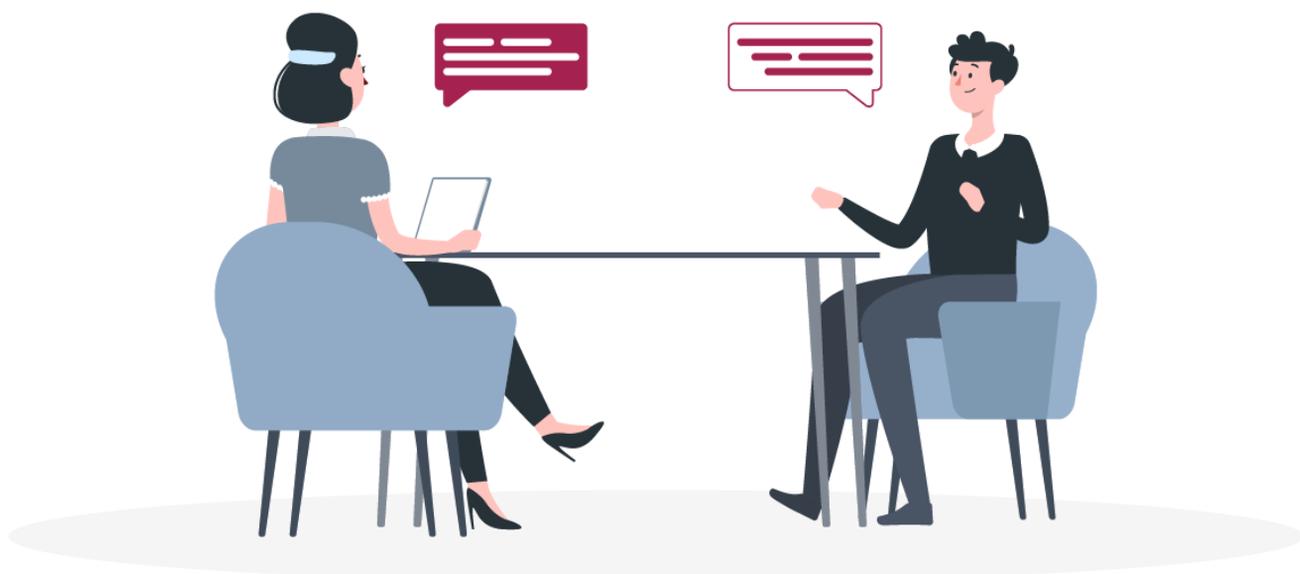


Алгоритм встречи по оценке потенциала



Ключевая роль в оценке потенциала принадлежит руководителю +1. Оценка потенциала может проходить заочно, без участия сотрудника. Это возможно в том случае, если руководитель +1 хорошо знает работу сотрудника, понимает «пиковые» по масштабу проекты или задачи, с которыми сотрудник успешно и самостоятельно справляется. В ином случае руководитель +1 может провести серию встреч по оценке потенциала — интервью с теми сотрудниками, чья текущая эффективность стабильно находится в «зеленой зоне». Такая встреча занимает от 20 до 40 минут. В отличие от текущей эффективности потенциал меняется — точнее, «вызревает» — медленно. Поэтому такие встречи можно проводить не чаще одного раза в год или даже раз в два года.

ДО ВСТРЕЧИ

- 1 Прочитайте материалы регулярной оценки. Составьте список сотрудников, чья эффективность стабильно находится в «зеленой зоне», охватывающий два уровня вниз.
- 2 Поговорите с непосредственными руководителями — выясните, кого из своих сотрудников они считают обладающими наиболее высоким потенциалом.
- 3 Проанализируйте, на каком уровне (I–VII) находится текущая должность сотрудника. Для этого рассмотрите самые комплексные и долгосрочные задачи и проекты этой должности.
- 4 Назначьте встречи с сотрудниками.

В ХОДЕ ВСТРЕЧИ

- 5 Обозначьте цель и повестку встречи.
- 6 Уточните реальный функционал должности сотрудника.
- 7 Определите масштаб самых комплексных и долгосрочных проектов и задач в опыте сотрудника:
 - Вспомни свою самую масштабную, комплексную, долгосрочную задачу или проект на этой или на прежней работе. Меня интересует завершенная задача или проект, за который ты отвечал, а не только исполнял отдельные поручения.
 - Когда это было? Сколько лет назад?
 - На какой срок был рассчитана эта задача — от начала до завершения работы?
 - В чем именно заключалась твоя роль?
 - Какие решения ты принимал самостоятельно, работая над этой задачей? Приведи конкретные примеры.
 - Как ты рассуждал, принимая это решение? Почему принял именно такое решение?
 - Входило ли в твои обязанности управление другими людьми и ресурсами (бюджетом)? Если да, то сколько было людей? Каков был бюджет?
 - Какие решения ты был обязан согласовывать с вышестоящим руководителем, не мог принять без него?
 - Что в результате? Чего удалось достичь и что не получилось по этой задаче? Благодаря чему удалось? Почему не получилось?

8 Обсудите, насколько сотрудник мотивирован наращивать масштаб своих задач:

- Если говорить о масштабе твоих текущих задач, ты им доволен? Или ты хочешь более простой либо более сложной работы?
- Какой работой тебе особенно интересно заниматься? Какой наименее интересно?
- Как ты видишь свою карьеру в нашей организации?

9 Предложите задать вопросы вам и ответьте на них.

10 Скажите о следующих шагах и завершите встречу.

ПОСЛЕ ВСТРЕЧИ

11 Зафиксируйте уровень (страту) текущей должности сотрудника (I–VII).

12 Оцените потенциал сотрудника (I–VII) и сравните его с уровнем текущей должности:

- способен отвечать за более масштабные задачи, чем сегодня;
- способности соответствуют масштабу задач текущей должности;
- способности ниже, чем масштаб задач текущей должности.

13 Оцените мотивацию сотрудника к наращиванию масштаба задач:

- хочет увеличения масштаба задач, заинтересован в продвижении, карьере;
- удовлетворен текущим масштабом своих задач;
- хочет снижения масштаба своих задач, более простой работы.

14 Заполните профиль сотрудника для кадрового комитета – раздел о потенциале.