

Opleiden volgens A.S. Watson

21-04-2016 09:31

Door Pascal Kuipers

Bron: RetailTrends 2

Groeien in je vak en als mens. Dat is het fundament van het opleidingshuis voor de health & beauty-formules van A.S. Watson: Kruidvat, Trekpleister en Prijsmepper. "Filiaalmanagers moeten zelfvertrouwen hebben nu de klant beter geïnformeerd is", zegt hr-manager retail Rolf Jorna.

Opleiden valt bij A.S. Watson onder hr. Dat komt omdat het past in het palet van hr-dienstverlening dat het moederconcern van onder meer Kruidvat en Trekpleister zijn managers en medewerkers in de winkeloperatie biedt, zegt hr-manager retail Rolf Jorna. "Zij zijn onze interne klanten. Dat levert soms mooie dwarsverbanden op. Zo merkt recruitment in de winkeloperatie dat het lastig is om in de grote steden winkelmedewerkers van goede kwaliteit te vinden. Bij opleiden ligt de nadruk op talentontwikkeling. Zodoende zorgen we ook voor een goede interne doorstroom in de filialen waar dat nodig is. Het is een goed samenspel van de winkeloperatie, recruitment en opleidingen."

Zowel nieuwkomers als mensen die al in dienst zijn bij A.S. Watson worden voortdurend uitgedaagd om zich verder te ontwikkelen. "Opleiden is bij ons een continu proces", zegt adviseur learning & development Susan Lether. "Wij doen medewerkers een mooi aanbod om zich in het vak als verkoopmedewerker of manager, maar ook als mens verder te ontwikkelen. Veel vulploegmedewerkers komen bij ons binnen op jonge leeftijd. Vaak zijn het nog scholieren die dit als bijbaantje doen. Maar er zijn ook vulploegmedewerkers die bij ons blijven en doorstromen naar verkoopmedewerker en verder, naar assistentfiliaalmanager, filiaalmanager en zelfs districtsmanager. Medewerkers die ik vijf jaar geleden in de talentenklas had, volgen nu de A.S. Watson School (A)FM, ons opleidingstraject tot (assistent)filiaalmanager. Je ziet hen groeien. Ik word heel blij van deze succesverhalen."

A.S. Watson steunt personeel dat kan en wil groeien in hun ambitie, op alle niveaus binnen de organisatie. "Voor verkoopmedewerkers eisen we minimaal mbo2", zegt Lether. "Als je solliciteert om in de winkels als verkoopmedewerker te werken, moet je dit diploma hebben, of we bieden je aan om dit te behalen. Verdere scholing op niveau mbo3 en mbo4 is vrijwillig. NCVB Bedrijfsopleidingen verzorgt ons hele opleidingstraject op mbo-niveau, specifiek op maat voor de A.S. Watsonpraktijk. Met hen hebben we een aanspreekpunt en toch een landelijke spreiding aan opleidingen. Veel medewerkers kiezen ervoor om ook mbo3 te doen, en op dit moment loopt de pilot met mbo4. De eerste lichtermedewerkers die dit niveau haalt, zal in april afstuderen. Daarmee gaat het algemene niveau van onze medewerkers in de filialen omhoog."

Dat blijkt ook uit het aantal medewerkers in de talentklas, die mensen opleidt tot verkoopmedewerker. "We werken al zo'n zeven jaar met talentklassen waarvoor we medewerkers selecteren die het in zich hebben om door te groeien", zegt Jorna. "Vorig jaar hadden we vijf klassen met in totaal zeventig medewerkers. Dit jaar hebben we acht talentklassen waarin we 110 medewerkers opleiden. En dat terwijl we scherper hebben geselecteerd. Medewerkers moeten een helder beeld hebben van hun ambitie en talent. Ook schrijven ze een motivatiebrief en krijgen ze een gesprek met de districtsmanager."

Voor alle nieuwe filiaalmedewerkers bestaat een online introductiecursus en een opleidingspaspoort, waarin elke stap uit het inwerkprogramma staat beschreven. "Elke nieuwe medewerker krijgt in het filiaal een buddy die praktische begeleiding biedt bij het oppakken van de taken uit dat programma", zegt Lether. "En na een tijdje laten we de nieuwe medewerker los en kan hij of zij zelfstandig en met zelfvertrouwen verder. Na de inwerkperiode wordt snel duidelijk wie het in zich heeft om verder te groeien. Die mensen komen vervolgens in

aanmerking voor de talentenklas of een ander ontwikkeltraject.”

Niet alleen verkoopmedewerkers, ook de leidinggevenden in de filialen moeten volgens Lether voortdurend hun kennis actueel houden. “Filiaalmanagers en assistentfiliaalmanagers zijn verplicht om de vakopleiding tot drogist of assistentdrogist te volgen. Dat is een pittige opleiding. Ook volgen ze een jaarlijkse nascholing. Nieuwe filiaalmanagers krijgen een inwerktraject van zes tot acht weken in een van onze zestig opleidingsfilialen. Die staan onder leiding van filiaalmanagers met speciale didactische vaardigheden om nieuwe (assistent)filiaalmanagers goed in te werken. Ook hiervan is alles weer vastgelegd in het opleidingspaspoort. Maar het is uiteraard van het grootste belang dat ze dit allemaal in de praktijk leren toepassen.”

De praktijk van de winkelvloer is toch de plaats waar medewerkers en managers het meest leren. “Zeventig procent is learning on the job, twintig procent is leren door interactie met collega’s en leidinggevenden en tien procent is klassikaal leren”, zegt Jorna. “Dat model is ook de insteek van leiderschapstraject ‘leidinggeven met lef en plezier’, dat filiaalmanagers en assistentfiliaalmanagers volgen. Leidinggeven, gesprekstechnieken, samen met je team het filiaal verder ontwikkelen; het komt allemaal aan bod in dit traject met opdrachten en intervisie.” Dit zorgt voor filiaalmanagers met zelfvertrouwen, voegt Lether toe. “Uiterst belangrijk, want de klant is tegenwoordig veel beter geïnformeerd. Het is onze plicht om zeker bij zelfzorgmedicijnen een goed advies te geven. Verkoopmedewerkers mogen niet adviseren, maar we trainen hen om de klant goed te observeren om te zien of er advies nodig is. Dan moeten ze er meteen een collega bijhalen die wel bevoegd is om te adviseren.”

De gedragsmatige kant van het leidinggeven en het werken in de winkel is veel belangrijker geworden, ziet Jorna verder. “Door zo goed mogelijk service te verlenen, bewijs je ook de meerwaarde van het winkelbezoek ten opzichte van online winkelen. A.S. Watson is altijd sterk geweest in het aanleren van procedures en processen om zo de winkelwerkzaamheden in onze 1250 filialen soepel en uniform te laten verlopen. Daar hebben we een nieuwe dimensie van klantbeleving en klantvriendelijkheid aan toegevoegd.”