



Brian Duggan, C.I.M., CHRP

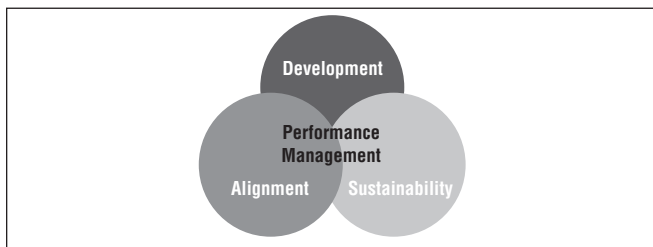
Leadership: Manage Performance to Hone Your Competitive Edge

Leadership : La gestion du rendement afin d'augmenter son avantage concurrentiel

Performance Management as a Human Resources Management Strategy reflects a change of emphasis in organizations: away from a command-and-control toward a transformative model of leadership. This change in leadership paradigm parallels increasing recognition that the contribution of each employee is vital to the strategic long term mission of the organization as a whole.

Performance Management is a proactive process that organizations and employees undertake to improve and increase their effectiveness and efficiency to compete in the market place. An effective Performance Management system provides an opportunity for both employees and managers to agree upon development goals and jointly create plans for achieving them. Performance Management initiatives, when aligned with organizational goals and focused on employee growth, in areas of knowledge, skills and abilities will increase the overall contribution of the employee.

Figure 1: Leading Performance Management

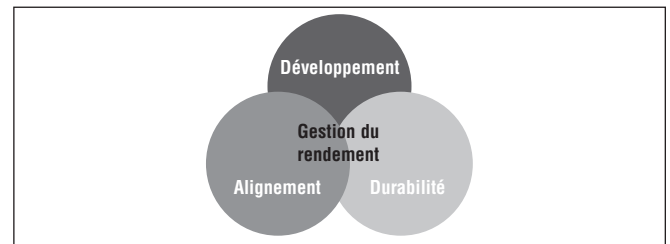


Leading performance management reinforces that in order to remain competitive today, business owners have to provide the best products and services, by capitalizing on their most important and valuable asset – employees. With knowledge-based competence becoming more valued and necessary, human capital becomes an increasingly important investment for any thriving business, and performance management is a key to facilitating and maximizing the return on investment (ROI) in this invaluable talent. Acquiring the knowledge

La gestion du rendement comme stratégie de gestion des ressources humaines reflète un changement dans les entreprises : la transition d'un cadre de travail centralisé vers un modèle transformatif basé sur le leadership. Ce changement de modèle de gestion des ressources humaines est lié à la prise de conscience des dirigeants de l'importance de la contribution de chaque employé à l'objectif stratégique de l'entreprise à long terme.

La gestion du rendement est un processus proactif que les entreprises et les employés doivent entreprendre afin d'améliorer et d'augmenter leur efficacité afin d'être compétitifs sur le marché. Un système de gestion du rendement efficace permet aux employés et aux dirigeants de s'entendre sur des objectifs à long terme et d'élaborer ensemble un plan afin de les réaliser. Les initiatives de la gestion du rendement, lorsqu'alignées avec les objectifs de l'entreprise et concentrées sur le perfectionnement des connaissances et des compétences du capital humain, permettent d'augmenter la contribution globale de l'employé.

Figure 1. Principe de gestion du rendement



La gestion du rendement vient renforcer la notion qu'une entreprise, afin de demeurer compétitive, doit fournir les meilleurs produits et services en tirant parti de son actif le plus important, ses employés. Les compétences expertes de plus en plus valorisées et requises, le capital humain devient un important investissement pour toute entreprise, et la gestion du rendement des effectifs permet de faciliter et de maximiser le rendement du capital investi (RCI). Acquérir les connaissances nécessaires

to measure and maximize workforce production, the backbone for most enterprises, will provide any business owner an added edge in today's fast-paced global economy.

Aligning corporate strategy and employee goals will improve organizational success by:

- providing documentation for organization leaders to more effectively manage development of their human assets
- clarifying employees' role and function to support organization mission
- accentuating need for realistic and appropriate performance standards
- creating constructive performance evaluations to facilitate employee development
- establishing education and skill development opportunities to increase and/or maintain current employee performance

Performance Management, through evaluation and analysis of individual performance, can determine:

- how to build on employee and organizational strengths
- where structure and process can be modified to support and encourage improved performance
- where performance enhancement is required
- where the organization needs to "fill the gaps" through more strategic recruitment and retention

More importantly, evaluation of employee performance documents the contributions, or lack thereof, of individual employees. It provides the business owner with the basis for determining whether to retain and develop employees, upgrade skills through re-training, or to dismiss employees based on their documented performance.

A typical Performance Management approach follows a logical path:

- review or establish standards of performance for overall organization
- analysis of essential functions of each employee in relation to strategic plan and organization goals.
- observation and feedback to individual employees, for performance standards and development purposes
- appraisal of employee's performance in regard to alignment with strategic plan and goals of the organization
- presentation of behavioural feedback on employee strengths and weaknesses

pour mesurer et maximiser la productivité des effectifs, le pivot de la plupart des entreprises, permet aux dirigeants d'avoir une légère avance sur la concurrence.

Aligner les objectifs des employés à la stratégie de l'entreprise améliore la réussite organisationnelle en :

- Fournissant de l'information aux dirigeants afin qu'ils gèrent plus efficacement le développement de leur capital humain
- Clarifiant le rôle et la fonction des employés afin de soutenir les objectifs de l'entreprise
- Accentuant la nécessité d'établir des normes de rendement réalistes et appropriées
- Établissant des méthodes d'évaluation de rendement constructives afin de faciliter le perfectionnement des employés
- Créant des possibilités de perfectionnement afin d'augmenter ou de maintenir le rendement des employés.

La gestion de rendement, par l'évaluation et l'analyse du rendement individuel, peut aider à déterminer :

- Comment bâtir sur les forces des employés et de l'entreprise
- À quel endroit apporter des modifications à la structure et au processus organisationnel afin de soutenir et encourager une amélioration du rendement
- Où une amélioration du rendement est nécessaire
- Quels sont les endroits où l'entreprise doit « combler ses lacunes » grâce à un programme de recrutement stratégique et de fidélisation de l'effectif

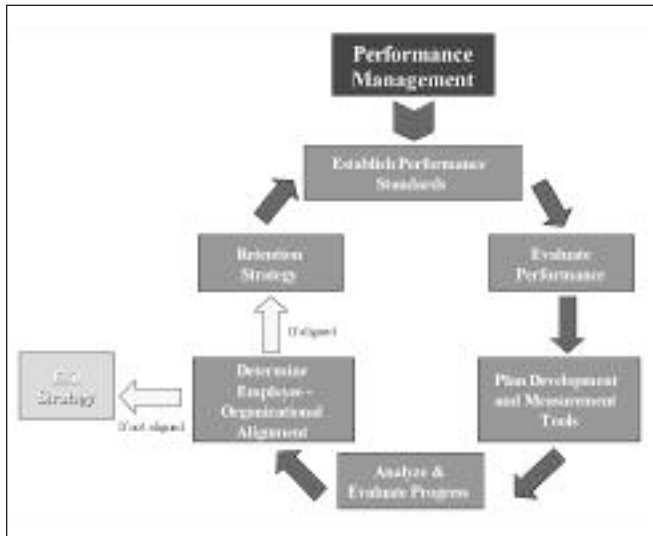
De plus, l'évaluation du rendement des employés permet de documenter les contributions, ou le manque de contribution, des employés. L'évaluation permet de déterminer les employés à retenir et à développer, ceux qui peuvent être recyclés grâce à des programmes de formation, ou ceux qu'il faut licencier en raison de leur rendement documenté.

Approche logique de la gestion du rendement :

- Révision ou établissement des normes de rendement pour l'ensemble de l'entreprise
- Analyse des fonctions essentielles de chaque employé en rapport avec les objectifs et le plan de stratégie de l'entreprise
- Observations et rétroaction des employés, afin d'évaluer les normes de rendement et de développement
- Évaluation du rendement de l'employé en rapport avec les objectifs stratégiques de l'entreprise
- Présentation de la rétroaction sur les forces et faiblesses de l'employé

- The establishment of a development plan which builds on employee strengths, while further aligning their work contribution to organization mission and goals.

Figure 2: Steps in Performance Management



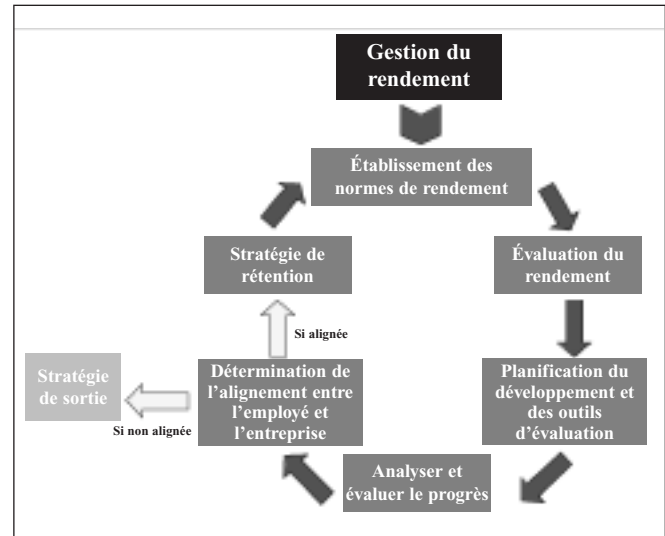
For a Performance Management system to be effective, organization leaders need to recognize the importance of maximizing employee performance. This includes acknowledging and rewarding employee efforts, as well as providing career development opportunities, to increase their commitment to the organization. Regularly evaluating employee performance provides the opportunity to implement employee retention and exit strategies, which allow leaders to align their human assets with their organizational goals. Annual performance evaluations, with quarterly updates and specific training and development goals, ensure that organizations are able to meet this requirement efficiently and effectively.

Performance Management, when applied in a developmental context, facilitates employee professional growth, alignment with organizational goals, retention, and development of organizational culture. These outcomes are signs of active, transformational leadership which are required to compete in an increasingly competitive market place.

*Brian Duggan C.I.M., CHRP is President of Marathon Human Resources Consulting Group Limited and of the Mainland Nova Scotia Branch of CIM. www.marathonhrcg.com. **Strategic Endurance for YOUR Organization** An earlier version of this article by Brian Duggan, David Horton and Adriana Hess originally appeared in Business Voice, October 2004. David Horton is a retired co-founder and Adriana Hess was a Masters Degree Intern of Marathon Human Resources Consulting Group Limited.*

- L'établissement d'un plan de perfectionnement basé sur les forces de l'employé, tout en alignant davantage leur contribution à la mission et aux objectifs de l'entreprise.

Figure 2. Étapes de la gestion du rendement



Afin qu'un système de gestion du rendement soit efficace, les dirigeants de l'entreprise doivent reconnaître l'importance de maximiser le rendement des employés. Il est également important de reconnaître et de récompenser les efforts des employés, en plus d'offrir des occasions de perfectionnement, afin d'augmenter leur fidélisation à l'entreprise. L'évaluation périodique du rendement des employés offre l'occasion de mettre en œuvre les stratégies de rétention et de licenciement, permettant aux dirigeants d'aligner le capital humain et les objectifs de l'entreprise. Les évaluations du rendement annuelles, avec mises à jour trimestrielles et les objectifs de formation et de perfectionnement, permettent aux entreprises de répondre efficacement à ces exigences.

La gestion du rendement, lorsqu'appliquée dans un contexte développemental, favorise l'épanouissement des employés, facilite l'alignement des objectifs organisationnel, la rétention et le développement de la culture de l'entreprise. Ces résultats démontrent un leadership actif et transformationnel essentiel pour demeurer concurrentiel dans un marché de plus en plus compétitif.

*Brian Duggan C.I.M., CHRP est président de Marathon Human Resources Consulting Group Limited et de la filiale de l'Institut canadien de gestion en Nouvelle-Écosse. www.marathonhrcg.com **Strategic Endurance for YOUR Organization** Une version antérieure de cet article écrit par Brian Duggan, David Horton et Adriana Hess a été publiée dans Business Voice, en octobre 2004. David Horton est un des cofondateurs maintenant à la retraite et Adriana Hess était étudiante à la maîtrise travaillant chez Marathon Human Resources Consulting Group Limited.*