj talent dzięki zorganizowanemu rozwojowi
- Odkryj, jaka wartość dla personelu jest nagrodą
- Włącz wybory pracowników
- Pokaż rozpoznawanie gwiazdorskich wykonawców
- Zapewnij rozwój nauki, aby wzbogacić możliwości
- Zachęcaj pracowników do pozostania
- Dostosuj techniki do swojego kontekstu

6 PRAKTYCZNE DZIAŁANIA, ABY ZACHOWAĆ NAJLEPSZYCH

6.1 PRZYSZŁOŚĆ ZALEŻY OD UTALENTOWANYCH LUDZI

Koncentracja na zachowaniu talentów jest coraz ważniejszą strategią zrównoważonego rozwoju biznesowego. Retencja talentów ma znaczenie dla całej organizacji. Menedżerowie muszą zatem walczyć o talent w swoim zespole. Dobrzy menedżerowie rozpoznają gwiazdotwórców, zachęcają do współpracy zespołowej i zwracają uwagę na indywidualne zainteresowania. Złe menedżerki odstraszaają utalentowanych ludzi. Zasoby ludzkie mogą integrować wiedzę menedżerów o talentach z przepływem danych dotyczących siły roboczej, aby kierować strategicznym podejmowaniem decyzji. Dobrze zaprojektowane przestrzenie robocze to przyjazne przestrzenie, które wzbogacają interakcje społeczne, które pobudzają twórcze myślenie. Aby wprowadzić w życie program talentów, przejdźmy przez pięć sprawdzonych strategii zatrzymywania ludzi.

6.2 PIĘĆ STRATEGII, ABY WYKONAĆ PRACĘ RETENCYJNĄ W PRAKTYCE

Każda firma ma unikalną kulturę o zróżnicowanym zestawie wartości i priorytetów. To, co działa w sektorze technologii w celu zatrzymania personelu, nie może przejść do opieki zdrowotnej. Mimo to, projektując systematyczne podejście do retencji talentów, możesz dostosować techniki do swojego kontekstu. Oto pięć sprawdzonych strategii, aby utrzymać najlepszych ludzi i sprawić, by praca polegająca na utrzymaniu była w praktyce.

Działanie nr 1 Zatrudnij wspaniałych ludzi

Retencja talentów rozpoczyna się w początkowej rekrutacji osób, które dobrze pasują do organizacji. Stylowa marka pracodawcy może przyciągnąć wielu kandydatów, ale wykwalifikowani ludzie są zainteresowani wyzwaniem i misją społeczną, tak jak umowa prawna. Rekrutacja musi respektować interesy obu stron jako dwustronny układ. Im więcej uwagi poświęca się preferencjom pracownika na początku, tym bardziej odzwajemnia się lojalność.

Działanie nr 2: Menedżerowie pociągów w umiejętnościach ludzi

Każdy szef musi być menedżerem osób. Menedżerowie muszą mieć pewność i kompetencje w zakresie umiejętności, aby skutecznie zarządzać ludźmi. HR musi szkolić menedżerów, aby dobrze słuchali i próbowali sprostać rozsądnym oczekiwaniom pracowników w zakresie wspomagającego zarządzania. Badania wykazują silną korelację między jakością zarządzania ludźmi a utrzymywaniem talentów. Rzeczywiście, trudna relacja robocza działa jako główny czynnik wpływający na decyzję pracownika o rezygnacji. Sprawa Enron pokazuje, jak toksyczna, skorumpowana operacja zniszczyła zaufanie liderów firmy, zniszczyła pracę i zrujnowała źródła utrzymania społeczności. Natomiast pożądane miejsce pracy oferuje dobrą pracę i zachęca do zaufania liderów firmy.

Działanie nr 3 Rozpoznawanie i nagradzanie talentów

Wykwalifikowani ludzie są ogromnym atutem z potencjałem wzrostu. Proste uznanie wyjątkowej pracy działa jako potężny czynnik motywujący wielu pracowników. Zastanów się, co inni pracownicy cenią i co można zrobić, aby poprawić rozpoznawalność. Skoncentruj się na oczekiwaniach talentów i możliwościach rozwoju kariery.

Działanie nr 4 Zapewnienie przywództwa w pulach talentów

Przywódcy i menedżerowie muszą mieć własny talent do rozwoju; pielęgnować następców, którzy będą gotowi do zajęcia kluczowej pozycji. Aby zapewnić własność rozwoju ludzi, oceń liderów zespołów w ich mentoringu talentów. Opracuj plany, które umocnią szczególną wiedzę i poszerzą talenty w ramach puli w celu zwiększenia zdolności pracowników.

Działanie nr 5 Oceń wpływ programów talentów

Oceń opinie uczestników na temat struktury programów rozwoju talentów. Następnie oceń skuteczność obecnych programów talentów. Śledź historie retencji talentów, aby określić, co działa w twoim kontekście i organizacji.

6.3 PODEJMUK DZIAŁANIE, ABY ZACHOWAĆ SWÓJ TALENT

Globalny rynek pracy jest otwartym forum, wykwalifikowani ludzie z konkretną wiedzą są wybierani na urządzeniach mobilnych. Miara obrotów skupia się na tym, co działa rozsądnie oczekiwania i utrzymać utalentowanych ludzi. Wreszcie, po poznaniu konkretnych strategii, rozważ następujące pytania:

- Czego możemy się nauczyć od innych firm na temat zatrzymania najlepszych ludzi?
- Jak możesz dostosować tę inicjatywę do swojej organizacji?
- Jakie są wyzwania?
- Jaki jest prawdopodobny opór wobec takiego planu?
- Co usprawiedliwia inwestycję w utrzymywanie talentów?

Kluczowe punkty

- Zainwestuj w talent ludzi, a wyniki biznesowe będą następować
- Podjmij te pięć podstawowych kroków, aby zwiększyć retencję talentów:
 1. Wynajmij mądrze, aby wybrać odpowiednich ludzi
 2. Menedżerowie trenują , aby dostrzec wydajność i potencjał talentów
 3. Rozpoznawanie i nagradzanie talentów w pracy
 4. Prowadź rozwój talentów w pulach
 5. Oceniaj sukces programów i ulepszaj je w oparciu o zdobyte doświadczenia

Podsumowując, ludzie są definiującym zasobem - unikalnym dla Twojej firmy i kontekstu. Mam nadzieję, że ta książka pogłębiła twoje zrozumienie kluczowych strategii zatrzymywania najlepszych ludzi.