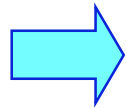


Performance Management in de KLM

Hoe draagt P&O bij aan
resultaatgerichte besturing van
de KLM?

Paul Jansen
Manager Compensation & Benefits,
Juni 2006

Agenda: Performance Management in de KLM



Waarom
De drie pijlers
functiewaarderen
beoordelen
belonen
Hoe gaat het

Rol van P&O
Lesson learnt





KLM wil

Meer resultaatgericht werken
Regelmatige feedback tussen leidinggevende en medewerker
Flexibeler, wendbaarder zijn
Loonkosten die meebewegen met bedrijfsresultaten
Zelfstandige medewerkers
Ruimte voor differentiatie (leidinggevenden die beloning van hun medewerkers directer kunnen beïnvloeden)

Kerngegevens

Doelgroep: Managers en Specialisten (MSG)

Aantal medewerkers in systeem: 3800

Implementatie in 2 fasen:

fase 1:

± 800 medewerkers

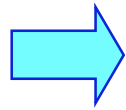
implementatie 1 april 2000

fase 2:

± 3000 medewerkers

implementatie 1 april 2002

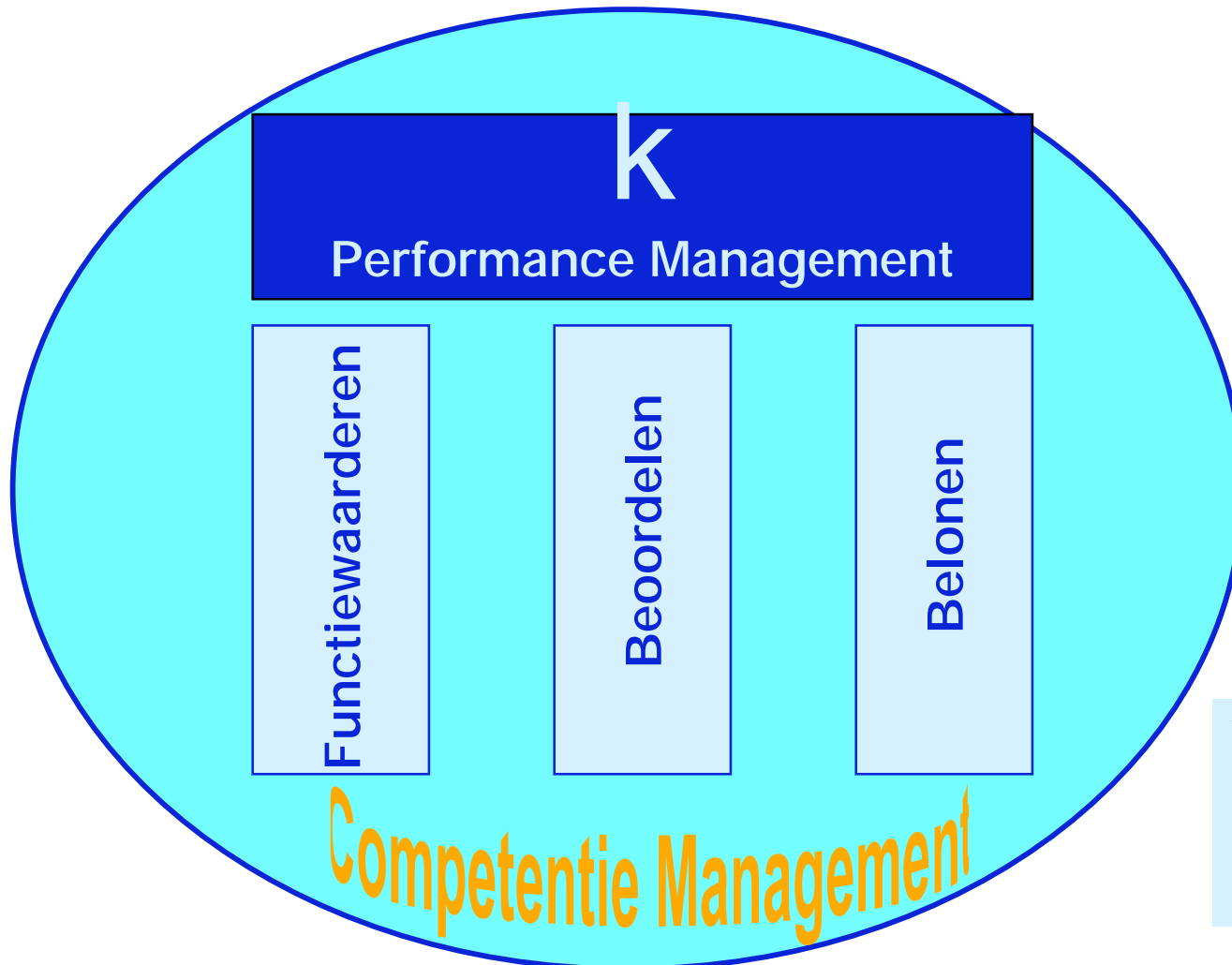
Agenda: Performance Management in de KLM



Waarom
De drie pijlers
Hoe gaat het

Rol van P&O

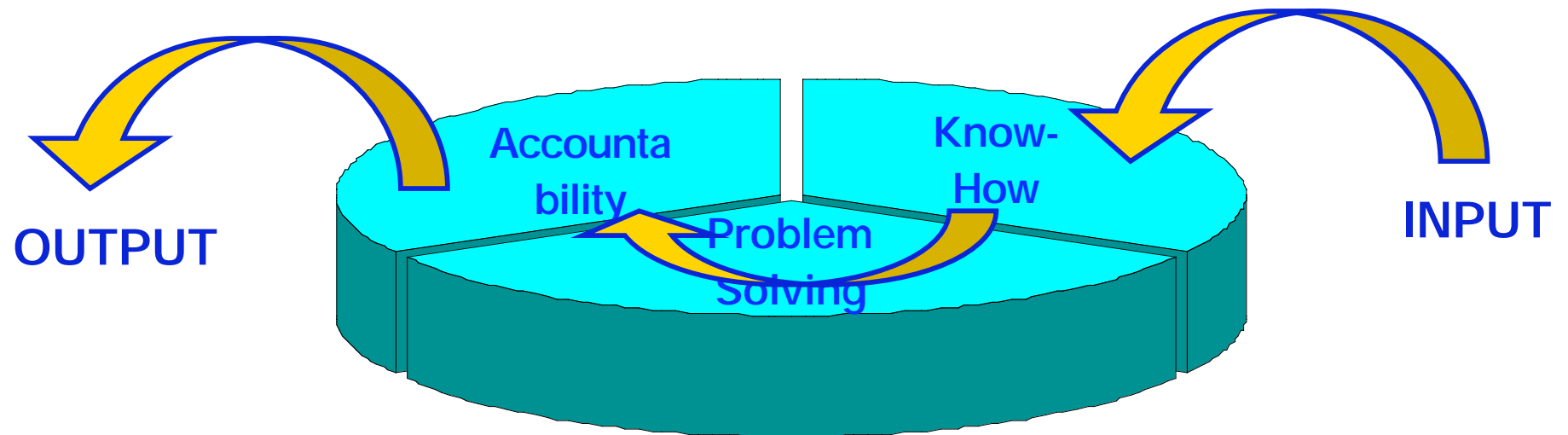
Performance Management in de KLM, 3 pijlers



Volgende sheets per pijler:
- beschrijving
- implementatie

Functiewaarderen

- ➔ Beschrijven van resultaatgebieden
- ➔ Zwaarte vaststellen conform Hay-systematiek ('output-georiënteerd')



Functiewaarderen: implementatie

- ➔ Rasterfuncties geïdentificeerd en beschreven (134)
- ➔ Alle andere functies opnieuw bekeken (800)
- ➔ Rasterfuncties gewaardeerd door Centrale Evaluatie Commissie
 - Directie, Hoofden van Dienst, Directeur P&O, Hoofd Functiewaardering
- ➔ Functies ingeplot door Evaluatiecommissie per bedrijfsonderdeel
 - Hoofd van Dienst en zijn Management Team, Hoofd P&O, specialist Functiewaardering

Funciewaarderen: voorbeeld raster

	MSG 1	MSG 2	MSG 3	MSG 4	MSG 5	MSG 6
P&O		MD Officer E&M	P&O Mngr. Airside Serv	Hoofd Werving & Selectie	Hfd HR Legal Services	Manager HR Operations TD
			P&O Mngr. Pricing & Revenue		Hfd Recruitment T&D	

Beoordelen

'Vroeger'

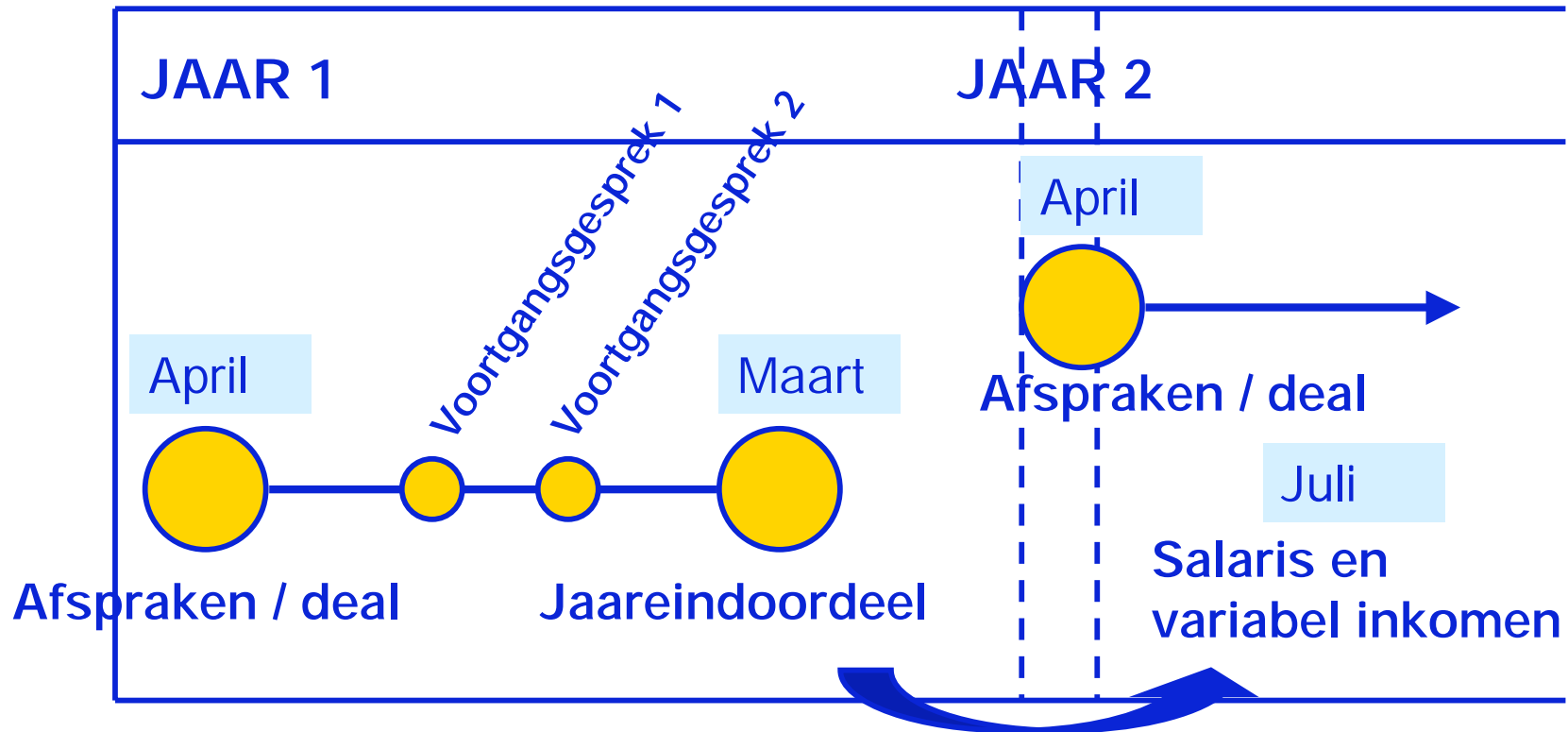
- Beoordeling achteraf
- Geen maatstaf
- Eenrichtingsverkeer

'Nu'

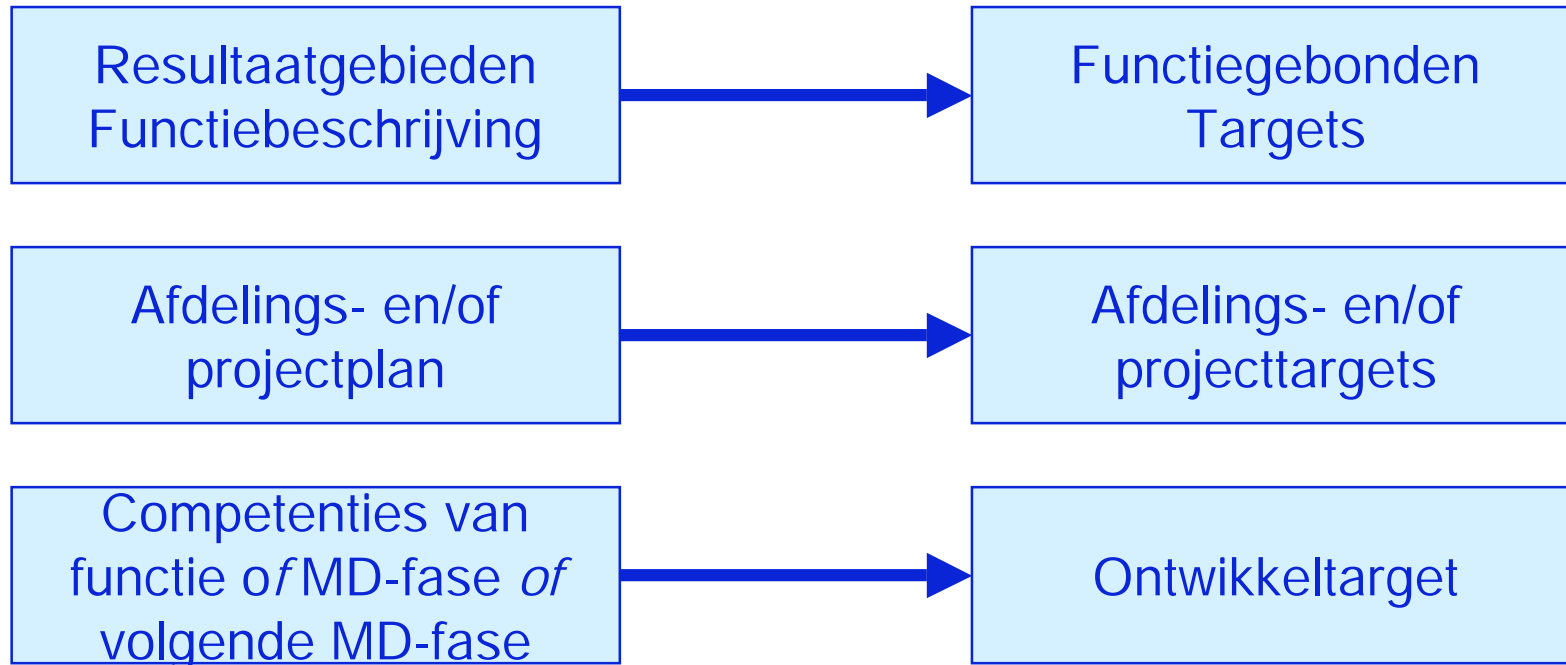
- Vooraf afspraken maken
- Beoordeling geen verrassing
- Tweerichtingsverkeer

Beoordelen

Introductie TCP-cyclus



Beoordelen: Target Setting



Totaal: 3 à 6 targets

SMART?

Beoordelen: Formuleren 'performance'

- ➔ Vergelijk 'targets' met 'resultaten'
- ➔ Ook 'hoe zijn de resultaten bereikt' telt mee
 - score op vakvolwassenheid

Beoordelen: implementatie

Trainen!

Uitgangspunt:

rollen die spelers straks in het proces hebben,
hebben ze ook in de training

Beoordelen: implementatie

Strategic HR zorgt voor ontwikkeling van trainingen:

- *train the trainer*
- *'werken met het instrument'*

Extern bureau geeft *train the trainer* aan P&O-managers en aantal leidinggevenden

P&O-managers trainen Management Teams

Leidinggevenden trainen medewerkers

Belonen

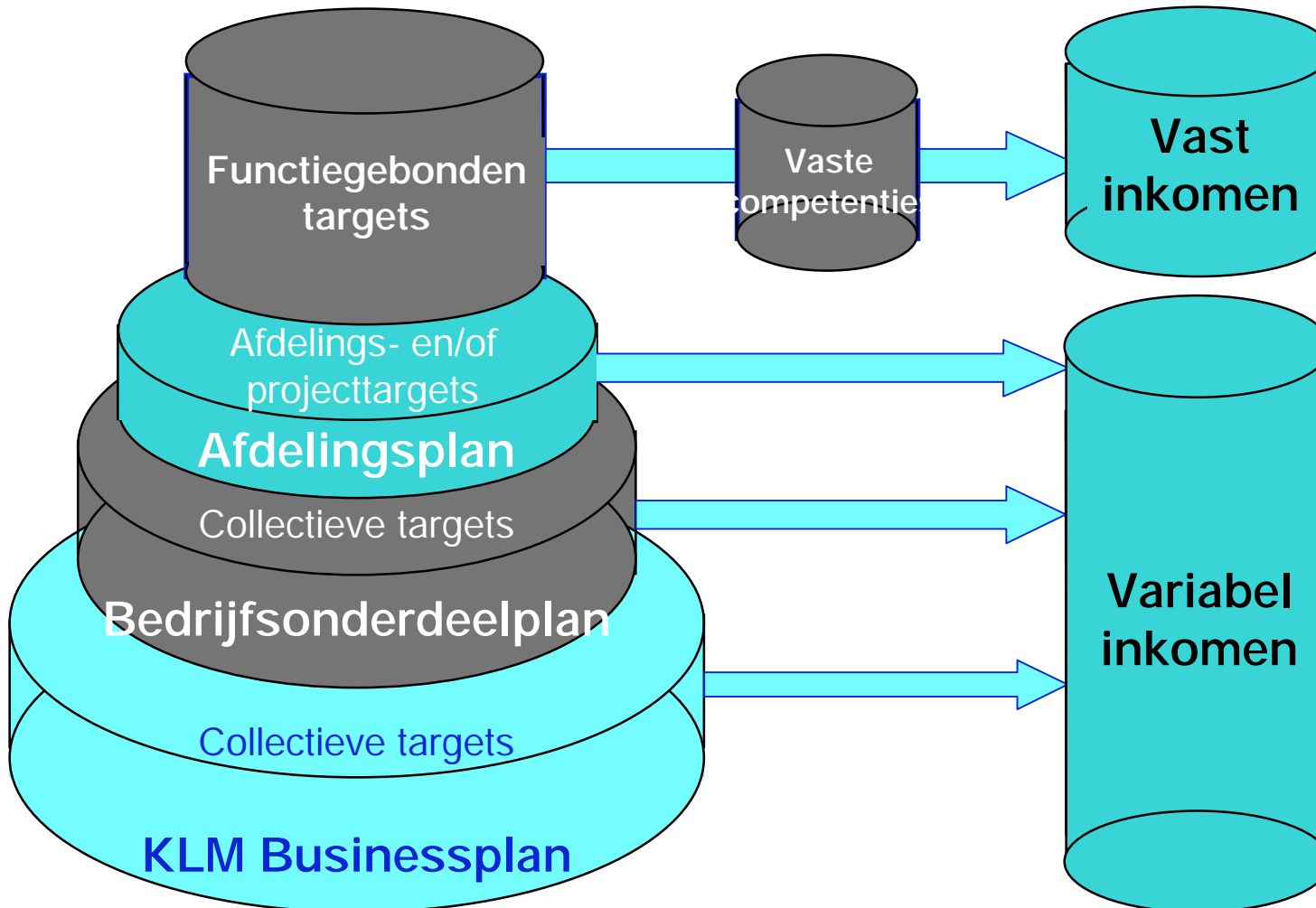
'Vroeger'

- Lange schalen
- Schalen gebaseerd op leeftijd
- Automatische groei van salaris
- Eenmaal een 'uitstekend' beoordeling, blijft een uitstekend beoordeling
- Gegarandeerde 13e maand

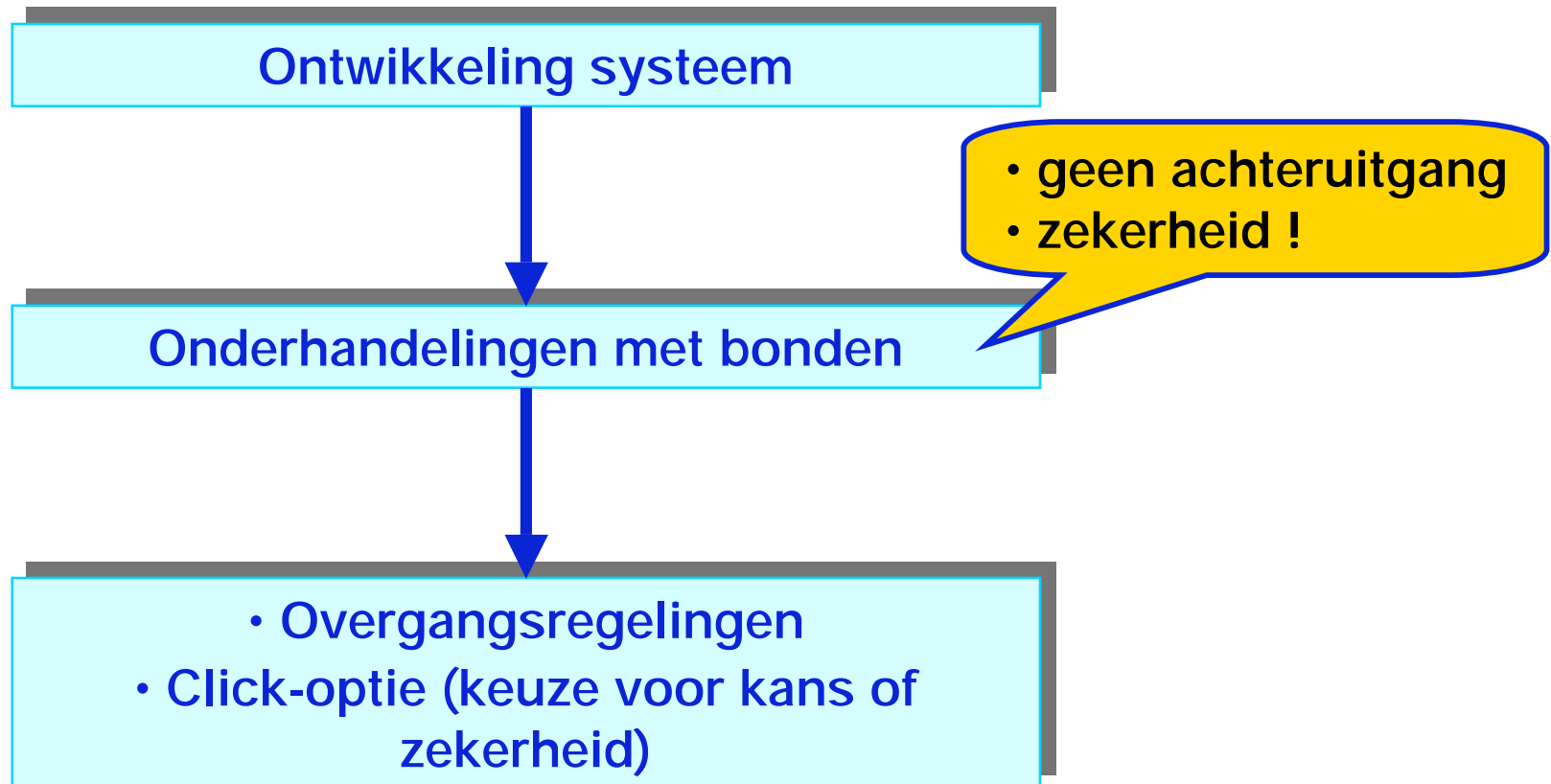
'Nu'

- Korte schalen
- Marktconforme beloning per functiegroep
- Groei gebaseerd op prestaties en vakvolwassenheid
- Variabel inkomen o.a. gebaseerd op prestatie KLM

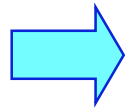
Belonen



Belonen: implementatie



Agenda: Performance Management in de KLM



Waarom
De drie pijlers
Hoe gaat het

Rol van P&O
Lesson learnt

Systeem draagt bij aan geformuleerde doelstellingen....

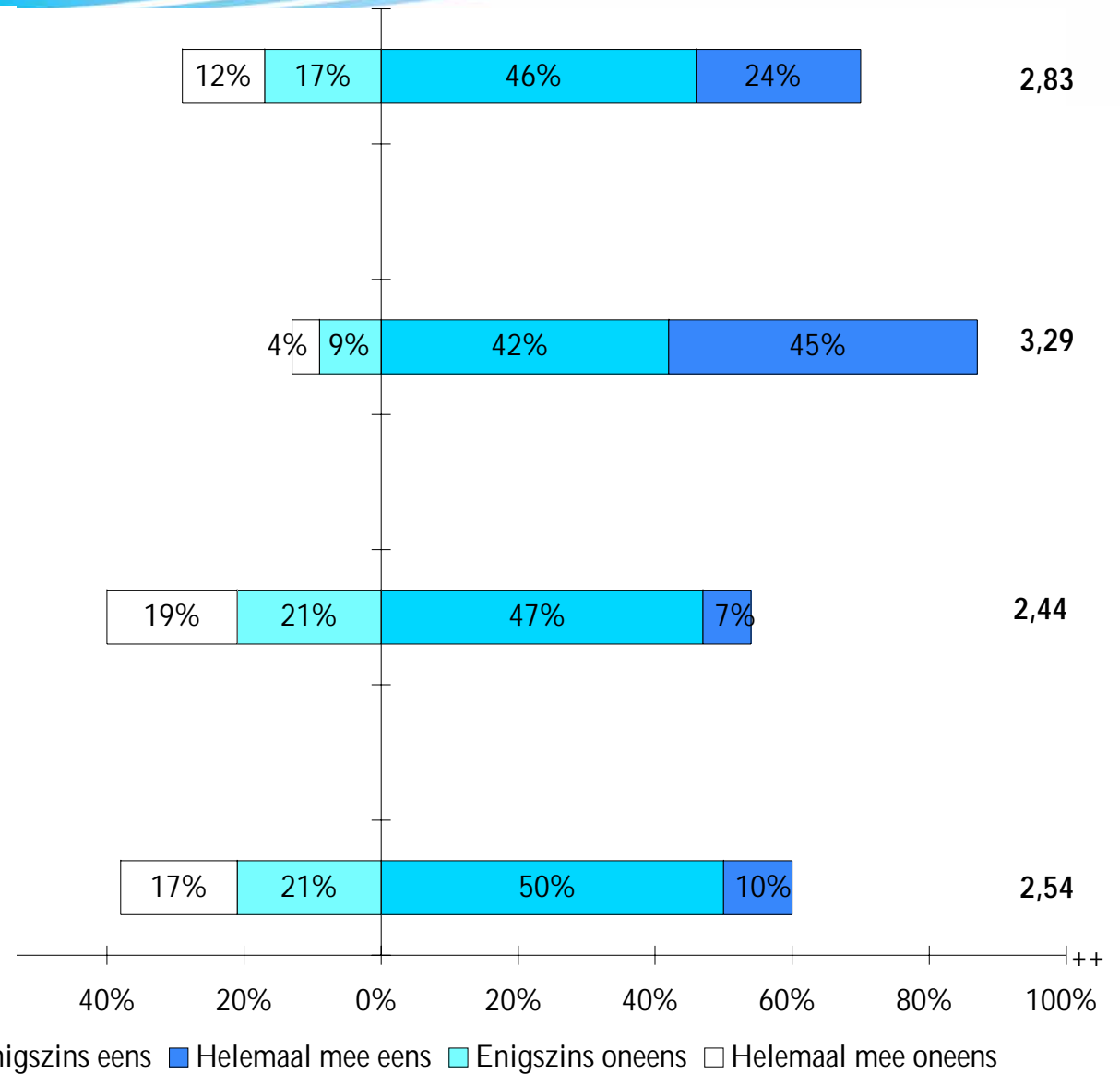


Voldoende mogelijkheden om te differentiëren?

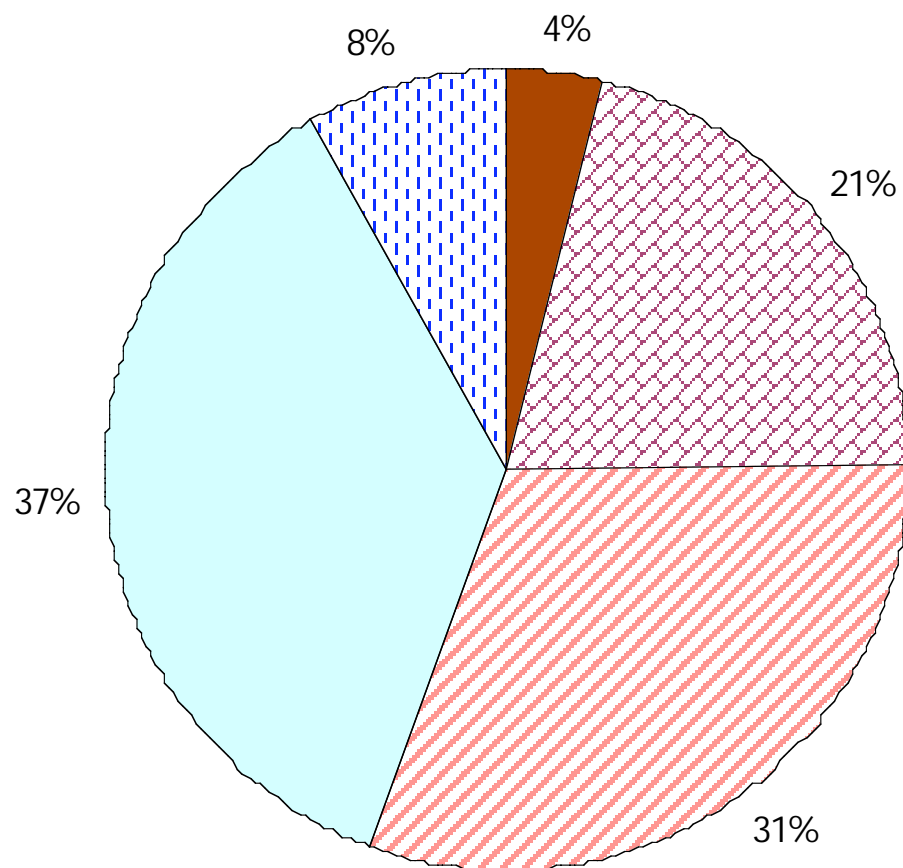
Koppeling targets en beloning is een goede zaak

Bijdrage aan resultaat is verbeterd

Er wordt doelgerichter gewerkt



....maar kan beter toegepast worden.



Algemeen oordeel van de medewerkers

■ geen mening

■ zeer negatief

■ enigzins negatief

■ enigzins positief

■ zeer positief

Hoe gaat het nu?

Algemeen

Verschillende soorten targets door elkaar gebruikt

Afgesproken functiegebonden targets geven onvoldoende beeld van totale aandachtsgebied

Hoe gaat het nu?

Beoordelen

- **Target setting**
 - Leidinggevenden: onvoldoende kennis en ervaring
 - Te laat
- **Voortgangsgesprekken**
 - Vaak geen voortgangsgesprek
 - Indien wel -> zeer positief ervaren
- **Beoordeling**
 - Nut van functiegebonden targets als het uiteindelijk toch om overall beoordeling gaat?

Hoe gaat het nu?

Belonen

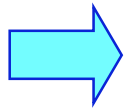
- Weinig invloed op KLM-resultaat, maar bepaalt wel variabel inkomen

Training

- Leidinggevenden: onvoldoende kennis en ervaring
- Vaststellen van targets is lastig

Agenda: Performance Management in de KLM

Waarom
De drie pijlers
Hoe gaat het



Rol van P&O
Lesson learnt

Rol van P&O

- **Signaleren behoefte aan nieuwe instrumenten**
 - kijkend naar ontwikkelingen in de samenleving (individualisering, diversiteit)
 - kijkend naar behoeften van de business (resultaatgericht, wendbaarheid, loonkosten die meebewegen)
- **Ontwikkelen van nieuwe instrumenten**
- **Begeleiden van implementatie**
- **Zorgen voor zorgvuldige uitvoering**
door met name coachen, adviseren, begeleiden
- **Knelpunten signaleren en communiceren**
aan Hoofd P&O (t.b.v. continue verbetering)
- **Evalueren**

Lesson learnt

De leidinggevenden maken het instrument tot een succes (of niet)



- Aandacht voor opdrachtgeverschap: wie wil dit?
- Aandacht voor 'verkopen' van het instrument aan alle leidinggevenden die het tot een succes moeten maken
- Aandacht voor betrokkenheid van de leidinggevenden - maak het hun instrument en niet dat van P&O
- Aandacht voor rol van de leidinggevenden