

In vier stappen naar strategisch personeelsmanagement

20-03-2015 09:36

Door Ralf Lommel
General manager Kronos Continental Europe

Afgezaagd of niet, dit topic heeft Nederland de afgelopen weken flink beziggehouden: V&D. Menig expert heeft erover gesproken. Verschillende website toonden verschillen tussen V&D en een online retailer als bol.com en wat ze daarvan zouden kunnen leren. De voordelen van een online winkel kan elke retailer wel dromen: optimaal voorraadbeheer, lage kosten, geen huur en minder personeel.

Maar fysieke winkels hebben een grote troef achter de hand, namelijk het personeel. Zo zie je dat juist online winkels als Coolblue en Zalando fysieke winkels openen. Retailers kunnen zich onderscheiden door klanten een beleving door middel van persoonlijk contact te bieden. Maar hoe transformeer je personeel tot het goud van de organisatie? Hoe zet je personeel strategisch in, in deze veranderende markt?

Het is vandaag de dag noodzaak om gebruik te maken van nieuwe manieren en middelen om het optimale uit je personeel te halen. Dat kan door het inzetten van de juiste medewerkers op het juiste moment, op de juiste plaats met de juiste informatie. Dit vergt wel inzicht, tijd en overzicht.

1. The knowhow van een goede planning

'Failing to plan is planning to fail', luidt een aloude wijsheid. Als het gaat om tijd is personeelsplanning een mooi voorbeeld. Een gebrekkige planning is een klassieke valkuil van retailers. De reden is begrijpelijk, vaak hebben retailers geen tijd om ver vooruit te plannen. Een langetermijnstrategie gaat vaak ten koste van de korte termijn door snelle successen, ad hoc-zaken en de waan van de dag.

Maar laat dit nou juist de investering zijn die de retailer geld bespaart. Het maken van een goede personeelsplanning gaat verder dan een weekplanning en heeft een strategie nodig. Inzicht in waar, wanneer en wie er beschikbaar is of moet zijn ligt hier aan de basis. Dit helpt niet alleen wanneer een situatie zicht voordoet waarbij vestiging A veel zieken heeft en vestiging B minder personeel nodig heeft dan verwacht. Maar het vermindert ook de ad hoc planningsrompslomp, waarin medewerkers kort van te voren worden gebeld om te komen werken. Een duidelijk overzicht zorgt ervoor dat er eenvoudig geschoven kan worden met arbeidscapaciteit.

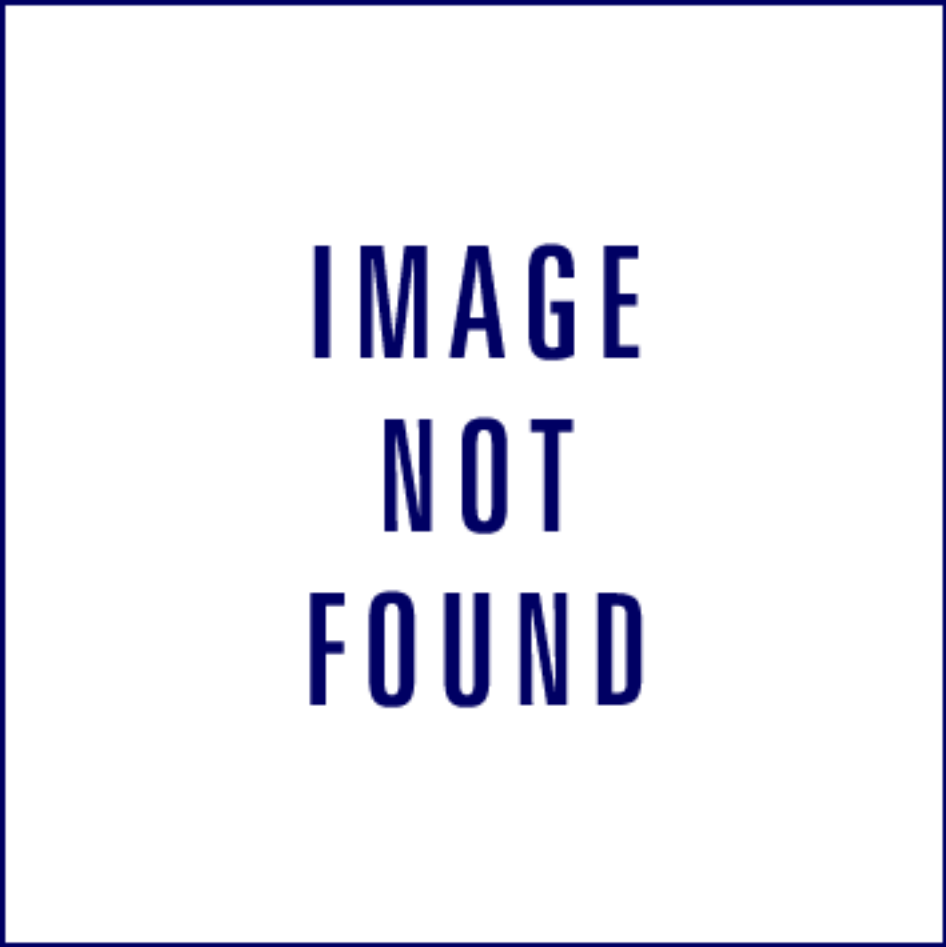


IMAGE
NOT
FOUND

2. De juiste man aan het roer

Het eenvoudig spotten van arbeidscapaciteit is één ding, het inzetten op kenniscapaciteit is een tweede. Zorgen voor genoeg 'handjes' binnen de organisatie is het begin. Dat moet uiteindelijk leiden tot het inzetten van personeel met de juiste kennis en capaciteiten, op de juiste plek. Een retailer moet zich niet alleen afvragen hoeveel mensen nodig zijn, maar tevens welke skills, kennis en capaciteiten er ingezet moeten worden. Dat betekent inzicht in de sterke en zwakke punten van je medewerkers. Als daar uitkomt dat een medewerker zich vooral bezig houdt met verkoop, maar eigenlijk beter kan plannen is het zaak om hier verandering in te brengen. Het is tenslotte zonde wanneer medewerkers specifieke werkzaamheden uitvoeren, terwijl ze talent hebben voor iets anders.

Tijd vrijmaken voor een nieuwe indeling werpt op den duur zijn vruchten af. Een duidelijk overzicht in de competenties per medewerker helpt immers ook met het maken van plannings. Daarnaast biedt dit de mogelijkheid om te kijken waar medewerkers geholpen kunnen worden met het ontwikkelen van bepaalde capaciteiten en wie weet door te groeien in nieuwe functies. Dit zorgt er niet alleen voor dat de kennis binnenshuis blijft, maar dit levert ook meer betrokkenheid van het personeel op en bespaart de retailer recruitmentkosten.

3. No limits als het gaat om productiviteit

Planning is slechts één van de manieren om het personeel strategisch in te zetten. Het verbeteren van productiviteit van medewerkers is tevens essentieel, maar daarvoor is inzicht nodig, ook in de kosten.

Loonkosten van het personeel zijn vaak de grootste kostenposten van fysieke winkels. Dat is terug te zien in de situatie van V&D. Zo heeft Wehkamp gemiddeld zevenhonderd werknemers in dienst en V&D ruim

tienduizend. Een fysieke winkel heeft nou eenmaal meer personeel nodig. Het besparen op personeelskosten waarvan niet alleen de retailer profijt heeft, maar ook de werknemer productiever wordt, is echter geen utopie. Het gaat hier dan om indirecte kosten die de retailer maakt. Kosten waar je als retailer niet meteen bewust van bent.

Verzuim, de grote boze wolf

Medewerkersverzuim is vaak een boosdoener en de oorzaak van hoge indirecte kosten. [Onderzoek](#) bevestigt dit. Inzicht in verzuim is dan ook essentieel. Als retailer wil je de volledige impact van afwezigheid kunnen kwantificeren. Dit betekent het beheren, controleren en bijhouden van verzuim.

Stel je de volgende situatie eens voor. Medewerker A is plotseling ziek naar huis gegaan. Medewerker B moet het werk overnemen of medewerker C moet zelfs gebeld worden met de vraag of hij onverwachts kan invallen. Dit heeft vooral effect op de productiviteit. Gevolg: medewerkers hebben last van een verhoogde werkdruk, maken extra overuren en ervaren meer stress. Eén voor één facetten die niet bijdragen aan het moreel van de medewerkers en tevens veel invloed hebben op de productiviteit. Onderzoek toont aan dat ruim twaalf procent van de loonkosten voortvloeit uit kosten die zijn gemaakt vanwege verzuim. Bij productiviteitsverlies wegens ongeplande afwezigheid is dit zelfs 24 procent. Inzicht in verzuimcijfers is essentieel. Hierdoor wordt het managen van afwezigheid eenvoudiger. Daarnaast is het gemakkelijker de waarde van oplossingen beter in te schatten, wat vervolgens helpt bij het verbeteren van de productiviteit.

4. Goud in handen

Nu resteert alleen nog de volgende vraag: hoe zorg ik dat mijn medewerkers ook actief bijdragen aan het verkoopresultaat en de klantbeleving? Heb je het antwoord niet? Begin dan bij het begin. Stel je medewerkers op de hoogte van de KPI's van de onderneming. Informeer hen over hoe de omnichannelstrategie is opgesteld en vraag of ze tevreden zijn.

Retailers die hopen op een maximale prestatie van hun medewerkers moeten leidinggeven op de manier waarop ze zelf geleid willen worden. Niet alleen de consument verwacht tegenwoordig flexibiliteit, ook personeelsleden willen mobiel zijn. Mobiliteit en flexibiliteit zijn keywords als het gaat om omnichannel. Door werknemers te betrekken bij de strategie en hen toegang te geven tot informatie en dit uitvoerbaar te maken, geef je als retailer je medewerkers de macht om een meer actieve rol in de organisatie in te nemen.

Deze open bedrijfscultuur gericht op samenwerking resulteert automatisch in beter gedrag en een grotere betrokkenheid van het personeel. Als medewerkers werkzaam zijn binnen een retailomgeving, die zich kenmerkt door integriteit, transparantie en tweerichtingscommunicatie en betrokken worden bij zakelijke beslissingen, is de kans groot dat zij zich extra zullen inspannen en het gevoel hebben dat zij het verschil kunnen maken. Betrokken en productieve medewerkers komen sneller voor de dag met innovatieve oplossingen en andere manieren om meer te doen met minder middelen.

Kortom, zet jezelf als retailer van een fysieke winkel goed op de kaart door je personeel als troef te gebruiken. Zij zijn immers de sterkste speler op het schaakbord. Voorkom dat je in de voetsporen van V&D treedt. Zoals de bekende Amerikaanse zakenman Alan Cohen verkondigde: 'Wacht niet op de perfecte omstandigheden om ergens aan te beginnen. Het beginnen zelf maakt de omstandigheden perfect.'