

Workshop

HR Processen



Praktische info

- Uw micro staat op mute
- Uw camera kan aangezet worden of niet
- Gebruik de modus « Volledig scherm » om de sessie optimaal te volgen.
- Hebt u problemen met het geluid?
Kijk naar de geluidsinstellingen van uw computer

Inhoud van de presentatie

Inleiding

- Inzetten op flexibiliteit

Nieuwe governance modellen en HR-processen

FOCUS ON

- Talent Acquisition
- Performance Management

Conclusie

Introductie : de uitdagingen binnen een wendbare organisatie



Die neue Governance-Modelle der HRprozesse





HR Challenges

- War for talent
steeds meer concurrerende
arbeidsmarkt
- Rententiemanagement
(Aantrekken-Ontwikkelen-Behouden)
- Engagement van de medewerkers
- Evolutie in generaties
- Ander verwachtingspatroon
("Millenials")
- "New Ways of Working"



"Uitdaging" betekent "aanpassing"

Nieuwe vormen van governance en hun impact op de HR-processen

Naar een (meer) collaboratieve governance?

“Collectieve intelligentie is meer dan de som van individuele intelligenties.”



“Het lot van een hele organisatie laten afhangen van een handvol mensen is niet langer redelijk.”

Luc Bretones, CEO en oprichter van Purpose for Good

Collaborative Governance

- 1) **Transparant zijn, gestructureerd zijn en actief communiceren met personeel**
- 2) **Verantwoordelijkheid** waarderen om vervolgens **autonomie** te ontwikkelen
- 3) **Medewerkers beslissingsmacht** geven (op basis van hun expertise & de bedrijfsstrategie)
- 4) **Faciliterend leiderschap**: duidelijke processen, welwillendheid, aanmoediging en ontwikkeling



Organisatorische transformatie, een vrijwillige en progressieve daad

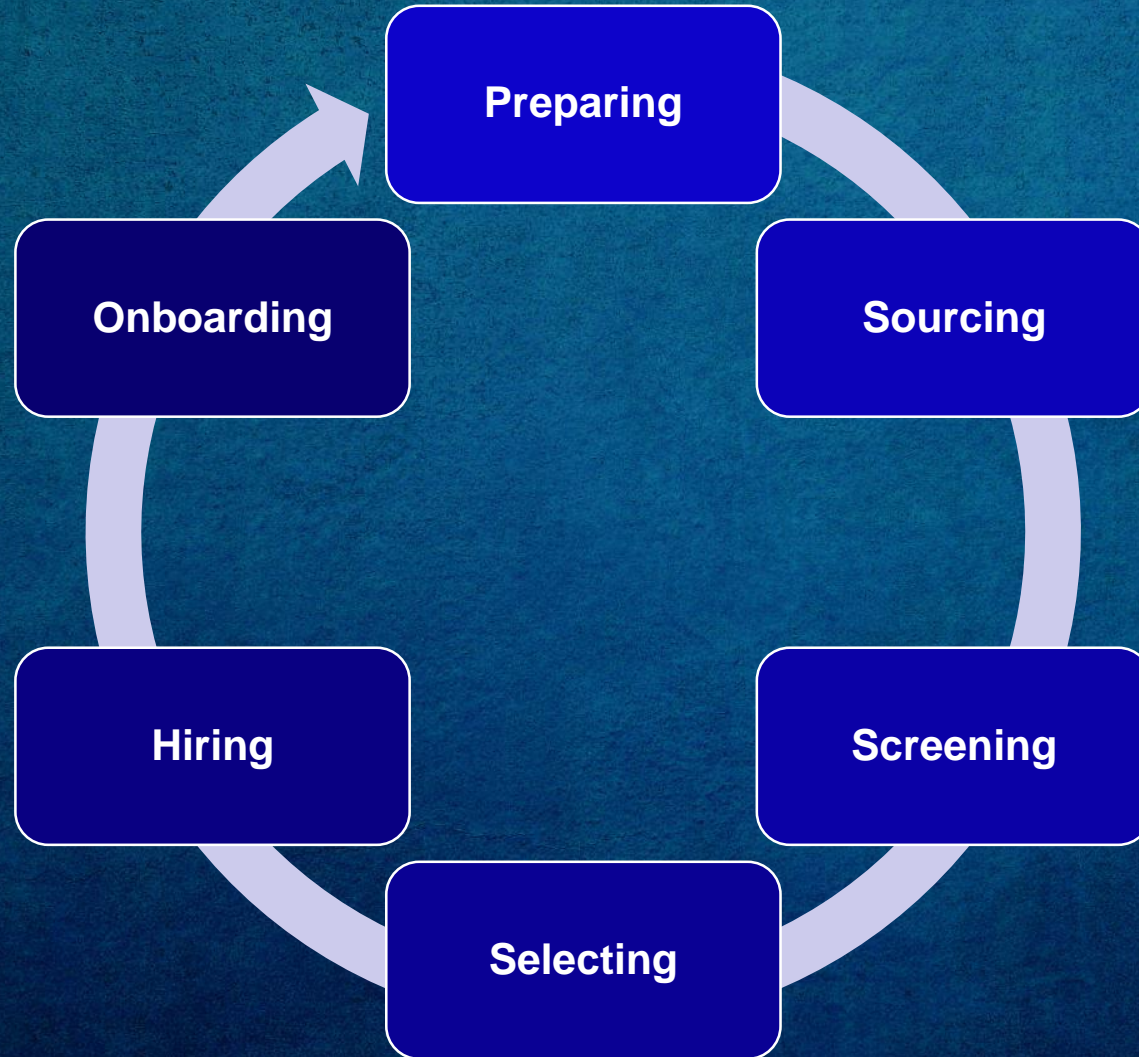
Het was voor ons belangrijk om de beslissings- en uitvoeringsmacht zo dicht mogelijk bij de klant te leggen, zodat we sneller kunnen handelen en een grotere impact te kunnen hebben.

Deze transformatie sprak de teams in het begin niet echt aan. Het duurde even voor we hun interesse wisten te wekken.

Inzoomen op ... Recruitment



Verloop recruitment




Naar een (meer) collaboratieve aanwerving



Voordelen

- ✓ Betere selectie van kandidaten dankzij een bredere visie
- ✓ De ervaring van de kandidaat wordt geoptimaliseerd door de bedrijfscultuur te belichten
- ✓ Grotere betrokkenheid: werknemers en managers voelen zich gewaardeerd en gemotiveerd
- ✓ Cultuur van het bedrijf vooropgesteld: leesbaarder, transparanter, positiever
- ✓ Valorisatie van transversale (gedrags)vaardigheden door de oprichting van interdisciplinaire teams
- ✓ Betrokkenheid van het team - storytelling om attractiever te zijn voor de kandidaten
- ✓ Verscheidenheid in standpunten
- ✓ Verantwoordelijkheid, motivatie om aan te werven binnen de rol van ambassadeur

Betrokkenheid van de medewerkers:

Nadelen	 Oplossingen
Risico dat werknemers een copie van zichzelf willen aanwerven	Alle leden van het team en het management betrekken Complementaire profielen voor het team bepalen
Extra stap in de rekrutering	Op het eerste gezicht een nadeel, maar uiteindelijk een voordeel Iedere persoon heeft een rol in hetzelfde gesprek
De medewerkers zouden een zeer beperkte behoefteanalyse kunnen gedaan hebben/ontbreken van een visie op langere termijn	Verzamelen van de globale noden opdat de werknemers zich een totaal beeld zouden kunnen vormen De globale strategie communiceren aan de werknemers
Het niveau van de verwachtingen van de werknemers kan te sterk afwijken van de vereiste criteria	Preselectie door HR/corporate Opleiding "hoe rekruteren" door HR / Corporate



Enkele getuigenissen...

- Prioriteit geven aan interne rekrutering
- Externe rekrutering alleen voor specifieke profielen/in geval van specifieke expertise
- Voorbeeld van een proces uitgevoerd in verschillende winkels, elk op hun eigen manier
- “Ritueel” dat voorziet in een volledig collaboratieve rekrutering
- Preselectie door HR en managers
 - ✓ Evaluatie van de competenties
- Afsluiting van het proces door 3 medewerkers (direct, indirect en vakspecialist)
 - ✓ Evaluatie van de “cultural-fit”
- Validatie van de behoefte door het team
- Deelname van een ambassadeur aan het selectieproces

Inzoomen op...
**Performance
Management**



Performance Management



"Wij hebben de jaarlijkse evaluatie vervangen door het formuleren van wederzijdse verwachtingen en 'check-outs' van projecten gedurende het hele jaar."

Evaluatieproces: van foto naar film

- De loopbaan wordt gestuurd door de werknemer die zijn ontwikkeling bepaalt => ondernemende aanpak
- Ruimte voor initiatief
- Verantwoordelijkheid nemen
- Nadruk op persoonlijke ontwikkeling en feedbackcultuur
- Valorisatie van het traject (meer dan anciënniteit)
- Transversale evolutie, verrijking van de rol
- Heroriëntatie i.p.v. afscheid nemen

PRAKTISCHE VOORBEELDEN

Verskillende evaluatiemethoden



Enkele manieren om te evalueren

Type evaluatie	Aandachtspunten
Peer review	Gebrek aan objectiviteit onder de medewerkers
Zelfgerapporteerde evaluatie	Neiging om zich te onderschatten/overschatten ---> gebrek aan objectiviteit van de medewerker
Teamevaluatie	Te weinig erkenning van persoonlijke prestaties
Continue evaluatie	Grotere dagelijkse werkbelasting en gebrek aan afstand kunnen nemen

PRAKTISCHE VOORBEELDEN

**Wat betekent dit in de
praktijk?**





Performance Management bij Decathlon Vrij model

- Evaluaties vervangen door feedback
- Ecosysteem bestaande uit
 - Zelfevaluatie
 - Ontwikkelingscoach
 - Verantwoordelijke en onergeschikte
 - Marktinformatie, mobiliteit en persoonlijke flexibiliteit,...
- Weten hoe te zijn is belangrijker dan weten hoe te doen
- Durven vernieuwen, assertief zijn en aanmoedigen tot nadenken



Performance Management bij Cofidis Hybride model

- Van jaarlijkse evaluatie naar evaluatie in functie van afgewerkte projecten/opdrachten
- Formulier **Start**
 - Verwachtingen voor het jaar
- Formulier **Follow-up**
 - Maandelijks, uitwisseling over het werk, validatie van de coherentie
- Formulier **Check Out Project**
 - Communiceren rond ervaringen, lessen geleerd, tekortkomingen, methoden,...

Take-Away

- Van formele evaluaties naar **informele feedback**
- Van punctuele sessies naar **spontane discussies**
- Alomtegenwoordigheid van **continue feedback**
- Meer **360°-feedback** en hybride modellen
- **Erkenning van de werknemer in zijn rol**
- **Voorstellen voorbehouden aan experten/zij die de kennis hebben**

Conclusie



Verandering kost tijd, begeleiding is essentieel

- ✓ Een kader creëren, processen identificeren
- ✓ Verschillende kleinschalige programma's uitvoeren
- ✓ Mensen uit "the field" erbij te betrekken (bv via een representatieve groep)
- ✓ De medewerkers voorbereiden
- ✓ Onderlinge verbindingen tot stand brengen
- ✓ Zichzelf in vraag durven stellen: een stap achteruit zetten om nadien verder vooruit te kunnen?
- ✓ Feedback cultuur: elkaars ideeën uitdagen (in plaats van ze te verwerpen)
- ✓ Fouten mogen maken
- ✓ ...



Zich volledig of gedeeltelijk laten begeleiden in het proces.

Vragen



**Wij kunnen u
helpen**



Julie worden verwacht in de main room.

Gelieve op “Back to main event” te klikken

Tot zo

