

# Strategisch HRM-advies

## Performance Management

### “Het belang van een strategische benadering bij het uitwerken van performance management”

#### **Situatieanalyse**

Human Resources Management neemt een belangrijke plaats in in het ondernemingsbeleid van Televic. Samen met CPM werkte het bedrijf daarom een geïntegreerd HRM-beleid uit met 'performance management' als kapstok.


Performance management diende een synergie te creëren tussen de beoogde organisatiegroei, de daaruit afgeleide ondernemingsdoelstellingen en de persoonlijke ontwikkeling van de Televic-medewerkers. Een secundaire doelstelling was het leggen van onderlinge relaties tussen de diverse HR-domeinen binnen de organisatie, zodat deze elkaar onderling zouden versterken.

#### **Rol van CPM**

CPM begeleidde Televic bij het uitwerken van diverse HR-tools om tot de implementatie van een geïntegreerd performancemanagementsysteem te komen. De basis voor het ontwikkelen van deze tools was een grondige kennis van de bedrijfsstrategie, de bedrijfscultuur en de waarden die Televic voor staat.

In een eerste fase werd de organisatie in kaart gebracht en inventariseerde en beschreef CPM de functies die essentieel zijn voor Televic. Aan de hand van gesprekken met relevante functiehouders werden de procesdomeinen, de verantwoordelijkheden en de resultaatgebieden duidelijk omschreven. Naast een duidelijke situering van de functies binnen de organisatie bepaalde CPM de noodzakelijke vaktechnische gedragscompetenties.

De visie, de missie en de langetermijnstrategie alsook de bedrijfswaarden van Televic vormden het uitgangspunt voor een competentiemodel, dat in een tweede fase werd uitgewerkt. Competentiemanagement is een belangrijke bouwsteen om tot een werkbaar




performancemanagementsysteem te komen en wordt binnen Televic dan ook gezien als een managementtool om zowel medewerkers als de organisatie performanter te maken.

Competenties spelen o.a. een belangrijke rol in rekrutering en selectie, kennismanagement, talent management, interne promoties en evaluaties. CPM zette verschillende workshops op op managementniveau maar ook diverse medewerkers doorheen de verschillende levels werden nauw betrokken in de uitwerking van de Televic-competenties. Dit om enerzijds een breed draagvlak te creëren binnen de organisatie en anderzijds om een werkbaar en herkenbaar model uit te werken dat aansluit bij Televic. Het Televic-model omvat zowel een aantal kerncompetenties die voor iedereen van toepassing zijn binnen de organisatie als een aantal meer functiegerelateerde competenties.

In een derde fase tekende CPM het jaarlijkse appraisalproces uit en begeleidde het alle managers van Televic in workshops en individuele coaching om dit proces op een succesvolle manier te implementeren en doorleefd te maken in de organisatie. CPM werkte hier vooral op de verdere ontwikkeling van feedback- en coachingsvaardigheden. Ook aan het leren opstellen van voldoende concrete ontwikkelingsdoelstellingen binnen het kader van competentieontwikkeling werd voldoende aandacht besteed. Het verder ontwikkelen van de algemene management- en leiderschapsvaardigheden van het hogere management en alle 'leidinggevenden' is in dit verband een voortdurend leerproces.

Als de fundamenten eenmaal gelegd waren, kon CPM voortwerken aan de 'gradering' van de verschillende functies op basis waarvan een aangepast en werkbaar salaris en promotiebeleid uitgewerkt werd.

Carlin Deseyne, Managing Consultant CPM, legt uit: *"Performance management in onze benadering is een geïntegreerde benadering waarbij de HR-strategie verankerd wordt in de organisatiestrategie. Performance management legt in eerste instantie de relatie tussen de missie, de doelstellingen, de strategie en de kernprocessen van de organisatie; het is een middel om medewerkers en organisatie beter op elkaar af te stemmen. Alleen op deze wijze kan performance management echt toegevoegde waarde bieden binnen de organisatie."*



## Het resultaat

Doelstellingen werden gehaald op middellange termijn: het geïmplementeerde performance management leidde tot een effectieve synergie tussen de beoogde organisatiegroei en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Er werd ook meer verbondenheid gecreëerd tussen de verschillende HR-domeinen.

Om deze synergie nog verder te versterken binnen de organisatie is CPM in quasi alle HRM-processen betrokken: CPM ondersteunt niet alleen het Talent Management van Televic, maar adviseert het bedrijf ook inzake salarisbeleid en speelt bovendien een actieve rol in het aantrekken en selecteren van nieuw talent en dit op zowel nationaal als internationaal vlak.

*Lieven Danneels, CEO Televic, voegt hieraan toe: "De samenwerking met CPM evolueert mee met de innovatie en de groei van ons bedrijf. Onze managers zijn vandaag in staat om hun bijdrage te leveren in de dagdagelijkse realisatie van ons personeelsbeleid. De medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt en hebben een duidelijk inzicht in hun persoonlijke sterkten en ontwikkelpunten. We doen er dan ook zo veel mogelijk aan om deze gekende sterkten optimaal aan te wenden in onze dagelijkse activiteiten. De mogelijke groeipaden en loopbaanevolutes zijn gekend. De groei van ons bedrijf vergt een aangepaste managementstijl alsook het verder uittekenen van onze processen en systemen. Effectiviteit van het managementteam en leadership development vormen een blijvende uitdaging voor ons alsook het verder ontwikkelen van onze organisatie. Ook daar blijft CPM een strategische partner voor Televic."*

## Televic

Televic is een snelgroeïende en innovatieve KMO, actief in de hightechsector. Het bedrijf produceert en verkoopt hoogtechnologische communicatiesystemen voor nichemarkten. Men stelt er op vandaag een 250-tal medewerkers te werk in zowel België, Bulgarije, China, Frankrijk en UK.

<b>Maatschappelijke zetel</b>	<b>CPM Gent</b>	<b>CPM Antwerpen</b>	<b>CPM Brussel</b>	<b>CPM Hasselt</b>
Brusselsesteenweg 115	Brusselsesteenweg 74a	Elisabethlaan 1 b4	Mechelsesteenweg 468	Diestersteenweg 239
9090 Melle-Gent	9090 Melle-Gent	2600 Berchem-Antwerpen	1930 Zaventem-Brussel	3510 Kermt-Hasselt
T +32 9 252 63 58	T +32 9 231 42 42	T +32 3 218 69 27	T +32 2 756 08 10	T +32 11 20 18 52
F +32 9 252 63 59	F +32 9 231 51 27	F +32 3 218 67 72	F +32 2 757 65 75	F +32 11 20 18 53
	ghent@cpm-hrm.be	antwerp@cpm-hrm.be	brussels@cpm-hrm.be	hasselt@cpm-hrm.be