

Bekaert, het creëren van een internationale norm bij interne promoties


Situatieanalyse

Bekaert is een internationale speler met hoofdkantoor in België en telt wereldwijd 20.400 werknemers. Het bedrijf investeert aanzienlijk in menselijk kapitaal in groeiregio's zoals China, India, Rusland en Latijns-Amerika. Een weldoordacht HRM is daarbij een van de voorwaarden om een duurzame groei te realiseren met de nodige return on investment. Om die reden heeft Bekaert de strategische keuze gemaakt om een consistent internationaal HRM-beleid uit te bouwen.

Het hoofdkantoor van Bekaert in België concipieerde een internationaal competentiemodel om het nadien wereldwijd te implementeren in alle lokale vestigingen. Competentiemeting wordt bij Bekaert niet alleen gebruikt als meetinstrument voor selectie. Resultaten worden ook geïnterpreteerd en geëvalueerd in het kader van de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker, eenmaal aan boord. In het kader van interne promotie bepaalt de competentiemeting de graad van competentie die voor promoties moet worden gehaald door alle interne kandidaten en ook hier geeft ze een indicatie van leerpunten die verder ontwikkeld dienen te worden.

Carlin Deseyne, Managing Consultant bij CPM en Projectmanager voor Bekaert: "Deze globale benadering van assessment kadert binnen de visie van Bekaert op Talent Management. Als wereldwijde organisatie wil men profielen snel en efficiënt uitwisselbaar maken tussen de verschillende vestigingen en op een professionele, uniforme manier werknemers promoveren."

Bekaert telt wereldwijd meer dan 90 productievestigingen. Sommige vestigingen beschikken over een lokale HRM-dienst, andere niet. Het is dus een hele uitdaging om dit competentiemodel



wereldwijd te implementeren in alle lokale vestigingen en zo een consistente internationale norm te hanteren voor zowel aanwervingen als alle interne promoties tot kaderlid.

Rol van CPM

Om aan deze internationale norm vorm te geven in alle vestigingen, doet Bekaert een beroep op CPM en de ACE Group, het internationale netwerk voor assessment waartoe CPM behoort.


De samenwerkingsvorm tussen CPM is modulair en volledig afhankelijk van het type vestiging. Waar Bekaert over een lokale HRM-dienst beschikt, worden assessment centers opgezet door de lokale partners van de ACE Group en door CPM op ad-hocbasis ondersteund. Voor de andere vestigingen worden alle assessments centraal georganiseerd door CPM. Opdat wereldwijd dezelfde tools en rapporteringswijzen zouden worden gehanteerd om potentiële kandidaten te evalueren, staat CPM in voor het projectmanagement binnen de ACE Group en voor het Corporate HRM van Bekaert.

Het assessment center van CPM – of van een partner van de ACE Group – wordt steeds gebruikt om de resultaten van een interne evaluatie door de directe overste en de omgeving van de kandidaat te bevestigen. Een cruciale rol in de succesvolle uitvoering van deze globale HRM-aanpak inzake aanwerving en interne promoties is dan ook de steun van de lokale HRM-kantoren van Bekaert.

Carlin Deseyne: “Ook hier geldt de stelregel “Think Global, Act Local”. De implementatie moet lokaal gebeuren met ondersteuning van de lokale HRM-kantoren. CPM helpt mee het pad te effenen om de betrokkenheid van lokaal HR-management te creëren en heeft aldus een versterkende functie als externe adviseur. Deze faciliterende en bemiddelende rol is van onschatbare waarde voor Bekaert om alle HR-departementen tot volwaardige HRM-diensten uit te bouwen, die elk hun specifieke rol spelen in het uitdragen van het centrale HR-beleid omtrent aanwerving en promoties.”

Het resultaat

De vestigingen van China, Tsjechië, Slowakije, UK ... doen geregeld een beroep op de partners uit de ACE Group voor het uitvoeren van alle assessments, telkens met de nodige ondersteuning van CPM. Alle buitenlandse profielen die kans maken op interne promotie en werkzaam zijn in een



vestiging waar geen lokale HRM-dienst is, passeren bij CPM. Dit resulteert in een zeer efficiënte organisatie waar samenwerking over de grenzen heen centraal staat.

Op basis van de jaarlijkse evaluaties blijkt de geïmplementeerde werkwijze goed te werken. De geformuleerde adviezen worden immers jaarlijks afgecheckt met de performantie van het kaderlid in zijn rol. Daaruit blijkt een effectieve correlatie tussen een positief advies en een goede performantie.

Over Bekaert

Klanten in meer dan 120 landen en uit de meest uiteenlopende sectoren opteren voor een samenwerking met Bekaert op het gebied van geavanceerde metaaltransformatie en geavanceerde materialen en deklagen. Met "better together" streeft Bekaert ernaar nauw met zijn klanten samen te werken en zo win-winsituaties te realiseren in een sfeer van wederzijds vertrouwen en respect. Meer dan 20.400 medewerkers zetten zich dagelijks in om tegemoet te komen aan de verwachtingen van klanten. Bekaert realiseert een jaarlijkse omzet van € 3,4 miljard.

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