

CPM Insights 03

In this issue:

- 01 Introduction by Christine Van Velthoven
- 02 Talent Management: een kritische succesfactor voor een organisatie
- 04 Coaching als strategisch instrument voor een performante organisatie
- 05 Westvlees: "Verankering nieuwe bedrijfscultuur door Competentie en Talent Management"
- 06 Talent Management: High Potentials
- 07 CPM receives outstanding marks according to ClientScan by Qfor
- 08 CPM: managing people, meeting aspirations
- 08 Onze boekentips



Dear Reader

At the first editorial meeting, we were confronted with the question of what topic to address in this issue. It is tempting to follow the example of so many others and focus on the crisis, echoing the alternating predictions of doom and boom for HRM and the effects of the crisis on it. But after a brief review of the communication that I've received in recent weeks – and even months – I'm convinced that the predictions simply change from day to day and this hardly helps dispel the sense of uncertainty. On the contrary.

I'm increasingly convinced of the fact that in these difficult times, we must continue to invest in the future. In this turbulent period, companies must not sell themselves short, but must remain faithful to the promises that they make to their market, their employees and their customers. They must prepare for recovery in order to be in a stronger position down the road.

However, the circumstances are forcing companies to do with less 'human capital' for the time being and at the same time, to optimise their performance. A contradiction? Not necessarily. A well founded Talent Management policy can get a company back on track within a reasonable span of time and ensure a competitive footing for the future on the longer term. Talents must be deployed where they generate the best

returns. The environment within a company has to be made inspiring and motivating, allowing for the necessary challenges, so that employees will be able to give the best of themselves and, in this way, help shape the company's future. Talent Management is a necessity, now more than ever.

In this issue, you will read the advice of several of our staff on the subject of Talent Management: in theory and practice, from the point of view of the employee as well as the organisation. I would hereby also like to thank Professor Pepermans, who was kind enough to offer his vision on spotting and managing High Potentials, in a dialogue with our own expert Carlin Deseyne.

Of course, we are interested in your views on Talent Management. Any reactions or questions

can be sent by e-mail to info@cpm-hrm.be. We will certainly reply.

In addition, I am proud to be able to announce that this year, you – our clients – awarded us for the third time in a row with the Qfor quality label. The results of this survey clearly indicate that we are on the right track with our services. We will continue to keep our finger on the pulse in order to be able to serve you even better with our HR solutions in the future.

Enjoy the newsletter!

Christine Van Velthoven
Managing Director



Talent Management: een kritische succesfactor voor een organisatie

De groei van menselijk potentieel draagt bij tot de uitbouw van het succes van een organisatie. Talent Management is dan ook van strategisch belang. Investeren in de ontwikkeling van medewerkers betekent investeren in de toekomst van uw organisatie. Naast het strategisch belang wordt Talent Management vandaag ook als uithangbord gebruikt om een bedrijf als werkgever op een positieve manier in de kijker te zetten. En terecht. Een goede Talent Management-aanpak resulteert in een win-winsituatie voor zowel werknemer als werkgever.

"Talent Management is een actueel en belangrijk gespreksonderwerp," vervolgt Christine Van Velthoven, "want ik ben er fundamenteel van overtuigd dat een organisatie enkel haar doelen kan realiseren en kan groeien, als er ook rekening wordt gehouden met de mogelijkheden, de motivaties en de vaardigheden van haar medewerkers. Zo kan in een economische crisis of laagconjunctuur – maar ook in betere tijden – op langere termijn het verschil worden gemaakt met de concurrentie."

Maar wat is Talent Management?

Elke medewerker binnen een bedrijf heeft talenten. Een doordacht Talent Management-programma zorgt ervoor dat deze talenten op de juiste plaats ingezet en verder ontwikkeld worden afhankelijk van de bedrijfsdoelstellingen. Sommige werknemers hebben ook 'key' talenten die een specifieke aanpak vereisen zoals experts in kritische domeinen of High Potentials. Het geven van de juiste aandacht aan medewerkers en het optimaliseren van de omstandigheden stimuleert hun betrokkenheid en motivatie, wat dan weer resulteert in betere prestaties, van de werknemers en dus ook van het bedrijf.

De uitdaging

Bijna elke CEO of HR-manager zal de nood aan Talent Management onderschrijven, maar de

uitdaging is vaak hoe je een reactief beleid met ad-hocinitiatieven omzet in een proactieve strategie om talenten te spotten, te ontwikkelen en te behouden.

Carlin Deseyne, Managing Consultant bij CPM:

"Uit onderzoek blijkt dat er vaak meer geïnvesteerd wordt in het binnengaan van een TOP professional dan aan het jaarlijkse trainingsbudget en dat terwijl mensen motiveren voor een bedrijf echte 'waarde' creëert in de vorm van een betere performantie en een positiever werkgeversimago. Een gefundeerd Talent Management-programma werkt op termijn kostenefficiënter voor de organisatie en motiverend voor huidige en toekomstige medewerkers."

Model CPM: Attract, Develop, Deploy, Connect and Retain

Als voorbereiding van een Talent Management-traject worden competentiemodellen beschreven die de bedrijfskritische competenties van medewerkers in kaart moeten brengen. Veronique Van Erp, Managing Consultant bij CPM: *"Het is belangrijk dat een bedrijf weet welke competenties het nodig heeft. Het klinkt als een evidentie, maar dit overzicht is niet altijd beschikbaar. De vereiste competenties kunnen ook veranderen, naarmate het bedrijf evolueert en een andere richting inslaat. Voor bedrijven die de meerwaarde erkennen van Talent Management is deze noodzakelijke versus beschikbare*

'skills mapping' vaak de eerste stap die gelijk de nood aan Talent Management bevestigt."

CPM gebruikt het 'Attract, Develop, Deploy, Connect and Retain'-model om Talent Management op een gestructureerde manier aan te pakken. Met een focus op 'Develop', 'Deploy' en 'Connect' van de competenties creëert CPM een draagvlak voor het optimaliseren van de bekwaamheid, het engagement en de prestaties van werknemers.

Joris Ghijsels, Senior Talent Developer CPM: *"Het ontwikkelen van sterke punten (Develop) gebeurt zowel door formele als informele leerprocessen. Het is belangrijk om werknemers de nodige uitdagingen te geven die hun mogelijkheden stretchen in hun dagelijkse activiteiten. De resultaten daarvan zijn voor HRM belangrijke indicaties om mensen met de juiste skills, interesses en capaciteiten op de juiste job te plaatsen (Deploy). Wanneer de inzetbaarheid van medewerkers te weinig wordt bewaakt, dreigen ze uit 'flow' te geraken. Het gevolg van het niet correct aanwenden van capaciteiten is ofwel dat mensen een te hoge werkdruk ervaren ofwel dat ze in routine dreigen te verzanden en mentaal afhaken. Getalenteerde mensen kunnen hun talenten niet ten volle benutten wanneer ze op de verkeerde plaats worden ingezet. Talent Management betekent niet per se een verticale groei, maar kan evengoed in een horizontale switch resulteren of in jobuitbreiding via projectwerking. Gedurende dat hele proces mag de werkgever niet vergeten ook een inspirerende beleidsrichting te geven aan zijn medewerkers, vertrouwen te scheppen, de dialoog in stand te houden en hun het platform aan te bieden om hun job naar behoren uit te oefenen (Connect). Wanneer werknemers op dergelijke manier gesteund worden in hun ontwikkeling en hun job als een uitdaging blijven zien in een zinvolle omgeving, zullen een vlottere 'Attraction' en betere 'Retention' daar automatisch op volgen."*

Talent Management impliceert dus een door de hele organisatie gedragen filosofie, waarbij de meerwaarde van mensen geïdentificeerd,



Veronique Van Erp



Nele Zwerts



Johan Lauwers



Gerdi Beernaert



Carlin Deseyne



Anne-Maria Vandenbroucke

geoptimaliseerd en gebruikt kan worden. Vaak betekent dit ook een cultuurwijziging binnen de hele hiërarchie van de organisatie.

“Het ADDCR-model dat we hanteren, is gemakkelijk in te vullen en werkt uitstekend voor de werkgever en werknemer. Het moeilijke aan dit proces is niet zozeer het doorlopen ervan, maar wel de mate waarin dit model al dan niet geabsorbeerd wordt door het bedrijf en de verantwoordelijken. Het is dan ook van groot belang dat een dergelijk programma de volledige ‘sponsoring’ krijgt van de CEO en het management en dat de opvolging door lijnmanagers nauwkeurig gebeurt,” aldus Anne-Maria Vandenbroucke, CPM Managing Consultant.

Talent Management: maatwerk

Maar Talent Management is geen confectie en dus moet elke invulling van dit traject aangepast worden aan het bedrijf waar het geïmplementeerd wordt, de situatie of fase van ontwikkeling waarin het zich bevindt en de mensen die er werken.

In tijden van crisis is motivatie en coaching bijvoorbeeld een belangrijk aandachtspunt. Terwijl vele HR-departementen zich gedwongen zien te snijden in menselijk kapitaal, moet de focus op het moreel en de motivatie van de blijvers behouden worden. Nele Zwerts, CPM Managing Consultant, legt uit: *“Door transparant te zijn in je plannen en besluitvorming neem je onzekerheid weg. HR moet de tweerichtingscommunicatie faciliteren, waarbij managers meer informatie vrijgeven, meer luisteren naar de verschillende meningen en feedback op de performantie van mensen geven en ontvangen.”*

Elk bedrijf bevindt zich in een ander stadium van ontwikkeling. Ook dat is een belangrijk criterium om het procesverloop te bepalen. Johan Lauwers, Managing Consultant bij CPM, begeleidde een Talent Management-programma tijdens een fusie van twee boekendistributeurs: *“Van een aanpak gericht op ‘expertise’ koos het bedrijf voor een meer*

verkoopsgerichte aanpak met de bijbehorende competenties. Dat houdt in dat binnen het hele bedrijf een duidelijke cultuurverandering moest plaatsvinden. Op dat ogenblik is het belangrijk om naast de competenties ook metacompetenties zoals veranderingsgerichtheid, leer- en assimilatievermogen en flexibiliteit te meten: in hoeverre ‘kan’ of ‘wil’ een medewerker mee in de verandering? Een fusie creëert bovendien steevast onzekerheid bij de medewerkers, waardoor dergelijk assessmentprogramma zeer snel moet gebeuren, in een open en transparante sfeer.”

Uiteindelijk komt het erop aan je Talent Management-programma af te stellen aan de vraag van de klant of organisatie en het individu. Tom Debaere, consultant bij CPM, focust zich bijvoorbeeld op overheidsopdrachten waar de nadruk op neutraliteit steeds sterk aanwezig is. *“Vooral bij overheidsopdrachten is het belangrijk de verwachtingen duidelijk te managen. Onze rol als extern adviseur moet onbetwistbaar zijn. Vandaar dat wij veel tijd besteden aan de informatieve ronde en mensen grondig inlichten over het komende traject, welke resultaten verwacht worden en wat de volgende stappen zijn. Vooral het feit dat wij er niet altijd zijn om enkel te evalueren, maar om mensen ook kansen te geven om hun sterke punten verder te ontwikkelen, komt vaak verrassend over. Voor velen is het vaak een nieuw gegeven, maar wij als CPM timmeren graag verder aan deze positieve ontwikkeling,”* aldus Tom Debaere. ■

Voor meer informatie over hoe CPM Talent Management toepast,

contacteer de CPM Managing Consultant van uw regio:

Antwerpen: johan.lauwers@cpm-hrm.be

Brussel: veronique.van.erp@cpm-hrm.be

Gent: carlin.deseyne@cpm-hrm.be of anne-maria.vandenbroucke@cpm-hrm.be

Hasselt: nele.zwerts@cpm-hrm.be

Coaching als strategisch instrument voor een performante organisatie

Wat is leiding geven? Elke manager vult dit op een andere wijze in. Een kandidaat die voor het eerst de stap zet naar een managementfunctie, laat zich misschien inspireren door de stijl van zijn of haar voorganger of toekomstige collega in plaats van een eigen stijl te ontwikkelen.

Een dynamisch transportbedrijf – dat CPM adviseert – erkent dit gegeven en ondersteunt kandidaten die een leidinggevende functie toegewezen krijgen. Daarom integreerde men in dit bedrijf drie jaar geleden de coaching in elk promotietraject. Management was ervan overtuigd dat een efficiënte, situatiegerichte leiderschapsstijl zou leiden tot betere resultaten voor het bedrijf en tevens een positief effect zou hebben op de bedrijfscultuur.

Rol van CPM

De keuze van dit bedrijf om in het coachingstraject door CPM begeleid te worden, was door de bestaande samenwerking een logische stap. Afdelingshoofd Personeel legt uit: *“CPM had het meest gevoel met onze bedrijfscultuur en onze mensen en dit is een kritische succesfactor bij het definiëren van een coachingstraject. De kennis die CPM vanuit de assessmentrol had verworven rond de competenties van de geselecteerde kandidaat, zou vast en zeker een meerwaarde betekenen, zoniet een cruciale rol spelen, in de uitbouw van het nieuwe coachingsprogramma.”*

Johan Lauwers, Managing Consultant van CPM, zette de krijtlijnen uit: *“Het traject*

bestaat uit periodieke sessies gespreid over een periode van ongeveer zes maanden. Vooraleer het coachingstraject start, krijgt de coachee een bespreking van de resultaten van de psychotechnische testen en het assessment. Hierdoor krijgt de kandidaat een duidelijk beeld van zijn of haar ontwikkelingspunten in het kader van de nieuwe functie. Op basis hiervan wordt een coachingstraject 'op maat' uitgewerkt. Naast een basispakket aan managementvaardigheden wordt specifiek gefocust op de leerpunten van de coachee. Het is duidelijk dat zowel het engagement als de actieve inbreng van de coachee absolute vereisten zijn.”

De basis van het volledige traject is vertrouwen. Deelnemers beschouwen hun coach als een vertrouweling met wie ze kunnen overleggen rond reële en fictieve situaties. De CPM-coach blijft een vast aanspreekpunt tijdens het volledige traject bij wie deelnemers te rade kunnen gaan.

Afdelingshoofd Personeel: *“De sleutel van het succes van het programma ligt in het vertrouwen dat deelnemers hebben in het traject en in hun coach. Zij weten van bij de start dat hun bedrijf hun een 'veilige' omgeving wil bieden om over hun groeipijnen als leidinggevende te praten. Ik ben ervan overtuigd dat zij dankzij deze externe ondersteuning en begeleiding hun rol als leidinggevende in al zijn facetten sneller durven opnemen en ook nieuwe paden durven bewandelen. Dat het traject 'op maat' gemaakt*

is en er ruimte is voor de bespreking van reële situaties, ondersteunt onze intentie.”

Het resultaat: “coaching is about creating futures, not just filling gaps”

De balans na drie jaar is zeer positief. De deelnemers voelen zich na het coachingstraject duidelijk sterker in hun rol als leidinggevende.

Afdelingshoofd Personeel: *“De coachees zijn onder de indruk van het effect en de impact van de 'individuele en functiegebonden' aanpak. Het duidelijkere inzicht in situaties en managementtechnieken laat hen toe, dag na dag, het beste uit hun medewerkers te halen. De openheid en het aanmoedigen van constructieve feedback verhogen de teamspirit en leiden tot performantere teams.”*

Maar het effect gaat verder dan alleen de coachee. Afdelingshoofd Personeel: *“Er worden mininetworken uitgebouwd door mensen die het coachingstraject afgelegd hebben. Over de departementen heen gaan deelnemers raad vragen bij elkaar om problemen aan te pakken. Dankzij het coachingsprogramma hebben ze een gemeenschappelijke uitvalsbasis van waaruit de discussie kan starten. Zelf had ik nooit zo snel durven hopen op deze extra dimensie van het programma.” ■*



Westvlees:

“VERANKERING NIEUWE BEDRIJFSCULTUUR
DOOR COMPETENTIE EN TALENT MANAGEMENT”

Marktsituaties veranderen. Consumenten worden veeleisender. Westvlees is een bedrijf in de vleesindustrie dat de trends in de markt nauw opvolgt en zodoende zijn bedrijfsstrategie heeft aangepast aan de nieuwe noden van de markt. De klemtoon in de toekomststrategie ligt vooral op een positieversterking en -verdediging in België. Productontwikkeling, category management en de uitbouw van verregaande partnerships met de ‘retailer’ zijn de belangrijkste aspecten waarin het bedrijf zijn ‘toegevoegde waarde’ wil versterken in de toekomst. Om deze uitdagende bedrijfsstrategie te realiseren, dient de organisatie mee te evolueren. Cultuurverandering is daarbij een belangrijke voorwaarde.

Voor Westvlees betekent dit een grote ommekeer. Vanuit een zeer pragmatisch, productiegericht bedrijf moet een omschakeling gemaakt worden naar een creatievere aanpak, waarbij meedenken met de klant in alle geledingen van het bedrijf een van de belangrijkste facetten wordt. Vanuit een ver doorgedreven focus op de eindconsument moet immers een win-winrelatie opgebouwd worden met partners binnen de totale voedselketen.

Rol van CPM

Dergelijke vernieuwing in de bedrijfsstrategie betekent uiteraard een hele cultuurwijziging met andere aandachtspunten en klemtonen voor de medewerkers. De uitvoering van de strategie vereist immers de inzet van andere talenten en competenties, niet alleen voor het bedrijf, maar ook voor het management en andere specifieke functies.

Voor CPM is dit een schoolvoorbeeld van hoe HRM optimaal kan worden gebruikt als een strategisch element in interactie met andere bedrijfsactiviteiten. Vertrekkende vanuit de bedrijfsstrategie en bedrijfsdoelstellingen stelde CPM een plan van aanpak samen om het ‘menselijk kapitaal’ binnen Westvlees optimaal in te zetten en zo de verankering van de nieuwe bedrijfscultuur en -strategie te garanderen. CPM en Westvlees kozen ervoor een geïntegreerd personeelsbeleid uit te werken op basis van competentie management. Via het invoeren van doorgedreven performantiemanagement kan

men de cultuurverandering niet alleen op gang brengen maar ze ook verankeren in het dagelijkse functioneren van zowel het management als de medewerkers.

Allereerst werden op basis van de noden van Westvlees aangepaste competenties gelinkt aan de bedrijfsstrategie. Carlin Deseyne, Managing Consultant bij CPM: “CPM hielp het managementteam van Westvlees om de vereiste competenties en bijbehorende gedragsindicatoren te bepalen. Het gedrag en de omgang van mensen bepalen de bedrijfscultuur. Die cultuur beïnvloedt sterk de prestaties en daarmee de resultaten van een onderneming, maar is tegelijk vaak de belangrijkste barrière voor verandering. Vandaar dat onze focus vooral op het sturen van gedrag op basis van een sterke visie ligt. Dat impliceert dat mensen ook bereid of in staat moeten zijn om te veranderen.”

Deze competenties en gedragsindicatoren werden gehanteerd bij de uitwerking van werkbare HR-processen. Daarvoor leverde CPM de nodige HR-systemen en -middelen aan die – bij een goede opvolging – de nieuwe bedrijfsstrategie moeten ondersteunen. “Het goed opvolgen van de randvoorwaarden en het sturen van mensen via hun leidinggevendens zijn belangrijk. Geen improvisatie, maar een consistent beleid met de nodige middelen bekrachtigt je bedrijfsvisie, die dan makkelijker door medewerkers aanvaard wordt,” aldus Carlin Deseyne.

Het bepalen van competenties is één ding, maar vervolgens moeten de bedrijfsplannen begrepen worden tot op het niveau van iedere medewerker, zodat resultaten kunnen worden geboekt die in lijn liggen met de vooropgestelde bedrijfsplannen. Heldere doelstellingen en duidelijke verantwoordelijkheden zijn belangrijke bouwstenen in een organisatie. Het stellen van hoge verwachtingen impliceert tevens voldoende oog hebben voor de ondersteuning en ontwikkeling van mensen, zodat ze in staat zijn die verwachtingen in te lossen. Talenten van medewerkers moeten gespot of verder ontwikkeld worden, zodat ze de doelstellingen van het bedrijf kunnen dienen. En, last but not least, moet de nieuwe bedrijfscultuur

beleefd worden door alle medewerkers. Carlin Deseyne: “Elke manager binnen Westvlees, inclusief de CEO, doorliep een persoonlijk development center, gekoppeld aan een ontwikkelingsplan. Leidinggevendens kregen vervolgens systematisch de nodige managementtechnieken aangereikt om hun medewerkers aan te sturen en hen te betrekken in het ganse verhaal.”

Het resultaat: “lead by example”

Door de hoge betrokkenheid van het Westvlees-management kon een stabiel draagvlak gecreëerd worden voor cultuurwijziging. Het feit dat zelfs de CEO het hele programma doorlopen heeft, wijst op het belang van het hele proces, een waar voorbeeld van ‘lead by example’. Maar ook de betrokkenheid van de andere sleutelactoren was hoog, waardoor de resultaten niet uitblijven.

De CPM-consultants ontwikkelden in nauwe samenwerking met de CEO en Personeelsdirecteur van Westvlees een heel HRM-programma, vertrekkende van hun nieuwe bedrijfsstrategie. Gebaseerd op de doelstellingen werden aangepaste HR-processen ontwikkeld en geïmplementeerd die het succes op lange termijn moeten garanderen. De persoonlijke ontwikkelingsplannen van elke medewerker werden door CPM ontwikkeld en worden op regelmatige basis door leidinggevende en medewerker geëvalueerd, in samenwerking met CPM. CPM zorgde voor het hele concept en de implementatie van dit HR-programma, dat ook vandaag en in de toekomst nog verder ondersteund zal worden. ■

Over Westvlees

Westvlees is een familiebedrijf van de familie CLAEYS, met minderheidsparticipaties van enkele kaderleden en twee agrarische holdings. Vanuit een ver doorgedreven focus op de eindconsument wil Westvlees win-winrelaties opbouwen binnen de totale voedselketen, waardoor het voor elk eetmoment een gezonde oplossing kan bieden. Westvlees produceert ongeveer 95 000 ton vlees per jaar en is een sterke Europese speler in de vleesindustrie.

westvlees NV
SA
CONFIDENCE IS GOOD | SAFETY IS BETTER

Talent Management: High Potentials

Certain employees get off to a faster start in their careers than their peers do. They show signs that they will be advancing into a higher function within the company on the short term. We call them 'High Potentials' (HIPOs).

But what are those signals? How can you recognise a High Potential? And how can you deploy them so as to make the most of their potential? We asked Professor Pepermans, occupational psychologist and dean at the VUB, and Carlin Deseyne, Managing Consultant at CPM. Talent Management in theory and practice.

Is any person with a lot of ambition a 'High Potential'?

Prof. Pepermans: No, of course not. Research indicates that multiple conditions are used to define someone as a HIPO, and a company's situation plays a role too. The criteria are also time sensitive: what could be defined at a given moment as a characteristic of a HIPO may seem less relevant a few years later.

Carlin Deseyne:

That's why the long-term vision is important. A company undergoing a process of transition through an acquisition or merger needs other 'main competencies' than a start-up business or a flourishing SME.



Carlin Deseyne

When defining the characteristics of a HIPO, you therefore have to first look at the context of the company and take into account its needs towards the future.

Are there no common characteristics?

Prof. Pepermans: At the VUB, we conducted research into the common competencies that companies should use in their search for HIPOs. We were looking at three basic competencies, namely Task Performance, Strategic Competency and Change Competency. Particularly the first two competencies played an important role in the selection of HIPOs, in which Teamwork, Vision, Motivational Capacity and Leadership proved to be the most important criteria. But there are also meta-competencies which are justifiably being increasingly taken into account: for example, capacity to learn, the EQ or flexibility, to name just a few.

Carlin Deseyne: CPM developed tests to assess aspects such as IQ, EQ and LQ (learning capacity) in an objective manner. But that is only a part of our HIPO Talent Management programme. Together with our client, criteria are identified – also including, for example, personality traits and behaviour – which are regularly assessed by CPM and/or internal managers. In the process, we make a distinction between the evaluation of the employee's

performance and potential. HIPOs perform very well in both areas, often exceeding competencies and targets.

Is the investment in HIPOs worthwhile?

Carlin Deseyne: It is now clearer than ever that companies need people with a vision, leadership qualities and engagement. You can identify these future leaders through a 'Trial and Error' method, but on the long term, a well founded approach is the only way to get the maximum out of your investment and to ensure your future as a company.

Prof. Pepermans: A company's HIPO policy is often not really visibly present. It is a selective process and high visibility could lead to conflicts on the work floor. What's more, you create expectations by marking people as HIPO. On the other hand, this can mean that it does not always take place in a very efficient or process-based way. Nevertheless, research reveals that HIPOs have a higher retention than the standard management control group or the so-called 'experts'. In other words, it apparently is worthwhile.

Carlin Deseyne: Retention of HIPOs certainly goes hand-in-hand with providing learning opportunities and chances to advance more quickly than 'average' within the organisation.



Prof. dr. Roland Pepermans in Occupational and Personnel Psychology

Professor Pepermans started his career at the VUB, where he graduated in 1978 with a master's degree in Industrial and Experimental Psychology. He obtained a postgraduate degree in Human Ecology and obtained a Master of Science at the University of Birmingham, subsequently returning to his home base and completing his doctorate there in 1985.

He held various leadership positions in the private sector (banking and petrochemical) in HR management before returning to the VUB in 1993. Since 1993, Professor Pepermans has been the head of the professional group on Labour and Organisational Psychology. In 2005 he was made dean of the Department of Psychology and Educational Sciences. Professor Pepermans has published numerous articles on research into labour and personnel psychology.

CPM receives outstanding marks according to ClientScan by Qfor

However, it can be harmful to be too quick to make promises about career prospects, which may not be feasible based on the business reality.

How can companies' HIPO policy be improved?

Carlin Deseyne: The focus of companies is often only on the beginning and ending phase: an average company will sometimes spend more on bringing in a top professional than on the annual training budget. And the average cost for replacing a professional can be as much as 1.5 x the annual salary. So there is much to be gained by applying a rigorous HIPO policy and spotting the potential within your own company, and giving these people the necessary opportunities and challenges. What's more, a systematic approach in which you take the time to establish the right criteria, the appropriate processes, tools and responsibilities will ultimately give you the option of measuring the success of the policy and making any adjustments.

Prof. Pepermans: And it should be noted there that the term 'success' should also be defined in advance in terms of the expectations of both the HIPO and the company!

What is your advice to companies that would like to start up a programme of this type?

Carlin Deseyne: Always start from a concrete competency profile and don't regard the detection and development of HIPOs as a process that remains the same day after day. What a HIPO may be today, may be different tomorrow. Analyse your needs and use tested methodologies which can substantially increase the chances of success. ■

Since 21 April 2009, CPM has been the proud holder of the Qfor label for the third time. This quality certificate was awarded to us after a thorough Qfor ClientScan. Qfor is one of the market leaders in the certification of training and consulting organisations. In this evaluative investigation of customer satisfaction, we were audited with regard to our vision, activities and services based on a random sample of a number of CPM clients. These results were highly encouraging and will help us to continue to optimise our service and adapt it to our clients' needs. Currently, the internal organisation of CPM is also being audited by Qfor based on an internal evaluative investigation through ProcessScan. These results will also be announced soon and we hope that they will be in line with our external evaluation!

Christine Van Velthoven, founding partner and Managing Director of CPM, explains: "Qfor is the reference when it comes to the systematic



Christine Van Velthoven

comparison of the quality of training organisations in Belgium. The outstanding results of the Qfor ClientScan demonstrate that CPM has grown into a partner that can offer customised service for any HR

request, ranging from strategic HRM advice to the implementation of specific solutions. That is why I also want to take the opportunity to thank our team for the scores we received. After all, they're the ones who advise and guide our clients every day. And of course, a big thank you to our clients for their generous cooperation in this audit."



Qfor is a quality model that is specifically geared towards training and consulting organisations and suppliers of 'knowledge-based services'. The primary goal of the Qfor label is to create transparency regarding the degree of professionalism and to document the various types of services offered for potential and existing clients of organisations. The label assesses the general organisation, the approach and the service based on anonymous input through a ClientScan or, if desired, a ProcessScan. Further info on the quality label is available on: www.qfor.org. ■



CPM: managing people, meeting aspirations

Federgon (Fédération des partenaires de l'emploi) est la fédération de tous les secteurs actifs dans les domaines qui visent à « utiliser de façon optimale le capital humain ». Chaque trimestre, la fédération réalise des enquêtes en ligne en vue d'évaluer la qualité des services de ses partenaires. Ainsi, récemment, CPM a de nouveau obtenu un très bon score avec une moyenne de 8,4/10, ce qui est bien au-dessus de la moyenne du secteur, qui se situe à 6,5/10.

Pour CPM, ces bons résultats sont une excellente nouvelle, mais le contact quotidien avec différentes personnes permet déjà de voir que notre service fait réellement la différence. Le feedback que nous recevons confirme le succès de la gestion du talent que nous représentons. C'est dans ce cadre que nous cherchons à nous différencier, en tant que partenaire des clients, des candidats et des collaborateurs : en répondant

aux exigences d'une bonne gestion du talent, aux aspirations et aux ambitions des personnes et des organisations. Managing people, meeting aspirations. Voici les témoignages de quelques participants à nos activités :

K.M.* nous confie : « Toutes les activités du 'Development Center' m'ont laissé un sentiment très positif, plus positif que je ne le pensais initialement. Grâce au DC, j'ai appris à mieux connaître mon 'pouvoir' et mon 'vouloir' et je peux donc sereinement partir à la recherche de ce qui est bon pour moi et pour l'entreprise. »

S.V.D.* : « Mon admiration pour votre travail a considérablement augmentée après avoir personnellement participé à un 'Development Center'. J'ai surtout appris comment atteindre mes propres objectifs. »

L.C.* : « J'ai déjà participé à plusieurs évaluations par le passé, mais celle-ci était clairement la meilleure parce que j'étais encadré par des professionnels et que la transparence était le maître-mot dans l'intégralité du processus. J'apprécie également les conseils concrets qui m'ont été fournis et je vais certainement les mettre en pratique. »

S.S.* confie : « Je vous remercie pour ce Development Center particulièrement réussi. L'effet à court terme de la journée a quand même été spectaculaire : la 'confrontation' avec des aspects de ma personnalité m'a bouleversée pendant un certain temps. » ■

**Pour des raisons de confidentialité, seules les initiales ont été utilisées.*

Onze boekentips

Bent u ook zo gepassioneerd door Talent Management en wilt u er meer over weten? Dan kunt u natuurlijk altijd een van onze consultants contacteren. Zij staan u graag te woord. Of wilt u zelf uw kennis uitbreiden? Probeer dan eens een van deze boeken, aangeprezen door onze medewerkers:



Het Leren Organiseren

Luk Dewulf & Philip Lievens (2004),
Kluwer Uitgevers, 2004, I
SBN: 90-5928748-7 (Vlaamse publicatie)

Dit boek onderzoekt hoe een organisatie het beste uit mensen kan halen door aandacht te besteden aan de wijze waarop mensen leren. Hoe kunnen organisaties het 'leren' organiseren op zo'n manier dat het leren steeds meer deel uitmaakt van het werken? Hoe kunnen leerprocessen worden ingericht dat ze ertoe bijdragen dat medewerkers uit vrije wil en op een gemotiveerde manier die bekwaamheden verwerven waardoor ze waarde toevoegen aan de organisatie? ■

Now, Discover Your Strengths

Marcus Buckingham
Hardcover, 272 pages, Simon & Schuster
January 29, 2001 (American publication)

This book uses a revolutionary programme to help readers discover their distinct talents and strengths. The StrengthsFinder programme introduces thirty-four talents or 'themes' and reveals how they can best be translated into personal and career success. Each copy of the book contains a unique password that gives the reader access to the StrengthsFinder Profile, a web-based interview that analyses people's instinctive reactions and immediately presents them with their five most dominant strengths. Once readers know which of the thirty-four talent themes dominates their personality, they can make practical applications at three levels: as an individual, as a manager and within an organisation. Readers learn what kind of environments will allow them to flourish; how managers can better cultivate their employers' talents; and how almost all organisations inhibit the talents of their people and need to change. ■