

## 1. ΟΙ 10 ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΑΛΑΝΤΟΥΧΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ Ι

Μέσο: . . . . . ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ

Ημ. Έκδοσης: . . .07/01/2019 Ημ. Αποδελτίωσης: . . .07/01/2019

Σελίδα: . . . . . 1



Executive

**ΟΙ 10 ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ  
ΤΑΛΑΝΤΟΥΧΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ >17**



# Οι 10 αναδυόμενες τάσεις στην αγορά ταλαντούχων στελεχών

Τι δείχνει έρευνα της Korn Ferry για το 2019

Της Σοφίας Εμμανουήλ  
semml@naftemporiki.gr

Εάν το 2018 ήταν η χρονιά της αντιστοίχισης των θέσεων εργασίας με τις κατάλληλες δεξιότητες, το 2019 μπορεί να εξελιχθεί στη χρονιά κατά την οποία οι επιχειρήσεις θα αναπροσαρμόσουν τον τρόπο με τον οποίο βρίσκουν, αξιολογούν, ακόμη και που πληρώνουν τους υπαλλήλους τους. Το κέντρο βάρους μετατοπίζεται σε μια συνιστώσα μεταξύ της αγοράς εργασίας και της πληθώρας των δεδομένων που πρέπει να διαχειριστούν οι εργοδότες. Η Korn Ferry συγκέντρωσε ειδικούς στην απόκτηση ταλέντων, εμπειρογνώμονες σε θέματα συνταξιοδότησης και επαγγελματίες HR από όλο τον κόσμο, για να εντοπίσει δέκα αναδυόμενες τάσεις στον χώρο των ταλέντων το 2019, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω.

**Το χάσμα:** Μια από τις «κόκκινες γραμμές» που εντόπιζαν πάντα οι σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού στα βιογραφικά των υποψηφίων ήταν η περίοδος που βρέθηκαν εκτός εργασίας. «Mind the Gap» σημειώνουν οι ειδικοί της Korn Ferry αναφερόμενοι σε αυτήν την «τρίπη» στο βιογραφικό του υποψηφίου, κάτι που τελικά, όπως επισημαίνουν, δεν αποτελεί μειονέκτημα. Ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων συνειδητοποιεί ότι αυτές οι «τρίπες» υπάρχουν για πολύ φυσιολογικούς λόγους, όπως είναι η διάθεση χρόνου για τη φροντίδα των παιδιών ή των ηλικιωμένων ανθρώπων της οικογένειας. Πολλές επιχειρήσεις, μάλιστα, αναζητούν σήμερα τέτοια ενεργά άτομα, με αυτά τα «κενά» στα βιογραφικά τους, θεωρώντας ότι θα προσφέρουν υπεραξία στο δυναμικό τους.

**Τεχνική νομοσύνη:** Η τεχνική νομοσύνη αναδεικνύεται ως το νέο ιερό δισκοπότηρο στις προσλήψεις. Οι ειδικοί,

ωστόσο, εκφράζουν ανησυχίες. Είναι ενδεικτικό ότι ακόμα και όταν τα βιογραφικά αξιολογούνται ανώνυμα, η τεχνική νομοσύνη συχνά μπορεί να ανιχνεύσει το φύλο ενός υποψηφίου αναλύοντας άλλα δεδομένα. Οι ειδικοί επισημαίνουν ότι ένας τρόπος για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα και να γίνει πιο αντικειμενική η αξιολόγηση είναι η συνεκτίμηση περισσότερων δεδομένων, όπως για παράδειγμα αυτά που αφορούν παράγοντες επιτυχίας των ταλέντων. Τα συστήματα τεχνητής νομοσύνης πρέπει επίσης να αναπτύσσονται με τρόπο ώστε να αναζητούν τις δεξιότητες που απαιτούνται για έναν συγκεκριμένο ρόλο αντί να επικεντρώνεται σε υποκειμενικούς παράγοντες, όπως επισημαίνει σε σχετικό άρθρο της η Τζιν Μακ Ντόναλντ, Global Operating Executive & President, Talent Acquisition Korn Ferry RPO & Professional Search.



**Σε πρόσφατη έρευνα της Korn Ferry για επαγγελματίες απόκτηση ταλέντων, το 77% απάντησε ότι σήμερα προσλαμβάνουν υποψηφίους για ρόλους που δεν υπήρχαν καν πριν από έναν χρόνο.**

**Περαιτέρω ποικιλομορφία:** Σε όλο τον κόσμο έχουν εντοχθεί οι πιέσεις για αύξηση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια και σε άλλες ψη-

**Εξατομικευμένες αμοιβές:** Σήμερα συνυπάρχουν πολλές γενιές στο εργατικό δυναμικό, η καθιερωμένη διαφορετικές προσδοκίες σε ό,τι αφορά αμοιβές και παροχές. Οι εταιρείες που έχουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό κάνουν χρήση εξειδικευμένων εργαλείων και μελετούν έρευνες για να κατανοήσουν τι θέλει πραγματικά η κάθε γενιά. Με αυτές τις πληροφορίες είναι σε θέση να προσαρμόζουν τα πακέτα ανταμοιβών, προσφέροντας διαφορετικό μίγμα παροχών για κάθε ενδιαφερόμενο, από την ευελιξία, τον αμειβόμενο χρόνο και τις διεθνείς αποστολές μέχρι την αποπληρωμή φοιτητικού δανείου κ.ά.

**Εναρμόζονται τα μοντέλα ανάπτυξης:** Σε πολλές χώρες παρατηρείται περιορισμένη μέση διάρκεια απασχόλησης ενός εργαζόμενου σε συγκεκριμένο εργοδότη με αποτέλεσμα να δίνονται περιορισμένες ευκαιρίες ανάπτυξης. Για παράδειγμα, οι Ηνωμένες Πολιτείες η μέση διάρκεια απασχόλησης είναι λίγο περισσότερο από τρία δεκάετη χρόνια, ενώ στην Ελλάδα έχει περιοριστεί δραματικά η μέση διάρκεια απασχόλησης σε έναν εργοδότη λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης των ελαστικών μορφών εργασίας. Οι ειδικοί λένε ότι σε αυτές τις περιπτώσεις οι εργαζόμενοι δεν μπορούν βοηθηθούν ώστε να αναπτυχθούν επαγγελματικά. Σε πρόσφατη έρευνα της Korn Ferry, το 30% των στελεχών δήλωσαν ότι η επίσημη αξιολόγησή τους δεν είχε κανένα αντίκτυπο ή ήταν αναποτελεσματική ως προς τη βελτίωση της απόδοσής τους. Ποσοστό 43% δήλωσε ότι δεν είχε κανένα όφελος ή δεν βοηθήθηκε για να καταλάβει τι πρέπει να κάνει για να βελτιώσει τις μελλοντικές επιδόσεις του.

**Περαιτέρω ποικιλομορφία:** Σε όλο τον κόσμο έχουν εντοχθεί οι πιέσεις για αύξηση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια και σε άλλες ψη-



Σύμφωνα με την έρευνα της Korn Ferry, οι κορυφαίοι οργανισμοί υποθετούν πλέον μια ολιστική προσέγγιση στην απόκτηση ταλέντων.

λόβαθμες θέσεις ηγεσίας. Αυτό είναι μια καλή εξέλιξη, καθώς οι επιχειρηματίες θα εστιάσουν την προσοχή τους σε μια συνεχή διοίκηση ταλέντων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού τους, ενθαρρύνοντας την ένταξη τόσο των γυναικών όσο και των εγχρώμων, των ατόμων με ειδικές ανάγκες κ.ο.κ. Για να μετρήσουν, μάλιστα, την πρόοδό τους σε αυτόν τον τομέα, πολλοί οργανισμοί έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν ειδικά συστήματα που ελέγχουν τον ρυθμό προσλήψεων ατόμων από τις παραπάνω ομάδες.

**Υποψήφιος ως καταναλωτής:** Για χρόνια, οι εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων και οι έμποροι λιανικής πώλησης έκαναν έρευνα στους πελάτες τους σχετικά με την εμπειρία τους γύρω από το εμπόριο σίμα τους. Η πρακτική αυτή γίνεται πλέον όλο και περισσότερο μέρος της διαδικασίας πρόσληψης. Η τεχνολογία, μάλιστα, επιτρέπει την παροχή δεδομένων σε πραγματικό χρόνο από τους υποψηφίους σχετικά με τις εμπειρίες τους κατά τη διάρκεια του κύκλου πρόσληψης. Τα εργαλεία της έρευνας επιδιώκουν την ανατροφοδότηση σε όλα τα σημεία της διαδικασίας, προσφέροντας στους υπεύθυνους προσλήψεων και στους διαχειριστές προσλήψεων δεδομένα και πληροφορίες που διευκολύνουν την αποστολή τους. Με αυτά τα δεδομένα μπορούν να τροποποιήσουν τις παραδοσιακές πρακτικές πρόσληψης, για να προσλάβουν τους καλύτερους ανθρώπους για τις ανάγκες της επιχείρησής.

**Νέοι ρόλοι για ανώτατα στελέχη:** Ορισμένοι νέοι τίτλοι θε-

σπίζονται για τα ανώτατα στελέχη κι έχουν να κάνουν από τη διαχείριση δεδομένων μέχρι την ευτυχία, καθώς οι εταιρείες σε όλο το φάσμα της βιομηχανίας θεσπίζουν νέους ρόλους για να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες στρατηγικές τους. Για παράδειγμα, οι εταιρείες από τον κλάδο υγείας, τον χρηματοοικονομικό κ.ά., προσπαθούν όλο και περισσότερο να εξασφαλίσουν την πρόσληψη εμπειρογνομένων που θα τις βοηθήσει να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών τους σε κάθε σημείο αλληλεπίδρασης με τις υπηρεσίες τους. Ένας άλλος αναδυόμενος ρόλος των κορυφαίων στελεχών είναι ο υπεύθυνος μετασχηματισμού, ο οποίος είναι συνήθως επιφορτισμένος με πρωτοβουλίες διαχείρισης αλλαγών. Ορισμένοι νεοσύστατοι ρόλοι αναμένεται να προσελκύσουν νέους υποψηφίους. Τέτοιοι είναι, για παράδειγμα, οι υπεύθυνοι για τα δεδομένα που έχουν την ευθύνη για την οργάνωση και την ερμηνεία δεδομένων και οι νομικοί «νίντζα» που είναι η νέα γενιά νομικών. Ας σημειωθεί ότι στην Ελλάδα η Νομική Βιβλιοθήκη, έχοντας προβλέψει την τάση αυτή, υλοποίησε τα τελευταία χρόνια προγράμματα, μεταξύ των οποίων το Paralegal Studies, που αναπτύσσει στους σπουδαστές πτυχίον τις κατάλληλες δεξιότητες για τη νομική έρευνα και την υποστήριξη δικαστικών υποθέσεων.

**Talent Analytics vs Business Analytics:** Παραδοσιακά, οι ηγέτες των επιχειρήσεων καθόριζαν τη στρατηγική τους αξιολογώντας τα δεδομένα επιχειρηματικών αναλύσεων για τον

προσδιορισμό του κόστους και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Οι ειδικοί, ωστόσο, λένε ότι μπορεί να αποτύχουν επειδή δεν βρίσκουν το σωστό ταλέντο. Όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν τα talent analytics στο μίγμα δεδομένων τους. Αυτά τα δεδομένα αφορούν στοιχεία όπως ο ανταγωνισμός και το πακέτο παροχών σε διάφορες αγορές.

**Ολιστική προσέγγιση:** Με τη μαζική εισροή δεδομένων κάποιος θα μπορούσε να υποθέσει ότι οι οργανισμοί θα έχουν έναν ολοκληρωμένο τρόπο να αναλύουν όλα τα στοιχεία των αποφάσεών τους γύρω από το ταλέντο, συμπεριλαμβανομένης της πρόληψης, του μισθού και της ανάπτυξης. Δυστυχώς, σε πολλούς οργανισμούς κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες εξελίσσεται ανεξάρτητα από τις άλλες. Πλέον υπάρχει μια τάση προς μια πιο βελτιωμένη προσέγγιση δεδομένων που να προωθεί την ανάπτυξη ιδεών με γνώμονα τις ομαδικές και ατομικές προοπτικές. Αυτό επιτρέπει μια βαθμονομημένη προσέγγιση στο ταλέντο, που είναι στενά συνδεδεμένη με τα αποτελέσματά των επιχειρήσεών. Για παράδειγμα, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν στη δημιουργία ενός εξατομικευμένου αναπτυξιακού προγράμματος μόλις προσληφθεί ο υποψήφιος.

**Μισθολόγιο και επιχειρηματικοί στόχοι:** Η ταχύτητα των τεχνολογικών εξελίξεων και οι μεταβαλλόμενες επιχειρησιακές προτεραιότητες καθιστούν εξαιρετικά δύσκολη την πρόληψη για το τι θα συμβεί το επόμενο έτος ή ακόμα και τον επόμενο μήνα. Στην πραγματικότητα, σε μια πρόσφατη έρευνα της Korn Ferry για επαγγελματίες απόκτηση ταλέντων, το 77% λέει ότι σήμερα προσλαμβάνουν υποψηφίους για ρόλους που δεν υπήρχαν καν πριν από έναν χρόνο. Οι κορυφαίοι οργανισμοί υποθετούν μια ολιστική προσέγγιση στην απόκτηση ταλέντων. Βραχυπρόθεσμα επιταχύνουν την πρόσληψη, καταλήγοντας στο σωστό μίγμα εργαζομένων μερικής και πλήρους απασχόλησης, για να κάνουν το έργο που χρειάζεται η επιχείρηση. Ταυτόχρονα εστιάζουν σε μια πιο μακροπρόθεσμη προσέγγιση, κάνοντας μια βαθιά επισκόπηση των επιχειρηματικών στόχων, για να δημιουργήσουν ένα συνολικό στρατηγικό σχέδιο που έχει σαφώς καθορισμένους στόχους.

[SID:12343482]