



# DS Smith – Danmark

## Talent Review 2014 – Guide

*Talent, Succession, Leadership and Development review*

The Power of Less®

# Talent Review – Baggrunden

# 01

## I DS Smith Danmark er vores mission at

*“Vi vil være den foretrukne leverandør af emballageløsninger til markedets mest krævende kunder og en dynamisk, attraktiv og fleksibel organisation for vores medarbejdere”*

## Talent Review er det værktøj, som vi benytter til at:

- vurdere performance, adfærd og potentiale for alle vores ledere og funktionærer
- skabe overblik over DS Smith Danmarks status i forhold til:
  - *Talenter og Succession*: Hvor står vi i forhold til successorer på nøglepositioner/roller?
  - *Lederkompetencer og DS Smith værdierne*: Efterlever vi dem i dagligdagen?
  - *Udvikling*: Har vores udvikling det rette strategiske fokus?

Med denne viden er vi i stand til at skabe en dynamisk, attraktiv og fleksibel organisation for vores medarbejdere, og herigennem matche markedet mest krævende kunder.

Talent Review er en del af HR årshjulet.

# Talent Review – Methoden

# 02

# Metoden – hvorledes skal medarbejderen vurderes ?

- 
- Der afholdes et årligt Talent Review hvor alle ledere og funktionærer vurderes.
  - Vurderingen består overordnet af tre elementer:
    - 1. Performance** - vurderes ud fra:
      - **Resultater** – Den sidste PU samtale. Er de fastsatte mål nået eller ej? Er der tale om en konsistent under/over performance?
    - 2. Adfærd** – vurderes ud fra:
      - **Lederkompetencerne** – alle med direkte personaleansvar skal vurderes i henhold til DS Smiths lederkompetencer (se separat præsentation).
      - **Værdier** – alle medarbejdere skal vurderes i henhold til efterlevelsen af DS Smiths værdier (se separat præsentation). HUSK at inddrage dine team værdiløfter fra din Værdi Workshop forudsat, at du har afholdt denne.
    - 3. Potentiale** - vurderes ud fra:
      - Ambitioner og evner
        - Hvorvidt den enkelte medarbejder har ambitioner om at rykke et til to organisatoriske niveauer op i organisationen
        - Har medarbejderen de nødvendige kompetencer – Ja/nej?
- Succession planning:** (punkt i Hjælpekemaet – se slide 23)
- Relevante kritiske/ foranderlige roller drøftes og potentielle interne successors identificeres og dokumenteres
- Med udgangspunkt i performance, adfærd og potentiale placeres den enkelte i ABC modellen.

**NB: Medarbejdere med mindre end 6 mdr. anciennitet i stillingen vurderes ikke!**

**Processen**

**03**

1

## **FØR** - forberedelse

- Læs denne Talent Review guide grundigt gennem.
- Foretag en vurdering af alle dine direkte referencer (kun ledere og funktionærer).

2

## **UNDER** – Gennemførelse af møderne

- Funktionsdirektøren/funktionsansvarlige indkalder til Talent Review møderne – funktionschefen er mødeleder
- Mødet gennemføres efter en fast dagsorden (se slide 10)

3

## **EFTER** – Tilbage melding/opfølgning

- Tilbage melding gives til medarbejderne ved den næstkommende PU samtale.
- Individuelle handleplaner udarbejdes som en del af næste PU samtale.
- På det nationale ledermøde vil der kvartalsvis være gennemgang af handleplanerne for A og C medarbejdere.



Inden din deltagelse i Talent Review mødet er det utrolig vigtigt, at du som leder er grundig forberedt i forhold til at vurdere dine medarbejdere ud fra performance, adfærd og potentiale.

Følgende punkter skal som minimum indgå i din forberedelse:

➤ **Stillingen generelt (Performance og potentiale)**

- Find stillingsbeskrivelsen frem og sæt dig ind i forventningerne til jobbet.
- Findes der ikke en stillingsbeskrivelse er det vigtigt, at du noterer stikord ned, da du på mødet skal kunne beskrive succeskriterierne for rollen.

➤ **Sidste PU samtale (Performance)**

- Hvilke mål blev der sat og hvordan er de efterlevet – Over forventning, Opfyldt, Ikke opfyldt?
- Er målene ikke konkrete og målbare nok, ved du, hvad der skal gøres bedre til næste PU samtale.

➤ **Lederkompetencerne (Performance for medarbejdere med personaleansvar)**

- Find ud af hvilket niveau din medarbejder befinder sig på – se illustrationen i den separate præsentation.
- Læs beskrivelsen igennem og vurder dine medarbejdere enkeltvis på lederkompetence evalueringsskemaet.
- Som en hjælp kan du benytte en skala fra 1-5.

➤ **Værdier (Performance for alle medarbejdere)**

- Hvordan efterlever medarbejderen værdierne?
- Vigtig at du tager en værdi af gangen.
- I så fald at du allerede har gennemført vor Værdi Workshop så husk at anvende dine team værdiløfter.

➤ **Evner og ambitioner (Potentiale)**

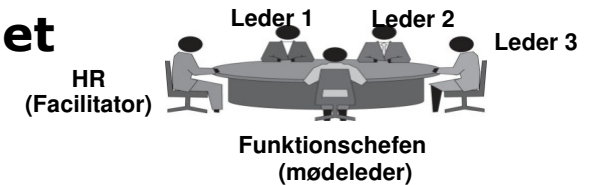
- Her skal du vurdere hvorvidt medarbejderen har de fornødne evner og ambitioner til at rykke et til to organisatoriske niveauer op i organisationen. I skemaet skal du forholde dig til en 2-5 årige periode.

➤ **Succession planning**

- For medarbejdere med personaleansvar samt specialister i kritiske/ foranderlige roller skal du vurdere hvorvidt du kan identificere potentielle interne successors til netop denne stilling.



## Dagsorden og fokusområder for Talent Review mødet



### 1. Velkommen

- Mødelederen byder velkommen og sætter rammerne for mødet.
- Husk vi er her ikke for at forsvare vore respektive medarbejdere. Opgaven er at foretage en objektiv vurdering til gavn for medarbejderen selv og DS Smith generelt.
- Det er de sidste 12 måneder, der er i fokus.
- Kommentar er velkomne, så længe de er baseret på fakta og observationer.

### HR faciliterer mødet i samarbejde med mødelederen

### 2. Gennemgang af direkte referencer

- Lederne skiftes til at gennemgå deres direkte referencer. Fortæller kort baggrunden for placeringen i ABC modellen (i forhold til performance, adfærd og potentiale).
- Tag én medarbejder af gang. Er der kommentarer til placeringen tages de med det samme, og derefter videre til den næste.
- Forvent at bruge 5-10 min pr. medarbejder.
- Når alle ledere har gennemgået deres respektive referencer foretages en samlet evaluering. Den endelige placering bliver dernæst foretaget.
- Evt. rettelser til den oprindelige placering revideres af den enkelte leder.

### 3. Afslutning ved mødelederen

For at sikre den fornødne impact af vort Talent Review vil der være kontinuerlig fuld fokus på opfølgningen.

Følgende punkter er en del af Talent Review opfølgningen:

## ➤ **Tilbage melding til medarbejderen**

- På den efterfølgende PU samtale skal lederen give medarbejderen en tilbage melding på dennes placering i ABC modellen samt begrundelsen herfor. Der fokuseres her på performancedelen.

## ➤ **Tilbage melding til HR**

- De enkelte funktionschefer er ansvarlige for, at dokumentere alle gradings, kommentarer m.v. i Excel rapport formatet fra Group HR.
- Den udfyldte Excel rapport sendes til HR Manager Allan Nørgaard inden deadline.
- HR opbevarer alle indsamlede skemaer og reporterer tilbage til regionen.

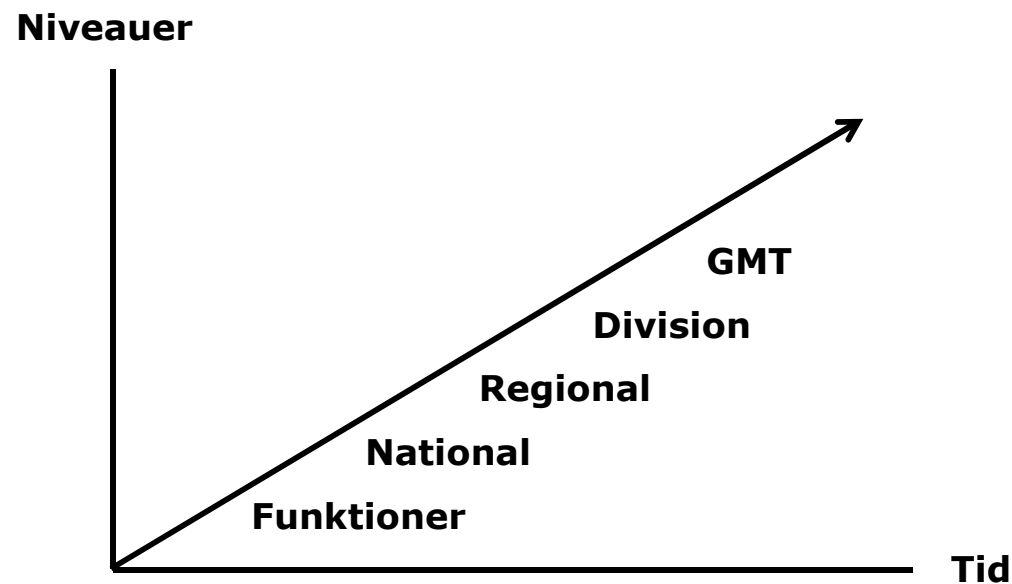
## ➤ **A, B og C medarbejdere**

- Som en del af næste PU samtale udarbejdes der individuel handleplaner for alle medarbejdere.
- Medarbejderens direkte chef er ansvarlig for udarbejdelsen af handleplanen, som laves i samarbejde med medarbejderen selv.
- Kvartalsvis vil der på det nationale ledermøde blive fuldt på handleplanerne, der vil her være specifikt fokus på medarbejdere placeret i A og C kategorierne.

# Processen i DS Smith

Talent Review processen i DS Smith er en Button-up proces, der har sin start i de nationale funktioner og ender i GMT.

Igennem hele processen vurderes medarbejderne i kategorierne A, B og C ud fra performance, adfærd og potentiale.



# **Appendix - 9 box Grid og ABC modellen**

# **01**

DS Smith Gruppen har valgt at benytte et af de mest anerkendte talent vurderingsværktøjer på markedet, hvilket giver unikke sammenligningsmuligheder.

9 box Grid'et er lederens hjælpeværktøj til at kvalitetssikre den endelige ABC placering.



Du skal som leder placere dine direkte referencer i 9 box Grid'et ud fra en vurdering i forhold til performance, adfærd og potentiale.

På det efterfølgende hjælpeskema er det A<sub>123</sub>, B<sub>123</sub> og C<sub>123</sub> placeringen, der skal noteres og meldes tilbage til HR.

De efterfølgende sider viser koblingen mellem 9 box Grid 'et og ABC modellen.

**NB. Den danske oversættelse er at finde på siderne 19 og 20.**

# 9 Box Grid og ABC modellen

<b>PERFORMANCE</b> 	<b>Above Target</b>	<b>B2</b> <b>High performer</b> Consistently exceeds performance expectations. Acts in accordance with Company values and engenders these behaviours in others. Works proactively to create environment for sustainable success.  Little capacity for further responsibilities or promotion.	<b>A1</b> <b>High performer with potential</b> Consistently exceeds performance expectations. Acts in accordance with Company values and engenders these behaviours in others. Works proactively to create environment for sustainable success.  Demonstrates some potential for further development (capable of assuming significant further responsibilities or promotion).	<b>A3</b> <b>Exceptional talent</b> Consistently exceeds performance expectations. Acts in accordance with Company values and engenders these behaviours in others. Works proactively to create environment for sustainable success.  Demonstrates very high potential (capable of 2+ promotions within 3-5 years).
	<b>On Target</b>	<b>B1</b> <b>Solid performer</b> Consistently meets performance expectations. Acts in accordance with Company values and behaviours. Supports efforts to create environment for sustainable success.  Little capacity for further responsibilities or promotion.	<b>B3</b> <b>Solid performer with potential</b> Consistently meets performance expectations. Acts in accordance with Company values and behaviours. Supports efforts to create environment for sustainable success.  Demonstrates some potential for further development (capable of assuming significant further responsibilities or promotion).	<b>A2</b> <b>Solid performer with high potential</b> Consistently meets performance expectations. Acts in accordance with Company values and behaviours. Supports efforts to create environment for sustainable success.  Demonstrates very high potential (capable of 2+ promotions within 3-5 years).
	<b>Below Target</b>	<b>C1</b> <b>Reassign or re-scope</b> Not meeting performance expectations and/or not acting in accordance with Company values or behaviours.  Little capacity to improve.	<b>C2</b> <b>Potential performer</b> Not meeting performance expectations. Not acting in accordance with Company values or behaviours.  Demonstrates some potential for improvement or development.	<b>C3</b> <b>Potential Talent</b> Not meeting performance expectations, but acting in accordance with Company values and behaviours.  Demonstrates very high potential (capable of 2+ promotions within 3-5 years).
		<b>Forbliver i nuværende rolle</b>	<b>Kan have potentiale</b>	<b>Har potentiale</b>
<b>POTENTIAL</b> 				

---

**Formålet** med en ABC model er at fremme en ensartet analyse af organisationens medarbejdere.

**Kategori A:** Ansatte, hvis resultater og bidrag i deres nuværende rolle giver en betydelig konkurrencemæssig fordel i forhold til medarbejdere i lignende roller på markedet. De er ekstraordinære bidragsydere og deres resultater er konstant bedre end forventet. Hvortil disse medarbejdere er blandt de øverste 20 procent sammenlignet med deres ligestillede kollegaer. Det er medarbejdere vi bør sikre, at vi fastholder.

**Kategori B:** Ansatte, hvis resultater og bidrag i deres nuværende rolle er mindst lige så god som medarbejdere i lignende roller i markedet, dvs. mellem det 20. og 80. percentil i figuren på næste side. B medarbejdere er solide bidragsydere, der kontinuerligt opfylder forventningerne, og som fra tiden til anden overstiger forventningerne. De er kollektivt afgørende for en virksomheds stabilitet. De bør blive udfordret til på sigt at vokse og udvikle sig.

**Kategori C:** Ansatte, hvis resultater og bidrag i deres nuværende rolle giver virksomheden en konkurrencemæssig ulempe i forhold til medarbejdere i lignende roller på markedet. De er blandt de nederste 20 procent i deres nuværende rolle. C-kategori medarbejdere lever ikke op til forventningerne. Det kan være, at de er i den forkerte rolle eller har den forkerte leder. Uanset hvad, kan de ikke efterlades uden en eller anden form for forbedrings eller exit-plan. Første prioritet er for lederen i samarbejde med medarbejderen at udarbejde en handleplan, der hjælper denne i den rigtige retning.

# 9 grid modellen oversat

## **Kategori A3: Exceptional talent**

En der konsekvent overstiger performance forventningerne. Handler i overensstemmelse med DS Smiths værdier og er med til at skabe disse adfærdsmønstre hos andre. Arbejder proaktivt for at skabe en performance kultur. Demonstrerer meget høj potentiale (i stand til 2+ forfremmelser inden for 3-5 år).

## **Kategori A2: Solid performer with high potential**

En der konsekvent opfylder performance forventningerne. Handler i overensstemmelse med DS Smiths værdier og adfærd. Støtter bestræbelserne på at skabe en performance kultur. Demonstrerer meget høj potentiale (i stand til 2+ forfremmelser inden for 3-5 år).

## **Kategori A1: High performer with potential**

En der konsekvent overstiger performance forventningerne. Handler i overensstemmelse med DS Smiths værdier og er med til at skabe disse adfærdsmønstre hos andre. Arbejder proaktivt for at skabe en performance kultur. Demonstrerer et vist potentiale for yderligere udvikling (i stand til at påtage yderligere/betydeligt ansvar eller forfremmelse).

## **Kategori B3: Solid performer with potential**

En der konsekvent opfylder performance forventningerne. Handler i overensstemmelse med DS Smiths værdier og adfærd. Støtter bestræbelserne på at skabe en performance kultur. Demonstrerer et vist potentiale for yderligere udvikling (i stand til at påtage yderligere/betydeligt ansvar eller forfremmelse).

## **Kategori B2: High performer**

En der konsekvent overstiger performance forventningerne. Handler i overensstemmelse med DS Smiths værdier og er med til at skabe disse adfærdsmønstre hos andre. Arbejder proaktivt for at skabe en performance kultur. Lille potentiale i forhold til yderligere ansvarsområder eller forfremmelse.

## **Kategori B1: Solid performer**

En der konsekvent opfylder performance forventningerne. Handler i overensstemmelse med DS Smiths værdier og adfærd. Støtter bestræbelserne på at skabe en performance kultur. Lille potentiale i forhold til yderligere ansvarsområder eller forfremmelse.

## **Kategori C3: Potential talent**

En der ikke opfylder performance forventningerne, men handler i overensstemmelse med DS Smiths værdier og adfærd. Demonstrerer meget høj potentiale (i stand til 2+ forfremmelser inden for 3-5 år).

## **Kategori C2: Potential performer**

En der ikke opfylder performance forventningerne ej heller handler i overensstemmelse med DS Smiths værdier eller adfærd. Demonstrerer et vist potentiale i forhold til forbedring og udvikling.

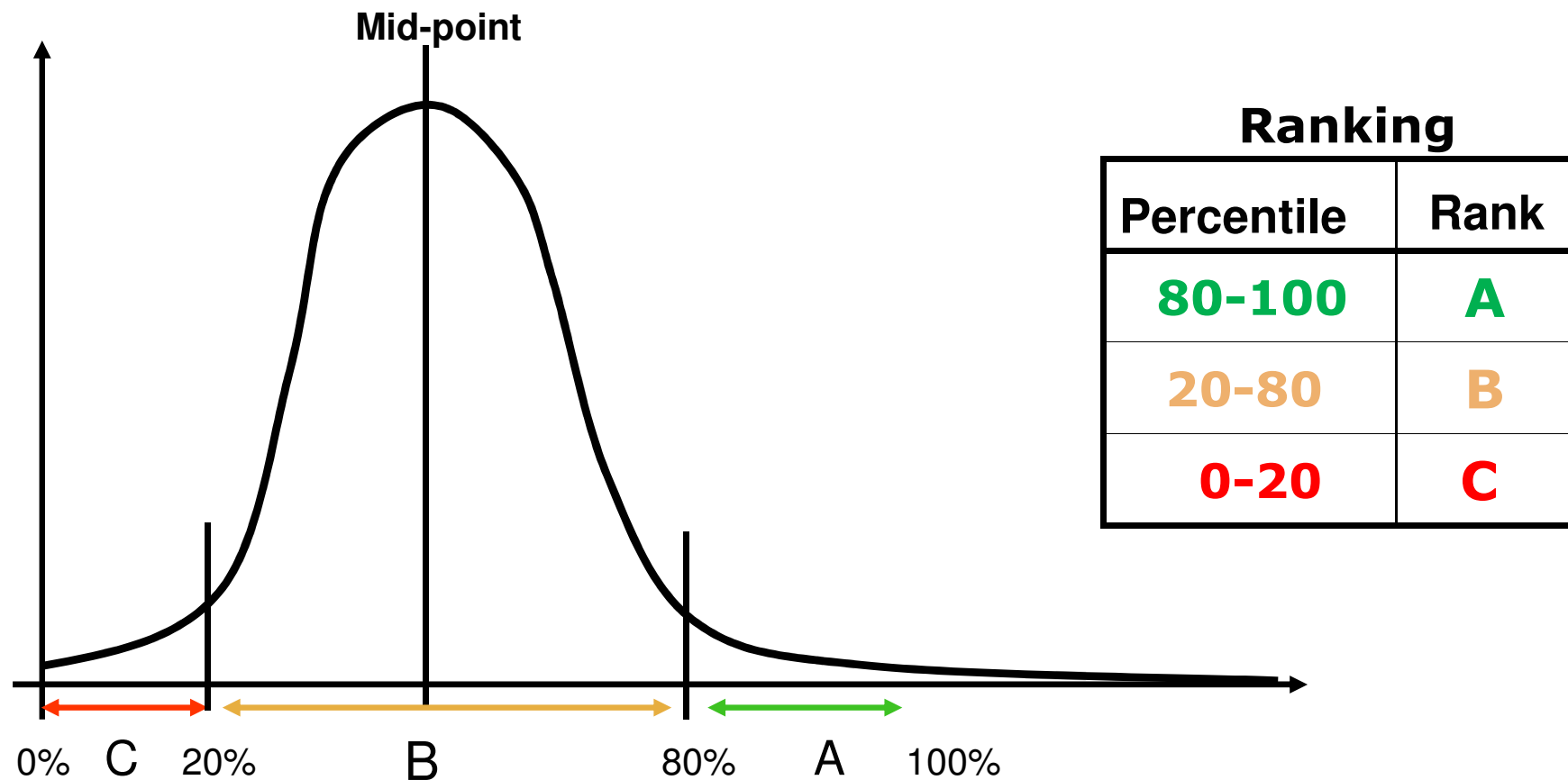
## **Kategori C1: Reassign or re-scope**

En der ikke opfylder performance forventningerne ej heller handler i overensstemmelse med DS Smiths værdier eller adfærd. Lille potentiale i forhold til at forbedre sig.



# ABC modellen - fordeling

Det er ikke være et mål i sig selv, at vi skal ramme denne fordeling, men et hint om, at vi i vores forberedelse og den efterfølgende kalibrering skal være objektive, realistiske og udfordre hinanden på placeringerne – ikke alle hverken kan eller skal placeres i A eller B kategorien.



# Appendix Hjælpekema

# 02



# Hjælpekema

Talent Review - Talent, Succession, Leadership and Development Review

NAVN/Stilling:

Vurdering foretaget af:

Performance sæt kryds	Below Target	On Target	Above Target	Potentiale sæt kryds	JA	NEJ
Resultater (fastsat i sidste PU samtale)				Har medarbejderen de fornødne: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kompetencer</li> <li>➤ Adfærd</li> <li>➤ Ambitioner</li> </ul> Ud fra ovenstående vurderes der om medarbejderen har potentiale til inden for 2-5 år, at blive forfremmet.		
Adfærd: Lederkompetencer						
Adfærd: Værdier						
<b>Total vurdering af performance</b>						

Kommentar	Handleplan i overskrifter	Hvem	Hvornår
Forventninger til denne jobfunktion (brug stikord hvis du mod forventning IKKE har en jobbeskrivelse)	Egne noter til den forestående PU samtale		
Konkrete opnåede resultater (brug stikord)	Styrker og forbedringsområder (brug stikord)		

Placering i ABC modellen		Jobmål inden for 3-5 år			
		Succession – er denne rolle kritisk/under forandring hvem vil så kunne overtage denne stilling?			
Navn					
Ingen interne	Sæt kryds	Kritisk stilling – sæt kryds	JA	NEJ	