



A.S. Watson Group

Performance & development management

Vlerick HR Day 6 juni 2007



A.S. Watson Group





A.S. Watson Group



Marionnaud



“СПЕКТР”



A.S. Watson Group





A.S. Watson Group

7800 Stores

19 retail brands

36 markets

98.000 employees



A.S. Watson Group





A.S. Watson Group

Kruidvat Benelux

700 winkels in NL

165 winkels in B

1250 personeelsleden in B



A.S. Watson Group



de Baak

Management Centrum vno-ncw



Waarom Performance management / PDS

- Geeft duidelijkheid aan medewerkers t.a.v. verwachtingen over
 - Te behalen doelen
 - Gedrag en houding
- Door duidelijkheid kan medewerker eigen gedrag aanpassen / ontwikkelen gericht op doelrealisatie
- Vormt de basis voor prestatiegericht belonen

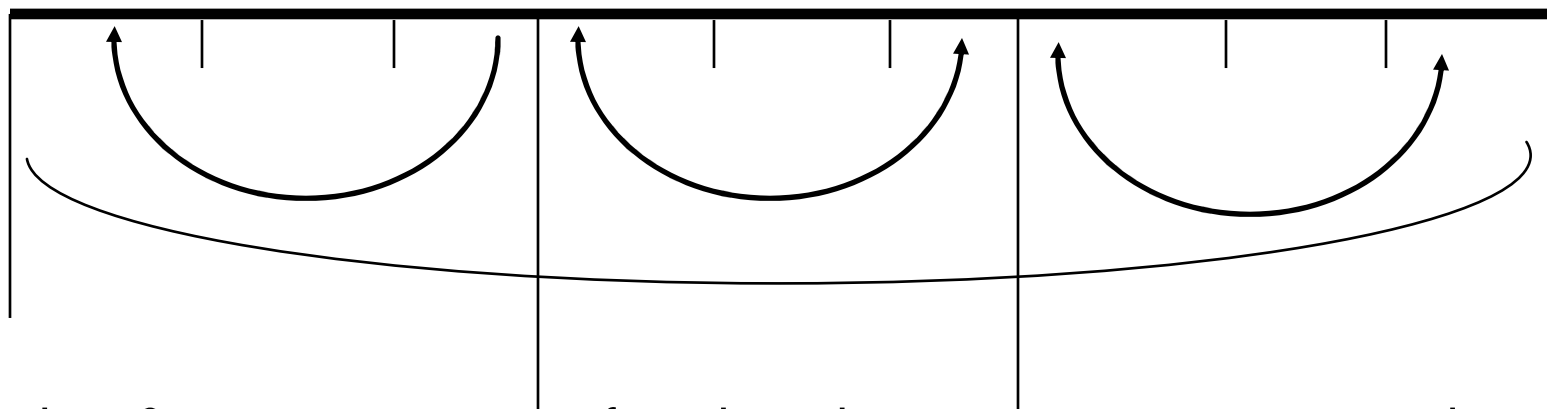


Manieren van beïnvloeden

- Macht. Soorten:
 - Sanctiemacht / beloningsmacht
 - Connectiemacht
 - Informatie- / deskundigheidsmacht
 - Formele(hiërarchische) macht
 - “Sympathiemacht”
- Gezag
- Overtuiging
- Verleiding
- Onderhandelen



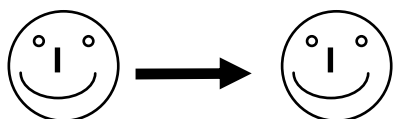
Implicaties



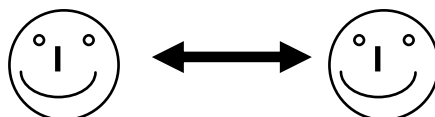
review & planning

Doelen t.a.v.

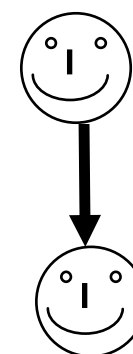
- resultaten
- kennis/gedrag
- leidinggeven



functionerings-
gesprekken



beoor-
deling



o.b.v.
criteria
[doelen]
[P's]



A.S. Watson Group



de Baak

Management Centrum vno-ncw

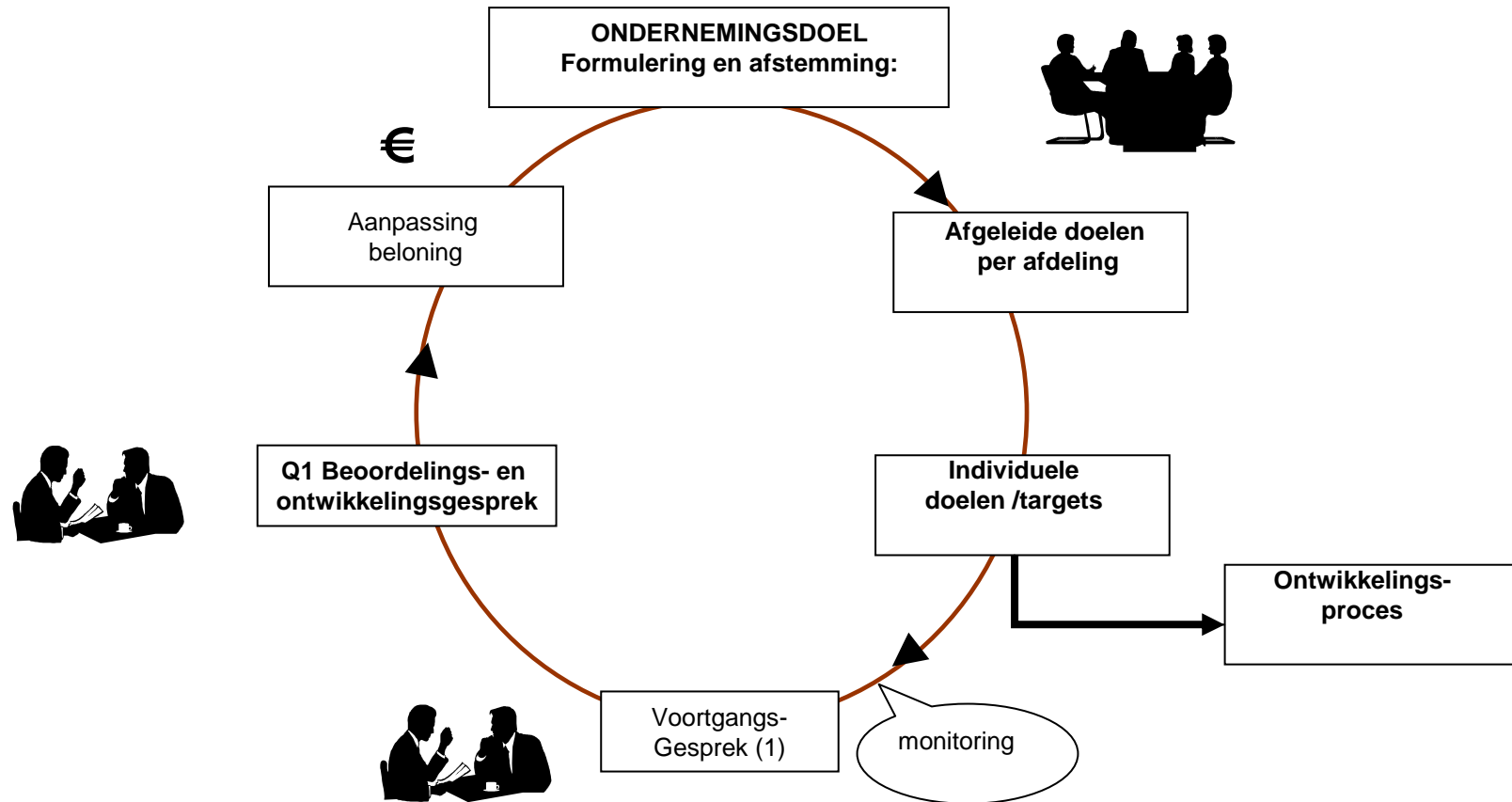


Motivatoren

- **P Plezier in het werk**
- **P Prestige** [erkenning, waardering, promotie]
- **P Poen**



Performance Management Cyclus



(1) Hiervoor is een separaat formulier beschikbaar



A.S. Watson Group



Het oude systeem: verbeterpunten

- Geen verbinding met de key values
- Geen link met algemene uitgangspunten van A.S. Watson
- Geen link met richtlijnen van organizational development group
- Verschillende formulieren voor verschillende salarisgroepen
- Geen relatie met talentmanagement en succession planning
- Te veel competenties die geëvalueerd moesten worden (33) en daardoor gebrek aan focus
- Geen optimale definities van de criteria



Het nieuwe systeem

1. Performance review:
feedback op doelen voorgaande periode
2. Capaciteiten review
 - Fit in the organisatie (d.m.v. key values)
 - Feedback op competenties:
functiespecifiek, beroepsmatig en leidinggevend
3. Verbetering van persoonlijk functioneren:
acties gericht op de huidige functie
4. Ambities: inzicht in motieven en drijfveren voor carrière
5. Opvolging: inzicht in mogelijke opvolgers voor de huidige functie



Doelen: waarderen / formuleren

- In principe waarderen en formuleren van 5 doelen met mogelijkheid uitbreiding tot 8
- Waarderen van geformuleerde doelen volgens waardeschaal A → E
- Uitdaging: vormen van normbesef
C = voldoet aan de verwachtingen
- SMART principe



Waardering van doelen

- Beeldvorming
- Oordeelsvorming
- Besluitvorming



Kernwaarden

- Nieuw element in het systeem, geformuleerd door senior management van A.S. Watson CE
- Keuze van 5 uit meer dan 20 waarden t.w.
 - Ondernemerschap: inspelen op kansen in de eigen functie
 - Resultaatgerichtheid: actief gericht zijn op bereiken van resultaten / doelen/targets
 - Klantgerichtheid
 - extern: behoeften van de klant centraal stellen in alles
 - intern: zoveel als mogelijk rekening houden met behoeften van interne klanten
 - Commitment: betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor het algemene ASW belang
 - Pragmatisme: denken in praktische oplossingen



Kernwaarden

- Key values zijn vertaald naar meer operationele gedragstermen op drie verschillende niveaus
 - Operationeel niveau
 - Middenkader niveau
 - Senior management niveau



Ondernemerschap: voorbeeld op operationeel niveau

- Neemt initiatief voor nieuwe werkmethoden
- Signaleert kansen en mogelijkheden voor de afdeling
- Komt met originele oplossingen
- Doet voorstellen ter verbetering van ...
- Neemt initiatief om nieuwe dingen te delen
- Toont nieuwsgierigheid en vraagt door
-



Competenties

- Gebruik van competentieclusters:
 - Denken: cognitieve vaardigheden
 - Presteren: actie en resultaat
 - Persoonlijke vaardigheden: persoonlijke vaardigheden en sociale relaties



Competenties

- Gebruik van competentie “functionele expertise”:
inhoudelijke weergave van beroepsmatige of specifieke kennis / vaardigheden nodig om de functie te vervullen.
- Gebruik van “leidinggevende competenties”
(indien van toepassing): niet naar niveau gedifferentieerd
 - Taakgericht leidinggeven:
taakoriëntatie (doelen, richtlijnen, kaders) en monitoring
 - Persoonsgericht leidinggeven:
sturen / instrueren, coachen, motiveren, delegeren, teamwork
 - Leidinggeven aan veranderingen:
visie, implementeren, aanpassen

