



Quidgest

➤ quidgest@quidgest.com
➤ www.quidgest.com

留住人才
Retain Employees
Reter Colaboradores

Content

留住人才：2013 年你應該做的 12 件事!.....	3
Retain Employees: 12 Things you should be doing in 2013!	7
Reeter Colaboradores: 12 Ideias a implementar em 2013!	12
書目和鏈接 References Referências	17

留住人才：2013 年你應該做的 12 件事！

最近我們和客戶的談話總是在討論人才管理。他們主要所關心的是到底如何留住人才。或者瞭解他們是不是有做錯的地方（如果事實確實如此），或者為了預防人才的流失做一些努力，從而保護一個公司的人力資本。儘管這個話題已經在人力資源管理範圍內被廣泛討論，他們仍然缺乏實際的途徑——留住人才的 101 課堂。

以下 12 點是我們總結的最近的一些留住人才的方法，並且向您展示接下來一年的一些計劃：

1. **優先**：人力資源管理部門在過去五年裡發揮的作用比之前半個世紀要大的多。重新塑造和變更人力資源管理政策十分迫切。重點在於優先政策，瞭解新一代員工到底有哪些訴求，同時考慮公司的未來也是必須的。而且，留住人才是你作為人力資源部門必須要作的事情。

第一步：將“留住人才”放到下一年計劃的優先位置！

2. **評估及概念 ‘推與拉’**：從哪裡開始？最好的方式是試著瞭解你處在人力資源留住人才政策中的哪一步，也就是說評估你自己並且瞭解你要做什麼來留住員工，同時要弄清楚為什麼他們離開。有一天，我們在網站 recruiter.com 上找到了一個好辦法（推和拉），將有助於你在這個問題上有不一樣的認識，這就是 Maren Hogan 的“員工離開的真正原因”。總體來說，‘推’是公司內部自身原因使得員工離開，而‘拉’則是外部因素，比如獵頭公司在中間起了作用。這篇文章有趣的地方在於，由 Paycom 所進行的一項調查顯示，94% 的員工是因為‘推’的原因自願離開的，而不是‘拉’。

第二步：從留住員工政策角度評估你的公司，並且瞭解員工離開的真正原因（比如，你可以進行離職面談或者自行報告！

3. **人口數據統計**：人口年齡不斷增長，按理員工被期望工作的年限比現在的實際情況要多處 10 年。歐洲和其他國家意識到了這個問題，但是也在飽受這個問題的負面影響。所以公司應該重新考慮新的人口數據將會對他們有怎樣的影響。儘管我們承認‘新鮮血液’和有經驗的資深員工一樣重要，但是現實是我們經常在公司看到的金字塔員工分佈將會有所改變，同樣基於這一理念的實際操作也會隨之改變。員工應該時刻準備留住年長員工並且適應他們的需求。

第三步：瞭解員工的平均年齡，並且準備着重新設計你的人力資源管理政策，同時面對一個事實，這就是你員工的平均年齡會不斷增長。

4. **全球勞動力**：當今世界，你的客戶，你的競爭者，還有股份持有人都是全球範圍的。你的員工可能在世界的另一端有一個全新的工作機會。Linkedin 做了一個很好的工作，使人們保持交流，並且建立網絡。但是獵頭公司擇利用它做同樣的事情，並且有了不錯的成效。連 Facebook 的社交工作網絡應用都加入到這一競爭行列，允許你的員工只需輕點鼠標，就找到新的工作機會。勞動力將不在有邊界，它可以虛擬化遠程化。靈活性和機動性是避免這個問題的關鍵。如果你是跨國公司，你應該有一個國際化的機動性計劃跟進。對於地

方公司來說，更加地方化將是你的關鍵。使他們融入到當地社團，作出回饋，但是作出界限，讓你的員工在舉家搬到外國之前三思。

第四步：樹立觀念，工作機會是全球的。如果你的公司是全球的，就應該有國際計劃。如果你是地方公司，那麼就應該緊密聯繫你的當地社區！

5. **靈活性**：這一點緊接著第三步和第四步。因為金錢因素和安全因素已經不是局限員工選擇的因素了，所以你應該開始認真考慮靈活性的問題。瞭解有的時候員工離開是因為想去投身其他活動，或者一開始由於個人因素但是隨之而來的工作機會使他們最終離開。這些工作選擇可以包括更自主，更全新的職位，比如允許遠程工作或者兼職等。你將會驚訝你的員工可以為你付出很多，只要你能滿足他們的需要。

第五步：考慮一個靈活的計劃或者考慮一個員工在公司中的作用，而不是簡單的留住他們。傾聽他們的所需，並且看看你能如何將他們融入到公司中。開始設立一些基本構架，讓他們知道你是開放的！

6. **科技**：一成不變，低技術工作和缺乏時間（機會）來提高，是一些員工對工作厭倦的原因。如果你將有用的信息技術系統去代替行政管理工作，這不僅允許你的員工更加專注，更有創造力，而且還能提高你的公司業績。除此之外，員工可以抓住這個機會提高他們運用科技產品的能力。運用科技系統作為溝通工具，也可以和你的員工交流想法。逐漸下去，通過運用科技可以減少時間並且提高員工的報告及數據水平。這樣你就有更多的時間致力於留住人才計劃。

第六步：看看哪裡可以取消員工行政管理和一成不變的工作，給他們運用科技系統從而減少時間，提高效率！

7. **職業規劃**：試著在公司建立一個職業規劃，對於人力資源管理部門來說這是一項有挑戰性的工作。股份持有人和組織的需要越來越不可預測，所以你不必擔心如果你不能為每個人設計一個規劃。然而，這裡有兩個點子：第一，觀察你公司內部的人員。第二，了解職業生涯發展和線性路徑是過去的一部分。
 - **第一個概念：局內的局外人**。Joe Bower 在哈法商學院書籍‘首席執行官：為什麼局內的局外人是成功計劃的關鍵’中有敘述。書中主要的觀點是，你可以申請（不僅僅向首席執行官）選擇公司內部人員，但是有著外向全面的視野。Bower 寫道：有對當地傳統足夠的認識，理念等有深入的分析，更像一個局外人在觀察。
 - **職業路徑**：我們都希望努力工作獲得賞識並且得到晉升！不幸的是，現實是職業路徑不再是一種選擇。公司不能再繼續直接提拔員工，給他們新的技能或工作獎勵。現在的增加方法是，更多責任或挑戰，或者更好的工作預期都不是留住人才的關鍵，如果你不能在你的組織中找到該人的合適位置就很困難。有的時候，雙向互動或者減輕一些責任負擔是成功的關鍵。

第七步：當涉及到人力的問題時，放棄從外部尋找答案，而是首先觀察企業內部。使用其他方法去提拔員工。減速的時候學習並且減少施加壓力。

8. **看業績之外的其他方面**：當我們的客戶在討論留住人才的時候，他們不平等地想到高效率。這是錯誤的！不應該這樣，我們並不是說你留住人才，除了你的努力，還有更低的標準表現。就這個話題，你應該有更豐富的視野。目前並不代表未來，所以如果你只在乎目前的高效率，你就有失去未來高產出人才的風險。同樣的，如果你看業績，而不看其他因素，那麼你現在的‘賺錢機器’可以留下來，但是未來你將一無所有。即使在業績層面，你可以做的還有很多：評估方法太過於注重高產出，這是狹隘的視野。嘗試著擁有一種工具，有長期的效果，比如競爭力管理系統，連接員工的職業規劃（如果你能在近期設計）。同樣的，採用可以自我激勵目標機制，這樣員工就可以在作出決策時更有力量，結果會是一樣的級別。

第八步：瞭解誰是下一個高產出員工！確保運用其他評估因素（不僅僅是產出業績）來決定應該保留哪些人才！

9. **辨別並且確認**：辨別並不僅僅是評估或者找出你應該擔心挽留的人，而是瞭解你的組織中到底有哪些人可以為你作出改變。‘誰’並不僅僅是單獨的個人，而是可以是一個團隊或者小組作出非凡成就。不要緊緊抓著‘辨認’不放，而是和公司的其他人一同去‘確認’你發現的這個人是否真的出色，這就是‘確認’的過程。這並不僅僅是金錢上的獎勵。而是應該讓他們走出陰影，並且讓其他人（包括他自己）學習分享經驗。給他們空間去試驗自己的想法，嘗試著在工作中成為‘變色龍’，轉換角色和任務，逐漸地，和小組團隊分享經驗。一個有靈感的模式可以看谷歌 70/20/10 計劃。

第九步：發現誰給你優勢，並且與其他人分享你的發現。將他們納入到可以幫助別人，也可以幫助自己的計劃中，茁壯成長。

10. **校準/僱用/社會合同**：分析人們的期望（不要忘了公司的需求）並且實現他們。如果人們能做他們希望做並且擅長做的事情是完美的，但是這並不簡單！人們的需求不斷變化，給錢或者長期聘用已不是好的方法。你需要找到新的方法僱用員工，否則你將難以留住人才。簡單的選擇是你有一個測試表，知道人們需要什麼想要什麼。最有效的方法就是傾聽。你還可以通過其他方式：不要每年做員工演講來分享戰略和視野，而是給他們一個積極的角色；放棄工作的描述，而是給員工更多有意義並且他們擅長的工作；多多使用頭腦風暴，分享其他計劃經驗（如果他們在你的領域工作，讓他們試一試吧）；不要忘了給他們反饋（學習更多反饋效率，在“反饋效率：360 度考核能否得到改善？” DeNisi & Kluger 著）。

第十步：試著瞭解你的員工要什麼，並且僱用他們。發現，再不斷嘗試！嘗試新的事務。不要忘了給予反饋！

11. **實踐與傾聽**：在前面幾步中我們不斷討論溝通與交流，這肯定已經進入了辦公室和經理人的專業術語當中，但是我們很多人都忘了交流是一個共享的過程。公司試圖集中，並且有一半是擔心發出信息，交流，忘了另一半是聽別人說的是什麼。最近通過社會媒體，一些公司開始瞭解這個程序。現實是，或者客戶或者工作人員有話要說，有的東西並不是那麼悅耳。所以你需要準備聽（好的和不好的），調查實施，並且採取必要的行動。記錄一個員工的觀點不同於真正實踐它。你需要開始腳踏實地去做，不僅僅是交流來的信息，更要與別人所說的公司政策和實踐的合作。如果別人不聽從你的話語，或者聽取你所給予的信息，但是不採取

行動，你將如何建立合作呢？如果你不傾聽員工的需要和期待，而且不將其付諸實踐，那麼你的員工是留不住的。

第十一步：踐行員工可以分享觀點的政策。認真聽取，採取行動。不要對個人的需求抱有無所謂的態度。從規模角度考慮，人力資源管理部門不可以單獨行動，使其發展到中層管理中並且尋求反饋。

12. **準備好說再見**：即使你遵循了以上 11 步驟，員工流動還是正常的，你應該時刻準備着。你永遠無法滿足所有人的需求，所以當辭退員工是唯一解決方法的時候，你還有什麼可以做？你可以做的比你想象的要多。首先嘗試著變化，每個人都可以被代替，但不是提供同樣的東西，蘋果公司就是一個例子。把所有的雞蛋都放到一個籃子裡可能會導致災難性的後果，所以在手上要多有幾個備用方案。同時，一些員工離開是因為他們已經積累了足夠的經驗去開始自己的事業或者公司。這樣的情況，你不可能說服他們，或者他也不能在你的公司繼續有合適的位置，為什麼不讓他們和你做生意呢，考慮和他們結為商業夥伴吧！如果你開始了你的新事業，而你的老上司成為了你的商業夥伴，這感覺多好！考慮一下吧。即使他們要離開，你也要清楚他們離開的原因，這樣有助於你保證公司的未來。讓他們說出他們覺得公司哪些地方應該作出改變，包括建議，或者自願製作一個離職報告。對了，千萬不要忘了做一個離職面談！

第十二步：想一想如果員工去意已定，你還可以做什麼。做一個離職面談或者自身報告，來收集更多相關信息。要讓自己有多手準備。

從一個人力資源管理團隊角度來看，沒有人是一樣的。所以我們應該用不同的方法達到不同的目標。試試這 12 種方法，告訴我們你的成果如何：rh@quidgest.com。

同時，如果你就此問題有不同的見解，請與我們在 10 日相會在網絡論壇——留住人才：2013 年你應該做的 12 件事！

瞭解更多信息請訪問：www.quidgest.com。



Hugo Miguel Ribeiro, 虎明理。美國業務發展副經理

Ribeiro 是我們人力資源管理部門的專家！

作為器德師公司人力資源管理部門經理，他擁有商業管理碩士學位和人力資源管理學位。

在他所領導的多個項目中取得了豐富的相關經驗。

作為我們全球業務的領導者，由於工作，他已經到過世界很多地方（比如：中國，東帝汶，莫桑比克，幾內亞比紹和美國）。他熱愛旅遊，工作不能去到的地方，他也一一遊歷。

瞭解更多請登陸 www.linkedin.com/in/hugomiguelribeiro 或者電郵聯繫 hribeiro@quidgest.com！

Retain Employees: 12 Things you should be doing in 2013!

Lately I have noticed my conversations with clients end up in talent management. The main concern shared is on how they can address the issue of retaining employees. Either to understand what they are doing wrong (if in fact they are!), or on how to act on the preventing side, and protect the knowledge and human capital of the company. Although, the issue has been widely discussed throughout the Human Resources (HR) community, they were lacking a more practical approach - a Retain Employees 101 class.

On the next 12 ideas we have tried to summarize all the latest trends in retaining employees, and present you a plan to be implemented in the upcoming year:

1. **Prioritize:** HR departments have seen their role evolve more in the past 5 years than they have in the last half-century. A need to reshape and transform the HR policies and practices is in order. A focus on priorities policies, looking to what the new generation of workers' needs, as well as the company in the future, is mandatory. Furthermore, retaining workers should definitely be part of your To Do list as a HR department.

1st Step: Put "Retain Employees" in your priorities for next year!

2. **Assess & Concept Push and Pull:** Where to start? Well, the best way is trying to understand in which stage of retaining HR policies you are – thus, assess yourself and understand what you are doing to keep your employees, and also understand the reason why they leave. The other day, I came across a good concept (Push and Pull) in a post on *recruiter.com*, that might help you having a different view on this subject - "The Real Reasons your Employees are Leaving You" by Maren Hogan. In general terms, Push is related to internal company reasons causing an employee to leave, and Pull refers to external variables, such as head hunting processes. A curious fact from the article is that in a study conducted at Paycom, 94% of employees report voluntarily leaving for a Push reason and not Pull.

2nd Step: Assess your company in retain policies and understand the reasons behind the employees' exit (you can try exit interviews or self-reports, for example)!

3. **Demographics:** Population is growing older and employees are expected to be able to work productively up to 10 more years than they do today. Europe and other countries woke up late to this problem and are now suffering the consequences, so companies need to rethink how the new geometry of the population is going to affect them. Although we agree that "new blood" is needed as much as experienced and knowledgeable workforce, the reality will be that the pyramid we are used to see in companies needs to change, as well as the practices that are based on this idea. Companies need to prepare to retain older workers and adjust to their needs.

3rd Step: Understand your average age rate, and prepare to redesign your HR policies and approaches based on the fact that your workforce average age is going to increase!

4. **Global Workforce:** In today's world, your clients, competitors, and overall stakeholders are worldwide global. And your employees can be offer a new job in the other side of the world with the same ease. LinkedIn does a great job at connecting people and building networks, but head hunters have use it for the exact same reasons and are having successful results with it. Even Facebook with its recent Social Jobs Partnership App jump in to the competition, allowing your employees with one click job alternatives. Workforce has lost borders and countries and it has become virtual and remote. Flexibility and mobility maybe the key to overcome this problem. If you are a multinational company, you should have an international mobility program going on. To local companies, being even more local is your key. Get them involved with the local community, giving back but also building bounding's that will make your employees think twice when mobilizing all the family to move to another country.

4th Step: Think that job alternatives are global. If you are global, have a global engagement program and if you are local, have a program even tighter to your local community!

5. **Flexibility:** This point is in line with the 3rd and 4th steps, also because your employees have gone beyond the point in which money and security rule their work-life choices, you need to start thinking of flexibility as your next best friend. Understanding that employees sometimes leave in order to invest in other activities or because of personal life reasons is the first step to start coming up with alternatives to offer them. These alternatives can include new functions with more autonomy and new schedules, allowing, for example, working part-time or remotely. You will be surprised with the offers an employee will give, and the commitment to the agreement they are ready to make, if you would just listen to their needs.

5th Step: Think about a flexible schedule or the employee's role in the company in order to keep them. Listen to their needs and see how you can fit these into the company without an exit being required! Have already something sketched so they know you are open to it!

6. **Technology:** Routines, low skill jobs and lack of time (and opportunities) to improve are a few of the main reasons why employees get tired of their jobs. If you replace the administrative work with useful information technology systems (IS), it will not only allow your employees to dedicate more time to more creative and meaningful tasks, as well as it will improve the performance of your company. Moreover, employees will have the opportunity to improve their performance with IT tools. Use IS as a communication tool also, and start sharing ideas with (and from) your employees. Along the way, start using technologies yourself to reduce time and improve reporting and data about your employees. This will allow you to use that time to dedicate yourself to become engaged in retain policies!

6th Step: Look to where you can replace administrative or routinized work of your employees, and give them an IS to reduce time and improve their performance!

7. **Career Planning:** Trying to have a career plan in your company is one of the most challenging tasks you can face working in a HR department. Stakeholders and company's needs are more and more unpredictable, so do not worry too much if you cannot define a plan for every single person. Nevertheless, here are two ideas to think about: 1st - Look first to the people within your company; 2nd - understand careers are evolving and linear paths are part of the past.

- The first concept - **Inside outsiders** - an approach by Joe Bower explained in the Harvard Business School book "The CEO Within: Why Inside Outsiders are the Key to Succession Planning". The main idea you can apply (not only to CEOs) is that you should select

people internally, but with an outside/fresh look at things. That “have maintained enough detachment from the local traditions, ideology and shibboleths that they have retained the objectivity of an outsider,” Bower wrote.

- **Career Paths:** We all want to excel and get that promotion as recognition of our good work! Unfortunately the reality is that a career path that moves up in line is no longer an option. Organizations can't continue to have an approach of moving up in line workers as a form of giving them new skills/tasks and monetary rewards. To add “more”, either is more responsibility, challenging tasks or performance expectations, sometimes is not the answer to keep that person to who you can't find a place for within your structure. Sometimes a horizontal move in career or even easing the burden of some responsibilities can be the key.

7th Step: Resist looking outside for the answer when it comes to people and look first within the company. Use other options to promote employees. Learn when to decelerate and offer less instead of more.

8. **Look beyond Performance:** When my clients talk about retaining employees, they unequivocally think about high-performances. Wrong! No, we are not saying you should retain employees that, despite your best efforts, are still performing below standard. You should look at retaining employees having more than one perspective. Current does not mean future, so if you look just at current high-performers, you risk losing all of the next high-performers. The same way, if you just look at performance and no other variables you will retain your current “cash cows” and will end up with none in the future! Even on a performance base there are things you can do: Appraisal methods are constantly focused on a high-performance base with a narrow vision of the employee. Try to have a tool to assess also the long run instead – such as a skill management system connected to your career planning (if you can design one these days!). Also, undertake programs that enable and encourage self-performance based goals, where employees can have more power on choices and decisions, but also the same level of consequences.

8th Step: Understand who your next high-performers are! Make sure to use other variables (and not only performance) to determine who to keep!

9. **Identify and Recognize:** Identifying is not only to assess or to figure out who you should be worried about retaining, but mainly to understand who you have in your company that makes a difference. The “who” does not always have to mean a solo individual, but could also refer to a specific team or group that can generate synergies at work. Do not stick to identifying, but do share what you have discovered is happening in your company with others throughout “Recognition”. This does not mean necessarily money rewards. Bring them out of the shadow and let others (and themselves) to learn by sharing experiences. Give them space to test ideas or to be “chameleons at work” by trying out new roles and tasks and, consequently, share their experiences with other teams. A good inspirational model can come from Google's “70/20/10” program.

9th Step: Discover who is giving you an edge and share what you have discovered with others. Enroll them in programs that can help others, and themselves, to thrive.

10. **Alignment / Engagement / Social Contract:** Analyze people's expectations (without forgetting the company's needs) and engage them. Having people that do the job they want and are good at what they are doing is perfect, but not always easy! People's needs are shifting and offering money and long term employment does not work anymore. You need to find new ways to engage workers or you will fail at retaining employees. An easier option is to have a barometer of what people care about and need. The best way to find this out is simply to listen. Besides you can use other practices: do not share strategy and vision as an annual speech workers need to interiorize, but give them an active role; rip job descriptions and give workers more meaningful work where they can actually be good at; use and abuse of brainstorming and other experience sharing programs (if they work in your industry – just give it a try!); and do not forget to give feedback constantly (learn more on how to give effective feedback at "Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?" by DeNisi & Kluger).

10th Step: Try to understand what your employees want, and what can engage them. To discover, try, try again, and try other things. And do not forget feedback!

11. **Do and Listen:** In the previous steps we have talked about communication, and the word has definitely entered the office and manager's jargon, but what most of us forget is that communication is a shared process. Companies tend to focus and worry about the first 50%, which is to send out press releases, communications, and forget the other 50% which is to actually listen to what people have to say. Recently with social media, some companies started to understand this process the hard way. The reality is that either your clients or your workers have something to say, and not always nice things. So you should be prepared to listen (good and bad), underline the facts, and undertake the necessary actions. Registering a worker opinion is different from acting on it. You need to start doing not only the things you communicate but also incorporate what others say into your company policies and practices. How could you engage in a relationship (work or other) if the other person does not listen to you, or does not take any action based on the information you provide? You cannot retain employees without listening and act according to their needs and expectations.

11th Step: Enroll policies where employees can share their opinion. Listen to it, and act on it. Do not be indifferent to what individuals need. If for size reasons, the HR department cannot act solely, transfer that to middle managers and ask them for feedback.

12. **Get prepare to say Goodbye:** Even though you follow all the previous 11 steps, workers will still come and go, you need to be ready for it. You may never be able to fit all of people's needs, so what can you do when resignation is the only solution? More things that you should first imagine. First try to have alternatives. Everyone can be replaced, but not all deliver equally. Just take Apple as an example: putting all your eggs in one basket can lead to some post-traumatic exit experience, so try to have options in hand. Also, some workers leave because they build up enough experience to start their own company and projects. In case you cannot convince them to do it internally or it just does not fit your company's business structure, why not let them come to you with a business plan and think about building a partnership? When you started your own business how great would it have been if you had your old boss as your business partner? Think about that. Even if they are leaving keep information on why people leave your

company, in order to understand and improve for the future. Try to have them outlined a single sheet of things they would like to see different in the company, including suggestions how your company could perform better, or a volunteering report on your exit interviews. Yes, do not forget to have exit interviews!

12th Step: Think what you can still do, even when resignation is already confirmed. Have exit interviews or some self-report to build information regarding the issue. Keep yourself open to out of the box alternatives.

As an HR we know nobody is equal, so try different things to meet different goals. Try out this 12 Things and give us your feedback on how is it working to rh@quidgest.com.

Also, if you want to share your view and debate this issue with us, join us on the 10th of January for a Live Online Conference - Retain Employees: 12 Things you should be doing in 2013!

Learn more at: www.quidgest.com



Hugo Miguel Ribeiro, VP Business Development for Americas

Ribeiro is one of our leading specialists when it comes to HR!

He gained most of his knowledge and insight from the projects he led as the Head of Human Resources at Quidgest (an Executive Master in Business Management and a Degree in Human Resources Management might also have helped!).

As one of our international players, he has worked in/for half of the globe (e.g. China, East-Timor, Mozambique, Guinea-Bissau and the US) and traveled on the other half.

Visit him at www.linkedin.com/in/hugomiguelribeiro or e-mail hribeiro@quidgest.com!

Reter Colaboradores: 12 Ideias a implementar em 2013!

Nos últimos tempos as minhas conversas com clientes culminam na gestão de talentos. A principal preocupação reside na problemática da retenção. Por um lado, questionam o que estão a fazer de errado (se de facto estão!), por outro, preocupam-se com a prevenção e com a necessidade de protegerem o conhecimento e capital humano da organização. Muito embora esta problemática seja muito discutida na comunidade de Recursos Humanos (RH), os meus clientes procuravam uma abordagem mais prática – uma sessão sobre o essencial na Retenção de Colaboradores.

Por essa razão, são apresentadas 12 ideias que resultam da tentativa de compilar as mais recentes tendências de RH associadas à retenção de colaboradores, num plano para o ano que se avizinha:

1. **Priorizar:** Os departamentos de RH viram uma maior evolução do seu papel nos passados 5 anos do que aquela que se verificou na passada metade do século. A necessidade de redefinir e transformar as políticas e práticas de RH está na ordem do dia. É obrigatório focar as prioridades das políticas olhando para as necessidades da nova geração de colaboradores, bem como as da organização. Adicionalmente, a retenção de colaboradores deverá fazer parte da sua *To Do List* enquanto membro do departamento de RH.

1º Passo: Coloque a “Retenção de Colaboradores” nas suas prioridades para o próximo ano!

2. **Avaliar e o Conceito *Push and Pull*:** Por onde começar? A melhor forma é tentar perceber em que estágio da retenção de colaboradores é que se encontra – efetue uma auto-avaliação e perceba o que se encontra a efetuar para reter os seus colaboradores, bem como a razão pela qual eles saem. No outro dia deparei-me com um ótimo conceito – *Push and Pull* num artigo do portal *recruiter.com*, e que talvez vos possa ajudar a ter uma visão diferente deste tema - “*The Real Reasons your Employees are Leaving You*”, escrito por Maren Hogan. O conceito *Push* está relacionado com motivos internos à organização que estão na origem do abandono do colaborador, enquanto *Pull* refere-se às variáveis externas, como processos de *head hunting*. Um facto curioso do artigo diz respeito a um estudo realizado na *Paycom*, no qual 94% dos colaboradores, num relatório voluntário, identificaram motivos *Push* e não de *Pull* para a sua saída.

2º Passo: Avalie a sua organização nas políticas de retenção de colaboradores e perceba os motivos por detrás da saída dos seus colaboradores (pode experimentar relatórios voluntários ou entrevistas de saída, por exemplo!)

3. **Demografia:** A população está a envelhecer e é esperado que os colaboradores continuem a trabalhar produtivamente por pelo menos mais 10 anos do que nos dias de hoje. A Europa, bem como outros países, acordaram tarde para este problema e encontram-se neste momento a sofrer as consequências, pelo que as organizações precisam de repensar como é que a nova geometria da população as irá afetar. Muito embora nós concordemos que o “sangue novo” é necessário em igual medida aos colaboradores com mais experiência e conhecimento, a realidade é que a pirâmide que estamos habituados a reconhecer nas organizações precisa de mudar, bem como as práticas baseadas neste pressuposto. As organizações precisam de se preparar para reter colaboradores mais velhos, bem como se ajustar às suas necessidades.

3º Passo: Perceber a sua média de idades, e preparar-se para redesenhar as suas políticas e abordagens de RH tendo em conta que a média de idades na sua organização vai aumentar!

4. **Força de Trabalho Global:** No mundo atual, os vossos clientes, concorrentes, e restantes *stakeholders* são globais e mundiais. E com a mesma facilidade pode ser oferecido aos vossos colaboradores um novo trabalho no outro lado do mundo. O *LinkedIn* faz um excelente trabalho a ligar pessoas e construir redes, e os *head hunters* utilizam-no para os mesmos fins com relativo sucesso. Mais recentemente o *Facebook* com a sua *Social Jobs Partnership App*, entrou na competição ao permitir com, com um click, aos seus utilizadores encontrar alternativas de trabalho. A força de trabalho perdeu fronteiras e países e tornou-se virtual e remota. Flexibilidade e Mobilidade podem ser a chave para ultrapassar este problema. Se é uma organização multinacional deveria ter um programa de mobilidade internacional em curso. Para as organizações locais, ser ainda mais *local* é a chave. Envolve os seus colaboradores com a comunidade local, retribuindo mas sobretudo criando relações sólidas que os levem a equacionar duas vezes no momento de mudarem a sua família para outro país.

4º Passo: Pense que as oportunidades de trabalho são globais. Se for uma organização global, tenha um programa de comprometimento global, se for local tenha um programa ainda mais próximo da sua comunidade local!

5. **Flexibilidade:** Esta ideia está em linha com o passo 3 e 4, na medida em que para os colaboradores dinheiro e segurança já não são fatores de decisão na sua vida profissional. É preciso começar a pensar na flexibilidade como o seu novo melhor amigo. Perceber que os colaboradores por vezes abandonam as suas organizações para investir noutras atividades, ou por questões de natureza pessoal, é o primeiro passo para começar a equacionar alternativas para lhes oferecer. Estas alternativas podem incluir novas funções com mais autonomia ou outros horários de trabalho, permitindo por exemplo o trabalho em tempo parcial ou remoto. Ficará surpreso com as ofertas que os seus colaboradores estão dispostos a colocar-lhe, e o nível de comprometimento que estão disponíveis a assumir, se ouvir o que eles têm para lhe dizer.

5º Passo: Pense num horário flexível ou no papel dos colaboradores na organização de modo a mantê-los. Oiça as suas necessidades e veja como as pode enquadrar na organização sem que seja necessário uma saída. Tenha algo planeado para que eles possam perceber que se encontra aberto para outras opções!

6. **Tecnologia:** A rotina, trabalhos que requerem baixas competências e a falta de tempo (e oportunidades) para melhorar, são algumas das razões os colaboradores apontem para se cansarem dos seus trabalhos. Se substituir o trabalho administrativo por sistemas de informação (SI) úteis, irá não apenas permitir aos seus colaboradores dedicarem mais tempo a tarefas mais criativas e com significado, mas igualmente melhorar o desempenho da sua organização. Adicionalmente, os seus colaboradores terão oportunidade de melhorar o seu desempenho. Utilize igualmente os SI como ferramentas de comunicação, e comece a partilhar ideias de e com os seus colaboradores. Nesse processo, comece igualmente a utilizar tecnologias para melhorar a sua gestão, bem como recolher dados sobre os seus colaboradores. Tal irá permitir-lhe dedicar o seu tempo a políticas de retenção de colaboradores.

6º Passo: Identifique onde pode substituir o trabalho administrativo e rotinizado dos seus colaboradores, e implemente SI que lhes permita poupar tempo e melhorar o seu desempenho!

- Gestão de Carreiras:** Ter um plano de carreira numa organização é um dos maiores desafios que um departamento de RH pode ter. As necessidades dos *stakeholders* e da própria organização são cada vez mais imprevisíveis, por isso não se preocupe se não conseguir desenhar um plano para cada indivíduo. Contudo, aqui ficam duas ideias para refletir sobre: 1ª Olhar primeiro para as pessoas dentro da sua organização; 2ª perceba que as carreiras estão a evoluir e as carreiras lineares são parte do passado.
 - O primeiro conceito – **Inside outsiders** – é uma abordagem de Joe Bower no livro da Harvard Business School “*The CEO Within: Why Inside Outsiders are the Key to Succession Planning*”. A ideia principal, que pode ser aplicada não só aos CEO, é a de que deverá selecionar as pessoas internamente, mas com uma visão de alguém que virá de fora, com uma perspetiva fresca sobre as coisas, isto é, que “tenha mantido um distanciamento suficiente das tradicionais, ideologias e simbolismos locais que mantenha a objetividade de alguém que vem de fora” escreve Bower.
 - Percursos Profissionais:** Todos nós queremos sobressair e receber aquela promoção como símbolo de reconhecimento do nosso bom trabalho! Infelizmente a realidade é a de que os percursos profissionais lineares e verticais já não são uma opção. As organizações não podem continuar a ter uma abordagem de progressão vertical dos seus colaboradores como uma forma de lhes atribuir novas competências e tarefas, e recompensas monetárias. Atribuir “mais”, quer seja responsabilidade, novas tarefas ou expectativas de desempenho, pode não ser a resposta para manter um colaborador para o qual não existe uma posição na estrutura orgânica. Por vezes uma movimentação horizontal na carreira, ou até um aliviar das responsabilidades pode ser a chave.

7º Passo: Resista a procurar lá fora a resposta no que toca a pessoas, e procure primeiro dentro da sua organização. Utilize outras formas para promover colaboradores. Aprenda quando deve desacelerar uma carreira e oferecer menos em vez de mais.

- Olhe para além do Desempenho:** Quando os meus clientes falam em retenção de colaboradores, inequivocamente pensam em Talentos/*Top-Performances*. Errado! Não, não estamos a dizer que deve reter colaboradores, que apesar dos seus esforços, têm um desempenho abaixo do esperado. Deverá, sim, olhar para a retenção de colaboradores por mais do que uma perspetiva. Atual não significa futuro, pelo que se olhar apenas para os atuais Talentos, arrisca-se a perder os futuros Talentos. Da mesma forma, se olhar apenas para a variável desempenho e ignorar as demais, irá reter as suas atuais “*cash cows*” e acabará sem nenhuma no futuro! Mesmo que se baseie no desempenho, há um conjunto de opções que pode tomar: métodos de avaliação de desempenho estão constantemente focados num desempenho excelente, diminuindo a dimensionalidade dos colaboradores. Tente ter ferramentas que avaliem igualmente no longo-prazo como um sistema de gestão de competências integrado com a gestão de carreiras (se conseguir desenhar um!). Igualmente, empreenda programas que permitam e encorajem o estabelecer de auto-objetivos, nos quais os colaboradores possam ter maior poder nas opções, decisões, e um igual nível de consequências.

8º Passo: Perceba quem são os seus próximos Talentos! Certifique-se que utiliza outras variáveis (e não exclusivamente o desempenho) para determinar quem retém!

9. **Identifique e Reconheça:** Identificar é não apenas avaliar ou perceber com quem é que se deveria preocupar em reter, mas sobretudo perceber quem são os colaboradores da sua organização que fazem a diferença. O “quem” não se restringe a um indivíduo, mas pode referir-se a uma equipa ou grupo que desenvolve sinergias no seu trabalho. Não se limite a identificá-los, mas partilhe o que descobriu que está a acontecer na sua organização, através do “Reconhecimento”. Isto não significa necessariamente recompensas monetárias. Retire-os da sombra e permita que outros (e eles próprios) aprendam através da partilha de experiências. Dê-lhes espaço para testarem as suas ideias ou para serem “camaleões” no local de trabalho, experimentando novos papéis e tarefas, e consequentemente, partilharem as suas experiências com os outros colaboradores. Obtenha inspiração pode vir do programa 70|20|10 da Google.

9º Passo: Descubra quem lhe está a dar uma vantagem extra e partilhe o que descobriu com os outros. Inicie-os num programa que possa ajudar os restantes colaboradores, e eles próprios, a prosperar.

10. **Alinhar / Comprometer / Contrato Social:** Analise as expectativas dos colaboradores (sem esquecer as da organização) e envolva-os. Ter pessoas que fazem o trabalho que querem e são bons é perfeito, mas nem sempre fácil! As necessidades das pessoas estão a mudar e oferecer dinheiro e um contrato de longa-duração já não tem o mesmo impacto. É imprescindível procurar novas formas de envolver os colaboradores ou poderá haver falhas na sua retenção. Uma opção fácil é ter um barómetro relativamente ao que preocupa as pessoas. A melhor forma de resolver esta questão é ouvir. Em complemento pode utilizar outras técnicas: não partilhe a estratégia e visão da organização num discurso realizado no evento anual e espere que os seus colaboradores o interiorizem, mas dê-lhes um papel mais ativo; destrua os descritivos de funções e dê aos seus colaboradores trabalho com significado, onde eles possam demonstrar as suas competências; use e abuse do *brainstorming* e outros programas de partilha de experiências (se estes funcionam no seu setor, experimente-os!); e não se esqueça de dar constantemente *feedback* (saiba mais em “*Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?*” por DeNisi e Kluger).

10º Passo: Tente perceber o que os seus colaboradores querem, e o que os pode comprometer. Para o descobrir, experimente, experimente novamente, e experimente coisas diferentes. E não se esqueça de dar feedback!

11. **Atue e Oiça:** Nos passos anteriores falamos de comunicação, e a palavra entrou definitivamente na linguagem do escritório e dos gestores, mas o que grande parte de nós se esquece é que comunicar é um processo partilhado. As empresas tendem a focar-se e a preocupar-se com os primeiros 50% (enviar *press releases*, comunicados, e esquecem-se dos restantes 50%, que consistem em ouvir o que as pessoas têm para dizer. Recentemente com as redes sociais, algumas organizações começaram a perceber este processo da maneira mais difícil. A realidade é a de que quer os seus clientes, quer os seus colaboradores têm algo para dizer, e nem sempre coisas positivas. Por isso, deverá estar preparado para o que vai ouvir (bom e mau), identificar os factos, e tomar as ações necessárias. Registrar a opinião de um colaborador é diferente de

atuar. Precisa de começar a aplicar o que comunica, mas igualmente incorporar o que os seus colaboradores lhe transmitem nas práticas e políticas da organização. Como é que pode ter um relacionamento (profissional ou outro), se a outra pessoa não ouve o que lhe diz, ou não toma ações baseadas na informação que lhe fornece? Não pode reter colaboradores sem ouvir e atuar em conformidade com as suas expectativas e necessidades.

11º Passo: Crie políticas que permitam aos colaboradores partilharem a sua opinião. Ouça-os e atue em conformidade. Não seja indiferente às necessidades individuais. Se por motivos de dimensão, o departamento de RH não puder atuar individualmente, transfira para os gestores das equipas e peça-lhes *feedback*.

12. **Prepara-se para dizer Adeus:** Muito embora siga os 11 passos anteriores, os colaboradores vão e veem, e é preciso estar preparado. Poderá nunca conseguir ir ao encontro de todas as necessidades dos colaboradores, então o que poderá fazer quando a saída é a única solução? Mais coisas do que poderia imaginar à primeira vista. Primeiro tente encontrar alternativas. Todos podem ser substituídos, mas nem todos terão o mesmo desempenho. Olhe para o exemplo da Apple: colocar todos os ovos no mesmo cesto pode levar a uma experiência traumática após a saída, pelo que tente ter outras opções. Igualmente, alguns colaboradores saem porque adquirem a experiência necessária para começar o seu próprio negócio. No caso de não os conseguir convencer a desenvolver internamente, ou se estes não se adequarem à organização, porque não lhes permitir apresentar um plano de negócios? Quando começou o seu negócio como seria se tivesse a oportunidade de ter o seu ex-chefe como seu parceiro de negócio? Pense sobre isso. Mesmo que os colaboradores estejam de saída, mantenha a informação sobre os motivos que a originam, de forma a perceber e melhorar no futuro. Tente que estes preencham um formulário com o que eles gostariam de ver de diferente na organização, incluindo sugestões de melhoria do desempenho da organização, ou um relatório voluntário na sua entrevista de saída. Sim, não se esqueça de realizar entrevistas de saída!

12º Passo: Pense o que ainda pode fazer, mesmo quando a rescisão está confirmada. Tenha entrevistas de saída ou auto-relatórios que lhe permita adquirir informação sobre o assunto. Esteja aberto a oportunidades *out-of-the-box*.

Enquanto gestor de pessoas nós sabemos que ninguém é igual, por isso tente diferentes formas para atingir diferentes objetivos. Experimente estes 12 passos e dê-nos *feedback* como está a correr para rh@quidgest.com.

Caso queira partilhar a sua visão e conversar sobre o tema connosco, junte-se a nós no dia 10 de Janeiro para uma Conferência *online* sobre o tema - Reter Colaboradores: 12 Ideias a implementar em 2013! Saiba mais em: www.quidgest.com.



Hugo Miguel Ribeiro, VP Business Development for Americas

Hugo Ribeiro é um dos nossos especialistas em RH.

Adquiriu grande parte do seu conhecimento em projetos que liderou enquanto director do Departamento de Sistemas de Informação de Recursos Humanos (um *Executive Master* em *Business Management* e uma Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pode ter sido igualmente uma preciosa ajuda!)

Enquanto um dos nossos *players* internacionais, já trabalhou com/para metade do mundo (por exemplo China, Timor-Leste, Moçambique, Guiné-Bissau e EUA) e viajou pela outra metade.

Conheça-o em www.linkedin.com/in/hugomiguelribeiro ou contacte-o através do e-mail hribeiro@quidgest.com

書目和鏈接 | References | Referências

DeNisi and Kluger | Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?

http://greatmanager.ucsf.edu/files/FeedbackEffectiveness_Improve360Appraisals.pdf

Google's 70-20-10 Program

http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2005/12/01/8364616/index.htm

Joseph L. Bower | The CEO Within: Why Inside Outsiders Are the Key to Succession Planning

<http://hbr.org/product/the-ceo-within-why-inside-outsiders-are-the-key-to/an/4613-HBK-ENG>

Maren Hogan | The Real Reasons your Employees are Leaving You

Part 1 | <http://www.recruiter.com/i/the-real-reasons-your-employees-are-leaving-you>

Part 2 | <http://www.recruiter.com/i/the-real-reasons-your-employees-are-leaving-part-2>

Facebook Social Jobs Partnership App

<https://www.facebook.com/socialjobs>