

“Een competentiewoordenboek moet tot op de werkvloer verstaanbaar zijn”



Van personeelsdienst naar human resources-departement, zo kun je de evolutie samenvatten die het HR-departement bij de schoenenketen Brantano het afgelopen jaar heeft doorgemaakt. Competentiemanagement werd geïmplementeerd, en nog wel op een uniforme manier in België, Luxemburg en het Verenigd Koninkrijk. Quintessence begeleidde Brantano daarbij, en INside was nieuwsgierig hoe het verliep.

Martine Boelaert was tot voor kort Organisation-manager internationaal bij de groep Brantano. Zij gaf in juni 2007 de aanzet voor de implementatie van competentie management op alle personeelsniveaus. Met de gewijzigde groepsstructuur (zie kader) heeft zij een nieuwe functie opgenomen in de Belux-organisatie. Voor een visie op de toekomst schoven wij de dictafoon in de richting van **Stine Van Der Beken**, de nieuwe HR-manager Belux.

Internationale uniformiteit

Martine Boelaert schetst de situatie tot een jaar geleden: “De mensen werden reeds jaarlijks geëvalueerd, maar met de resultaten werd te weinig gedaan. Vorgaer hebben we beslist om onze evaluatieprocedure volledig te herbekijken, met een nieuw model te starten en ook *effectief* aan competentie management te doen. Van de werkvloer tot de top, en dat zowel in onze Engelse afdeling als hier in de Belux. Want wij wilden uniforme HR-procedures, toepasselijk op het hele Brantano-concept, zowel in de winkels, in het distributiecentrum als op het hoofdkantoor.”

Nadat ze had deelgenomen aan een workshop van Quintessence besliste Martine Boelaert om dit bureau in te schakelen voor de begeleiding van het proces. “We hebben samen het volledige competentie model uitgeschreven, gebaseerd op het Quintessence-competentiewoordenboek, omdat dit goed overeenstemde met de behoefte van Brantano. We hebben de functiefamilies bepaald (*die vallen samen met de verschillende hiërarchische niveaus, red.*), de competentieprofielen ervan bepaald, de nodige formulieren gecreëerd. Quintessence heeft ook twee trainingdagen georganiseerd voor leidinggevend en aspirant-leidinggevend, zowel hier als in het Verenigd Koninkrijk. Dat was altijd nog in het kader van de persoonlijke evaluaties en de ontwikkeling die eruit moest voortvloeien, maar wel met de bedoeling om in een tweede fase het model ook te gebruiken bij aanwervingen. De implementatie van het nieuwe systeem en de communicatie erover met de medewerkers, die is door ons eigen HR-departement verzorgd.”

Eigenaar van je plan

De verantwoordelijkheid voor de concrete realisatie van het nieuwe competentie management ligt bij Brantano duidelijk bij de medewerkers zelf. Het is bijvoorbeeld de taak van regiomanagers en winkelverantwoordelijken om de kennis die zij tijdens de opleidingen hebben opgedaan, door te geven aan het winkelpersoneel. En iedereen is verantwoordelijk voor de concrete invulling van zijn eigen ontwikkelingsplan. Men

Brantano ('What a shoe can do')

Meer winkelplezier voor de klant, daar mikt Brantano op. De koper moet de schoenen vinden waar hij/zij van houdt in elk van de zowat 130 Brantano-winkels in de Belux en de ongeveer 150 zaken in het Verenigd Koninkrijk. In België is Brantano marktleider in de schoenenverkoop met een marktaandeel van meer dan 10 procent. De keten stelt ongeveer 850 mensen te werk in België en Luxemburg. Begin dit jaar werd de Brantano-groep overgenomen door Macintosh Retail Group. De nieuwe eigenaar werkt vanuit een zelfstandige landenorganisatie, waardoor de internationale overkoepeling op het niveau van Brantano beperkt is geworden. “Maar de banden die zijn ontstaan tussen de HR-afdelingen hier en in het VK blijven wel bestaan”, verzekert Martine Boelaert ons. “Het HR-beleid zal gelijk blijven lopen, wat logisch is aangezien we in beide landen dezelfde activiteit en dus dezelfde behoeften hebben.” Zelf verlaat ze de HR-omgeving voor een nieuwe uitdaging in de afdeling Store Development and Facilities.

krijgt ook de raad het niet té ambitieus te maken, opdat de doelstellingen haalbaar zijn. Wat is dan de rol van HR in dit alles? Martine Boelaert: “Wij komen niet tussen in de persoonlijke evaluaties en ontwikkelingsplannen, maar uit al die informatie leiden wij wel algemene tendensen en ontwikkelingsbehoeften af. Daardoor kunnen we de opleidingen zo structureren dat zowel de werknemer in kwestie als het bedrijf er het beste bij gebaat zijn.”

Ze beklemtoont nogmaals dat eenvoud en 'mensentaal' de voornaamste criteria waren die ze aan Quintessence stelde. “Ook de magazijnier moet het competentiewoordenboek begrijpen, want het is de basis waarop hij wordt beoordeeld.” Welke raad zou ze geven aan collega's die met competentie management willen starten? “Betrek er de hele organisatie bij en sluit je niet op in je HR-clubje. En verzeker je ervan dat het topmanagement erachter staat en het competentie model zelf ook consequent toepast.”

De vraag bij zo'n operatie is altijd hoe ze door de medewerkers wordt gemaakt. Blijkt dat ze bij Brantano goed verteerd is. Martine Boelaert: “De implementatie verliep opvallend vlot, zowel in het Verenigd Koninkrijk als hier. Een van de nieuwe dingen was dat we de mensen vroegen hun evaluatiegesprek zelf voor te bereiden, door na te denken over hun prestaties en hun gedrag. In eerste instantie was dat wat moeilijk, vooral op de lagere niveaus keken ze daar onwennig tegenaan. Maar zodra we het goed hadden toegelicht, verdween de argwaan. In zoverre zelfs dat mensen op

de werkvloer in groepjes van vijf, zes gingen samenzitten om hun evaluatiegesprek voor te bereiden.”

“Betrek er de hele organisatie bij en sluit je niet op in je HR-clubje.”

Aanwerven en... houden

De HR-fakkel voor België en Luxemburg is intussen overgenomen door Stine Van Der Beken. Zij is een goed jaar in dienst en heeft haar eerste evaluatie volgens het nieuwe competentie model gekregen (“Ik ben dus ervaringsdeskundige!”). Hoe ziet zij de krachtlijnen van een goed HR-beleid? “Gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt, is het de taak van HR om goede mensen aan te trekken en te behouden. Dan is competentie management een goed middel. Want met de juiste aandacht voor iemands competenties en de ontwikkeling ervan, kan hij of zij een perspectief krijgen om binnen de firma door te groeien, horizontaal zowel als verticaal. Het voordeel voor het bedrijf is dat je zo ook beter de juiste mensen op de juiste plaats krijgt. En zo'n werknemer voelt zich goed in zijn vel en zal beter functioneren, wat zowel de werknemer als het bedrijf ten goede komt. Dat goede gevoel moet je ook op andere manieren bevorderen: een goede werksfeer, waardering voor de inbreng van iedereen, een combinatie werk-gezin die tegemoetkomt aan de individuele noden van de mensen, enzovoort.”



Martine Boelaert 'De implementatie verliep opvallend vlot. Zowel in het Verenigd Koninkrijk als hier'

Stine Van Der Beken 'Het competentie management verder doorvoeren, o.a. door opleidingen te organiseren en mensen optimaal in te zetten volgens hun competenties.'