



ONTWIKKELING VAN EEN NIEUW PERFORMANCE IMPROVEMENT PROCES

INTRODUCTIE:

In een middelgroot bedrijf, hebben we het HR departement ondersteund bij de herwerking van hun klassiek performance management proces tot een effectief performance improvement proces, waar de focus ligt op teamwerk, coaching, performance analyse en planning.

PROJECT BESCHRIJVING:

Context : de organisatie werkt met verschillende relatief kleine 'filialen'. Het centrale HR departement beheert het klassieke performance management proces met een klassieke evaluatie procedure, gebaseerd op individuele objectieven, een jaarlijks evaluatiegesprek, en een evaluatie gelinkt aan bonus en verloning.

Business Issue : de evaluatieprocedure was verworpen tot een puur administratief proces dat het gedrag en de performance niet meer aanstuurde. De evaluatieprocedure had alle geloofwaardigheid verloren binnen de organisatie. Meer dan 50% van de werknemers kreeg geen feedback op hun performantie, de meeste onder hen hadden zelf geen individuele objectieven.

Oorspronkelijke Vraag : Kan je voor ons een nieuwe evaluatie procedure + formulier maken.

Consulting Proces / Interventies :

- Na onze analyse van de huidige situatie via verschillende focusgroepen met de meeste stakeholders (HQ management, HR, filiaalverantwoordelijken, medewerkers en vakbondsafgevaardigden) werden de volgende zaken duidelijk:
 - Het feit dat er enkel 'centrale objectieven' waren die niet aan de specifieke situatie van elk filiaal waren aangepast, maakte het heel moeilijk voor die filialen om een vorm van ondernemerschap te ontwikkelen.
 - De filiaal verantwoordelijken waren hoofdzakelijk 'mailboxen' van de beslissingen die werden genomen op het hoofdkantoor, wat leidde tot een heel passieve instelling van de meeste managers.
 - De bedrijfsresultaten (kwaliteit, klanttevredenheid, etc...) gaven geen specifieke feedback per filiaal, wat betekende dat de werknemers geen zicht hadden op hun bijdrage. (ze zagen de relatie niet tussen hun inspanningen en het resultaat van de organisatie)
 - De individuele objectieven waren zelden gelinkt aan de business objectieven, maar werden eerder uitgevonden omdat men nu eenmaal moest kunnen evalueren.

- Na deze analyse, ontwikkelde een designteam (klant / consultant) een nieuwe proces dat was gebaseerd op de volgende principes:
 - Focus op performance improvement en niet op evaluatie
 - Ontwikkelen van een cyclus waarin ieder filiaal als een team (geleid door hun manager) een duidelijk beeld creëert van hun eigen performantie (SWOT); teamdoelstellingen vastlegt; een teamplan maakt om die doelstellingen te bereiken en met de teamleden contracteert over de individuele bijdrage tot de teamdoelstellingen. Daarnaast werden ook regelmatige 'opvolg-meetings' voorzien om de vooruitgang te assessen en de actieplannen aan te passen waar nodig.
 - De focus in die teamactiviteiten lag niet enkel op 'resultaat, maar ook op de manier waarop er als team werd gewerkt en geleerd.
 - Parallel hebben we een coachingsproces ontwikkeld waarbij de filiaalverantwoordelijken de medewerkers coacht. De focus ligt dan op hun persoonlijke ontwikkeling en hoe zij hun bijdrage tot het team en de organisatie kunnen verwezenlijken.

- De implementatie van dit alles werd ondersteund door:
 - Een intern team van facilitatoren die de managers ondersteunden tijdens de opstart van dit proces. Deze facilitatoren waren getraind om job-aids te gebruiken en als coach om de managers te ondersteunen.
 - Inleidende training voor alle managers
 - Individuele coaching door Move! waar nodig (als een extra optie voor de interne facilitatoren)
 - Een toolkit met scenario's van de verschillende teammeetings (SWOT meeting, planning meeting, evaluatiemeeting, ...), job-aids van team activiteiten, formats, enz.

Resultaat & impact :

- Een overduidelijke rolverandering van de managers (meer proactief en ondernemend)
- Meer transparantie in de bijdrage van de filialen tot de objectieven van de organisatie
- Een veel betere link tussen echte resultaten, individuele objectieven en bonussen
- Team cohesie
- Eigenaarschap werd ontwikkeld voor de performantie van de organisatie
- Een toegenomen inzicht en kennis van de organisatie / performantie / klanttevredenheid bij alle medewerkers

Dit proces werd algemeen erkend als een krachtige en innovatieve manier om een performantie management proces op te zetten. Interne managers hebben het eigenaarschap van dit proces, de groep erkende dit als een best practice en de organisatie werd gewaardeerd door de 'People Development Award' door de Vlerick Leven Gent management school (great place to work research).



Move! Organizational Learning

Bankstraat 27
 B-3000 Leuven
 Belgium
 Tel : +32 16 23 91 23
 e-mail : clement.leemans@movelearning.com