

UTÁNPÓTLÁS-TERVEZÉS (KATEGÓRIÁK)

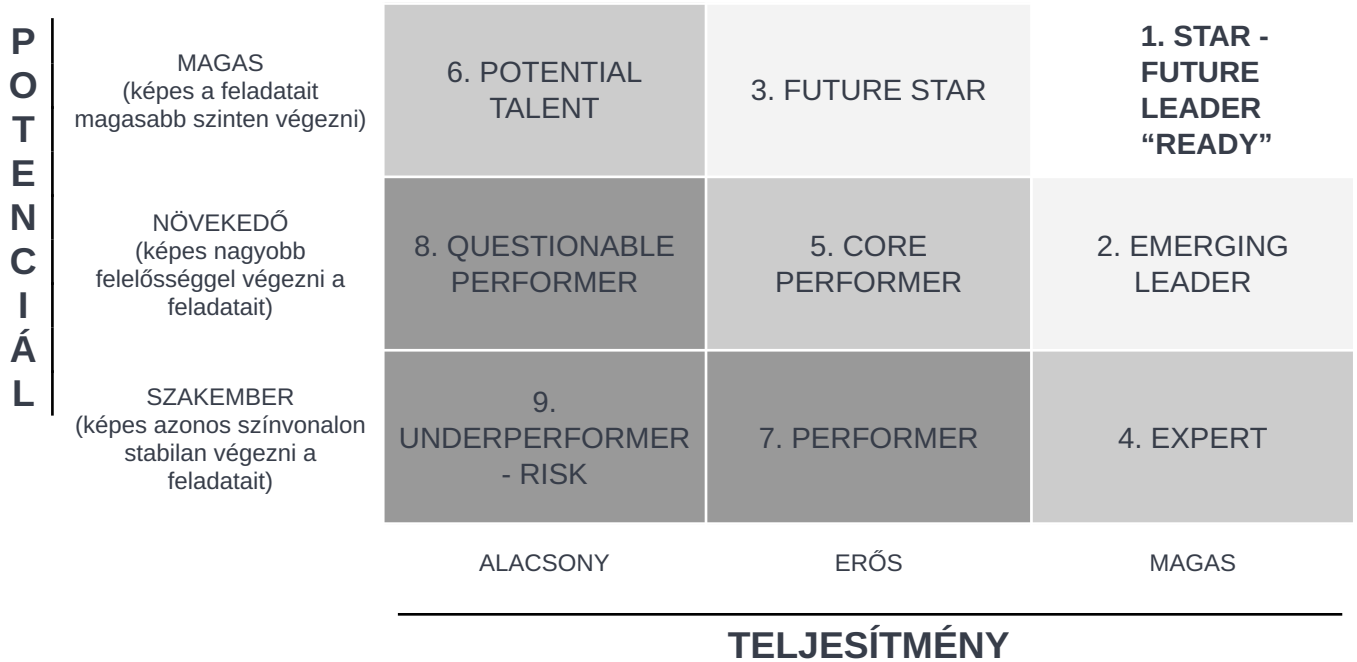
Gondolj a saját pozíciódra és gondold végig, ki lehet a te utódod! Próbáld meg kitölteni most a táblázat üres celláit. Az egyes mezőkbe kerülhet több név. Reflektálj:

- milyen szempontok alapján hoztad meg a döntést?
- ha nem sikerült kitölteni valamit, annak mi lehet az oka?
- milyen érzéseid voltak, miközben gondolkodtál?
- milyen ötleteid voltak, miközben gondolkodtál?
- mit jelent valójában a végeredmény a vállalatod számára?

MOST KÉSZ	1 ÉVEN BELÜL LESZ KÉSZ	2 ÉVEN BELÜL LESZ KÉSZ	VÉSZHELYZET ESETÉN
Az utódom készen áll arra, hogy 3 hónapon belül teljeskörűen átvegye a munkakörömet. Proaktívan keresi az pozíójától magasabb szintű feladatokat.	Az utódom teljesítménye és megszerzett tapasztalatai alapján már most alkalmas lehet a feladat részben történő ellátására. Képességei még fejlesztésre szorulnak. Motivált a fejlődésre.	Az utódom attitűdje, hozzáállása alapján alkalmas lehet a feladat ellátásra. Teljesítménye a korábbi/jelenlegi pozíójában kiegyensúlyozottan megfelelő. Motivált a fejlődésre.	Bármilyen hosszabb idejű váratlan távollét esetén, ez a munkavállaló képes lesz helyettesíteni engem, ideiglenesen. Ez lehet, hogy az én potenciális utódom lesz, de az is lehet, hogy nem.

(Készítette: Vágó Beáta senior HR-tanácsadó, Karson Consulting)

'9 BOX' MODELL



1. STAR - FUTURE LEADER READY

- A kivételes tehetségek, akiket a jövő vezetőinek is neveznek, Ők a Te legértékesebb munkatársaid.
- Az utódlásmenedzsmentben is kritikus szerepet játszanak.
- A legmagasabb szintű teljesítményt és hatékonyságot mutatnak.
- Képesek egy új felelősségi területen kulcsfontosságú, hosszú távú projektet irányítani.
- Előre látják és kezdeményezik az olyan változásokat, amelyek hatással lehetnek az egész szervezetre.

Cselekvési javaslat a STAR - FUTURE LEADER READY munkatársakkal kapcsolatban:

- Adj kihívást jelentő feladatokat a sztárjaidnak - nagy eséllyel sikerrel fogják azt teljesíteni. Ilyenek például a fontos belső projektek, a komplex projekt, cégen kívüli lehetőségek, group szintű projektben való részvétel.
- Rendszeresen kövesd, hogy ezek a munkatársak még mindig elégedettek-e a jelenlegi szerepükben. Próbáld meg az elégedetlenség korai jeleit észrevenni. Tegyé meg mindent, hogy érezzék, megbecsülik – értékelik a vállalatához való hozzájárulásukat.
- Biztosíts mentorálást a szervezet rangidős tagjaival.
- Teremts kapcsolatépítési lehetőségeket a szervezet magasabb szinten lévő vezető beosztású munkatársaival, lokális es/vagy nemzetközi szinten. Ezek a lehetőségek segítenek hálózatot építeni a legjobb teljesítményt nyújtók és a felsőbb vezetés között.
- Ha érdekli őket, a külső testületekben és bizottságokban betöltött szerepek ösztönözhetik őket,

növelhetik a nyilvános ismertségüket, és érdekes kihívást és kapcsolatépítési lehetőséget biztosíthatnak számukra.

- F. Jutalmazd őket, és biztosíts számukra a versenyképes kompenzációt. Ezek a munkatársak járulnak hozzá a legtöbbet a szervezethez, és ennek megfelelően kell őket jutalmazni.

2. EMERGING LEADER

- Minden teljesítmény elvárását felülmúlnak.
- Ha szükséges, gyorsan tudnak alkalmazkodni az új helyzethez.
- Néhány területen (fontos területek), azonban még további tapasztalatokra van szükségük, hogy készen álljanak a következő szintre.
- Ők szintén fontos munkatársak akik már most is hozzájárulnak a szervezethez, ezért a legfontosabb stratégia itt az, hogy érdemben elkötelezettek maradjanak, miközben biztosítják, hogy nem csak most, hanem az elkövetkező években is készen álljanak a munkára.

Cselekvési javaslat az EMERGING LEADER munkatársakkal kapcsolatban:

- A. Tedd elkötelezetté a kiemelkedő teljesítményt nyújtókat. Rendszeresen adj pozitív visszacsatolást, és értékeld az általuk végzett munkát.
- B. Adj nekik időt a fejlődésre, és tervezett fejlődési tervvel és annak megvalósításával támogasd őt.
- C. Használd olyan technikákat, mint a munkakörök rotációja, és adj nekik kihívást jelentő feladatokat, hogy megismerjék az üzlet különböző részeit. Ez fejleszti az üzleti érzéküket, és felkészíti őket egy szélesebb körű vezetői szerepre.
- D. Találd nekik mentort, aki segíthet a fejlődésben.

3. FUTURE STAR TALENT

- Következtesen megfelelően teljesítenek – mondhatni a teljesítményük átlagos.
- Nagyon jól ismerik a munkájukat.
- Volt már jele proaktív gondolkodásnak és a változásokat is többször jól kezelték.
- Fejlődni szeretnének és ezért hajlandóak több energiát befektetni a munkájukba.

Cselekvési javaslat a FUTURE STAR TALENT munkatársakkal kapcsolatban:

- A. Biztosítsd, hogy az elvárások és a szerepkövetelmények egyértelműek legyenek a számukra.
- B. Érdekes felülvizsgálni a teljesítményhez kapcsolódó elvárásokat és megnézni részleteiben a kiváló teljesítmény elmaradásának okait.
- C. Következtesen dicsérd meg az elért eredményeket, a jó teljesítményt és az olyan kezdeményezéseket, amelyek elősegítik a szervezeti célok előrehaladását.
- D. Szervezz számukra rövid távú munkakör-rotációs programot, hogy más olyan tapasztalatokkal is megismerkedjenek, amelyek segítenek a jobb teljesítményükben.
- E. Fejlődési céllal bővítheted is a munkakörüket a munkavállalóhoz illő tevékenységekkel.

4. EXPERT

- Következtesen nagyon magas teljesítményt és hatékonysági eredményt érnek el.
- Tökéletesen ismerik és értik a felelősségi területüket.
- Nem mutatnak vezetői képességeket a munkájuk során.
- Ők azok, akik megtartására szintén vigyáznod kell a szervezetedben. Jól teljesítenek és jó munkamorállal rendelkeznek.

Cselekvési javaslat az EXPERT munkatársakkal kapcsolatban:

- A. Figyelj arra, hogy ezek az alkalmazottak motiváltak és elkötelezettek legyenek, így tudnak majd folyamatosan magas hozzájárulást nyújtani.
- B. Elemezd, hogyan fog változni a munkájuk a jövőben, és segíts nekik a lehető legnagyobb mértékben felkészülni (jellemzően nehezen viselik a változást).
- C. Figyelj arra, hogy ne terhelje túl a lehetőségeiket meghaladó mértékben. Annak ellenére sem, hogy nagyon megbízható kiválóan teljesítő munkatársak.
- D. Inkább kerülj el a vezetői pozícióba történő kinevezésüket.

5. CORE PERFORMER

- Jól értik a munkájukat, és következetesen megfelelnek a kitűzött elvárásoknak (de attól többet nem teljesít).
- Az elvárásoknak megfelelően fejlesztik készségeiket, de több energiát nem fektetnek bele, hogy magasabb szintet érjenek el.
- Stabil megbízható munkaerők, de nem ők fognak a változás élén állni, és néha inkább ellenállók lesznek vagy ha sikerül megnyerni akkor a változás követői.

Cselekvési javaslat a CORE PERFORMER munkatársakkal kapcsolatban:

- A. Következetesen dicsérd meg az elért eredményeket, a jó teljesítményt és az olyan kezdeményezéseiket, amelyek elősegítik a szervezeti célok előrehaladását. Emellett kövesd nyomon a teljesítményüket, és rendszeresen tarts megbeszéléseket, hogy megbizonyosodj arról, hogy továbbra is elégedettek a szerepükben.
- B. Néha tedd ki őket kihívást jelentő feladatoknak, de azok ne jelentsenek nagy változást. Ezzel a fokozatossággal tudod támogatni, hogy képességei fejlődjenek.
- C. Érdemes tisztázni, hogy mi motiválja őket és azokra helyezni a hangsúlyt a fejlesztés során.

6. POTENTIAL TALENT

- Teljesítményük változó, nem sikerül állandóan az elvárásoknak megfelelő eredményt elérniük.
- Jelenleg nagy potenciállal rendelkeznek , de az elért eredményei nem tükrözik a teljes elkötelezettséget munkájuk iránt.
- Ők a kiaknázatlan tehetségek, amelyeket rejtélyeknek vagy nyers gyémántoknak is neveznek, a spektrum másik végén helyezkednek el.

Cselekvési javaslat a POTENTIAL TALENT munkatársakkal kapcsolatban:

- A. Adj időt ezeknek az alkalmazottaknak a fejlődésre, de kövesd nyomon a teljesítményüket és arról adj rendszeres visszajelzést. Ne csak a javulást keresd, hanem a stabil, szilárd teljesítményt is . Tartsd szem előtt, hogy ha rossz is a teljesítményük, ők könnyen tanulnak és fejlődnek.
- B. Fogalmaz meg világos elvárásokat a jelenlegi szerepükkel kapcsolatban, hogy tudják, mit várnak el tőlük.
- C. Ha a teljesítmény fejlesztésére irányuló terv nem sikerül akkor érdemes még átgondolni, hogy a megfelelő pozícióban /szinten van e munkatárs.

7. PERFORMER

- Következetesen megfelelnek az elvárásoknak – teljesítményük átlagos.
- Nagyon jól ismerik a munkájukat.
- Nehezen alkalmazkodnak a változáshoz

Cselekvési javaslat a PERFORMER munkatársakkal kapcsolatban:

- A. Ha időt és pénzt fektetünk a képzésükbe, az valószínűleg nem fog, vagy nagyon sokára fog megtérülni.
- B. A legjobb megközelítés egy teljesítményfejlesztési terv létrehozása. Ez a terv segít nekik megérteni, hol vannak a fejlődési pontjaik, és lehetőséget ad nekik, hogy dolgozzanak rajtuk.

8. QUESTIONABLE PERFORMER

- Szabálytalanul teljesíti az elvárásokat / nem hatékony végrehajtók.
- Ismerik a munkájukat, de ez nem teljeskörű.
- Nem összpontosítanak, nem fontos számukra személyes fejlődésük
- Ha szükséges, tudnak alkalmazkodni a változásokhoz, de ebben nem proaktívak, sokkal inkább követők.

Cselekvési javaslat :

- A. Készíts teljesítmény-fejlesztési tervet azáltal, hogy áttekinti a személyes akadályokat és a szerepkörhöz szükséges készségeket, amelyeken a munkavállalónak dolgoznia kell. Adj meg mérhető elvárásokat, és határoz meg egyértelműen, hogy milyen lesz a jó teljesítmény. A munkavállalónak világosan tudnia kell, hogy mit várnak el tőle.
- B. Ellenőrizze havonta, és értékelje a tervben elért haladást. Mindig jól dokumentálja ezeket a megbeszéléseket, mert ez segít a jövőbeli helyes döntés meghozatalában. A munkavállaló is profitálni fog a strukturált tervből és a visszajelzésekből.

9. UNDERPERFORMER - RISK

- Nehezen teljesítik a teljesítmény elvárásokat, és nem rendelkeznek növekedési potenciállal
- Nem alkalmazkodnak a változásokhoz.

Cselekvési javaslat az UNDERPERFORMER munkatársakkal kapcsolatban:

- A. Azonosítsd azokat akadályokat, amelyek alacsony teljesítményt és a növekedés hiányát okozhatják.
- B. Gondold át, hogy egy részletes teljesítményfejlesztési terv hozhat-e változást. Ilyen esetben érdemes mérlegelni, hogy ez fejlődés mennyi időt- energiát igényel tőled és a szervezettől.
- C. Érdemes esetleg azt megvizsgálni, hogy más munkakörben jobban tudna-e teljesíteni a munkatárs.
- D. Ha ez a fenti három lépés nem hoz viszonylag gyors változást akkor érdemes megfontolni a munkavállaló távozását a szervezettől.
- E. Amennyiben ebbe a kategóriába sok munkatárs tartozik a szervezetedben, javasolt egy szervezet szintű felülvizsgálat aminek több szempontja is lehet pl. vezető(k) kompetenciái, a kiválasztási folyamat, teljesítmény management, motivációs rendszer stb.

(Készítette: Vágó Beáta senior HR-tanácsadó, Karson Consulting)

UTÁNPÓTLÁS-FEJLESZTÉSI TERV

Az Utánpótlás-fejlesztési tervet azzal a munkatárssal együtt gondold végig és töltsd ki, akire vonatkozik. Amikor az utódlásra felkészültök, mindenképpen készítsd el a lehetséges utóddal a tervet, majd kövessétek rendszeresen az előrehaladást.

Ahhoz, hogy fókuszált tudjon maradni a jelölt, ne bővítsd a listát. Legfeljebb három, de akár annál kevesebb fejlesztési területre koncentráljatok.

Munkatárs neve:

	1. fókuszterület	2. fókuszterület	3. fókuszterület
Nevezd el a fókuszterületet:			
Hová tartozik: szakmai tudás vagy készség/képesség?			
Milyen konkrét részterületen szeretnétek fejlődést elérni?			
Milyen módszerrel tudja ezt a munkatárs fejleszteni?			
Kitől vagy milyen forrásból kap ehhez segítséget? (külső/belső források is)			
Mikorra kell megvalósulnia a fejlődésnek?			
Mi az a konkrét eredmény, ami mutatja, hogy a fejlődés megtörtént? (kvalitatív vagy kvantitatív)			

(Készítette: Vágó Beáta senior HR-tanácsadó, Karson Consulting)