

Gastcollege afdelingshoofd HR-business partners Colruyt Group

1. Wie zijn we?

Groei van 'de onderneming' ...

Wat stond centraal gedurende de groei: met zo weinig mogelijk inspanningen een zo groot mogelijk resultaat behalen

- Door weinig te investeren in het 'winkelgevoel' (klanten konden gewoon in een simpele winkel rondwandelen en zochten hun producten zelf) konden ze hun prijzen wel heel laag houden
 - Zo is de 'discounter' ontstaan
- In 2006 veranderde de naam van 'Discount' naar 'Colruyt Group'
- Colruyt Group heeft niet altijd in een succesverhaal gezeten
 - Een moeilijke crisisperiode doorgemaakt waarin ze 700 medewerkers hebben moeten ontslaan doordat het slecht ging met het bedrijf
 - Na de crisis geleerd om meer te communiceren, zowel intern als extern
 - Meer communiceren over wat ze voor ogen hebben en hoe ze dat willen bereiken
- Concept van Colruyt: we steken geld in wat noodzakelijk is, maar we besparen op zaken die minder noodzakelijk zijn zodat we de prijzen echt zo laag mogelijk kunnen houden
 - Is ook duidelijk te zien aan de winkels: niet altijd de allermooiste winkels, maar we efficiënt en kostenbesparend zodat ze het kunnen investeren in dat wat echt belangrijk is

Onze missie

- Samen: enorm belangrijk concept
 - Samen met we medewerkers, met de klanten, met de producenten, ...
- Duurzaam meerwaarde creëren
- Door waardengedreven vakmanschap in retail
 - Niet alleen belangrijk dat medewerkers klanten kunnen adviseren over producten, maar ook dat medewerkers een bepaalde attitude uitstralen naar de klanten toe

Activiteiten

Colruyt is veel meer dan gewoon de Colruyt winkels die de meeste zullen kennen

- De Okay-winkels als de lokale winkels van Colruyt
- Collect&Go: afhaalservice van Colruyt
- DreamLand: speelgoedwinkel

Ook enkele participaties

- Bv. newpharma dat terug te vinden is in de winkels

Marktaandeel in België

Vandaag de dag zien ze dat hun marktaandeel zakt

- Zijn ze heel alert voor
- Zal ook te maken hebben met het feit dat mensen door corona meer budgetten gaan spenderen aan hun boodschappen
 - Ze kunnen niet meer uit eten gaan en daar goed eten, dus gaan ze zelf meer geld spenderen aan hun boodschappen
 - Ze gaan dan ook in iets mooiere en duurdere winkels kopen, waar Colruyt niet altijd deel van uitmaakt

2. Bijdrage van M&O* aan de strategie van de business

Door vertalen van fundamenteen

*Mens en organisatie

Identiteit en cultuur

Colruyt wil hun waarden en hun bedrijfscultuur door vertalen naar al hun medewerkers en organisaties

- Identiteit: zit vanbinnen
 - Persoonlijkheid van het bedrijf, de eigenheid
 - In tijden van crisis zijn die wortels van het bedrijf enorm cruciaal
 - De identiteit die door iedereen gedragen wordt houdt de organisatie dan sterk en staande in tijden van crisis
 - Enkele jaren geleden maakte Colruyt ook heel duidelijk aan haar leidinggevendenden dat er veel meer zou moeten gewerkt worden aan die identiteit → hier aandacht voor hebben en die consistentie waarmaken
- Verschillende concepten die centraal staan binnen die identiteit, waaraan men werkt:
 - De historie (de geschiedenis van het bedrijf, het ontstaan)
 - De spirit, de energie
 - De waarden, de roots
 - De missie (waarom doen we dit, wat willen we bereiken)
 - De centrale principes (hoe gaan we de dingen aanpakken)
- Cultuur: zit vanbuiten, straalt men uit
 - Alle medewerkers dragen die cultuur uit naar de buitenwereld
 - Aandachtspunten die door Colruyt worden meegegeven intern die zullen uitmonden in gedrag en resultaat bij de medewerkers
 - Datgene dat langs buiten te zien is
 - Datgene dat de buitenwereld meekrijgt

Onze waarden leven

De waarden die er gelden en deel uitmaken van de identiteit van Colruyt komen tot leven door de initiatieven die Colruyt neemt om die waarden meer tot uiting te laten komen

- De gaan deze koppelen aan aandachtspunten die centraal komen staan in de werking van het bedrijf
- Men gaat proberen dagelijks stil te staan bij die aandachtspunten en hierover te reflecteren
 - Te zien in cultuursirkels die men organiseert waarin medewerkers samen gaan zitten en gaan werken rond die waarden en de cultuur die er heerst
 - Waardenworkshops voor nieuwelingen
 - Leidinggevenden gaan ook minstens 1 keer per jaar individueel samenzitten met hun werknemers om te luisteren naar hen en te bekijken wat er leeft
 - Klachten van klanten worden bekeken en daaruit gaat men steeds proberen terug te koppelen aan de heersende aandachtspunten (waar kan het beter, welk aandachtspunt is irrelevant, ...)
- Voorbeeld aandachtspunt: efficiëntie en effectiviteit
 - Zorgen dat je de juiste dingen doet zonder zinloos gedrag of energie
- Ander voorbeeld: aandacht voor teamontwikkeling
 - Zorgen voor teams die goed kunnen samenwerken
 - Teams gaan ook jaarlijks op teamdagen waarop er bepaalde dingen samen worden gedaan en bepaalde zaken samen worden besproken
 - Werken aan die samenhang
- Ander voorbeeld: bewustzijn
 - Even kunnen stilstaan bij wat er allemaal aan het gebeuren is en wat je zelf aan het doen bent
 - Kunnen reflecteren en niet telkens door moeten doen waardoor die reflectie achterwegen wordt gelaten

In de mate dat de mensen groeien, groeit het bedrijf

Mensen stimuleren om hun volle potentieel waar te maken

- Colruyt zet sterk in op opleiding en ontwikkeling, met een budget van ongeveer 40 miljoen euro per jaar
- Enkele initiatieven waarin die investering te zien is:
 - Jaarlijks vastleggen van ontwikkelingsdoelen voor en door medewerkers
 - Jaarlijks gaan de leidinggevenden samenzitten met hun medewerkers en de doelstellingen en ontwikkeling van die medewerkers bespreken
 - 'Waar wil jij geraken? Wat is voor jou een werkpunt dit jaar? Waarin wil je ontwikkelen?'
 - Bv. mezelf niet verliezen in het werk en meer tijd voor mezelf vrijmaken (minder uren maken)

- Hier gaat de medewerker dan samen met de leidinggevenden aan werken
- Interne mobiliteit – promotiebeleid
 - Ervoor zorgen dat medewerkers telkens kunnen ontwikkelen en niet ter plaatste blijven trappelen
 - Colruyt gaat investeren in het groeipotentieel van haar medewerkers
 - Oog voor interne mobiliteit: ervoor zorgen dat je medewerkers met veel potentieel en mogelijkheden ook daadwerkelijk kunnen groeien en hogerop kunnen werken
 - Deze groei/ontwikkeling en interne mobiliteit stimuleren
- Vis-ma-vie: initiatief waarbij sommige medewerkers switchen van job voor een korte periode
 - Zo leer je hoe andere functies eraan toe gaan
 - Je komt met een hele frisse blik terug in je eigen job terecht
 - Je ontwikkelt weer als persoon en je leert bij
- Leidinggevenden die een veilige en uitdagende leercontext creëren: de eerste HR-medewerker waarmee werknemers in contact komen, is hun directe leidinggevende
 - De leidinggevende moet zijn mensen kennen, met hen gesprekken aangaan over hun ambities en ontwikkeling, werken aan de samenhang van zijn team, ...
 - Plan opstellen waarin duidelijk wordt wat de leidinggevende precies moet doen om dit te realiseren (zie volgende dia)
 - Belangrijk: verwachtingen en doelstellingen meegeven aan je werknemers
 - Doelstellingen opleggen voor je medewerkers zodat het een uitdagende context wordt waarin ze werken, maar ook een veilige aangezien ze weten wat er van hen verwacht wordt
 - Ook belangrijk: feedback geven
 - Op dit moment nog een groot werkpunt voor Colruyt
 - Er leeft een grote samenhang, wat ervoor zorgt dat men vaak iets te vriendelijk is voor een ander
 - Er moet meer aandacht besteed worden aan het eerlijk feedback leveren aan medewerkers

3. Doorvertalen van strategisch plan Colruyt Group

Hoe zal de strategie van Colruyt Group vertaald worden naar het departement mens en organisatie?

→ De strategie van het bedrijf zal doorgetrokken worden in het HR-beleid van de organisatie

→ Vorige gedeelte: hoe bepaalt HR mee de strategie van de organisatie

→ Colruyt stelt enkele doelstellingen voorop die een basis vormen voor de strategie die uiteindelijk uitgedacht wordt

→ Deze strategie zal ook worden doorgevoerd binnen HR, die op basis van deze bedrijfsstrategie een eigen strategie voor M&O zal aannemen

In gesprek met je medewerker

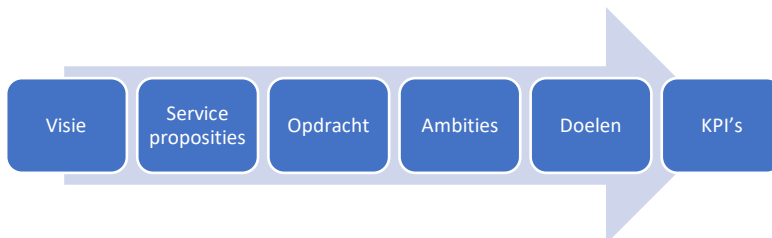
Verschillende onderwerpen waarover leidinggevenden in gesprek zullen gaan met hun medewerkers

- De verwachtingen vanuit zowel de medewerker als de leidinggevende
- Performance: functioneren en prestaties
 - Vanuit het ontwikkelingsgerichte perspectief zal Colruyt echter nooit nagaan of je als medewerker de verwachtingen van de organisatie hebt kunnen inlossen
 - Ze zullen hier nooit een loonsverhoging aan koppelen, een promotie, ...
 - Ze zien dit als een werkpunt en een mogelijkheid tot ontwikkelen/groeien
- Loopbaan en ambities
- Arbeidsvreugde en welzijn
- Ontwikkeling

4. Het opmaken van het eigen strategische plan van M&O

Strategisch traject van M&O

Hoe ziet de eigen strategie van M&O er dan precies uit?



Externe invloeden



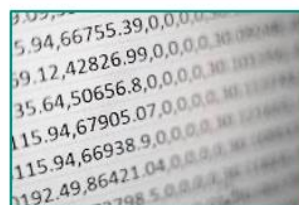
WERKGEVER ALS 'MOST TRUSTED RELATIONSHIP'
L'EMPLOYEUR EN TANT QUE 'MOST TRUSTED RELATIONSHIP'



ROBOTISERING EN DIGITALISERING
ROBOTISATION ET DIGITALISATION



DIVERSITEIT VAN ARBEIDSCONTRACTEN
DIVERSITÉ DANS LES CONTRATS DE TRAVAIL



DATA COMBINEREN
COMBINER LES DONNÉES

Diversiteit van arbeidscontracten: Colruyt merkt op dat steeds meer medewerkers in een andere arbeidsvorm aan het werk willen gaan

- Vroeger: allemaal een vast arbeidscontract
- Nu: veel meer divers
 - Studentencontracten, flexi-jobs, half-tijdscontract, ...

Interne thema's

- Personeelsbeleid in de huidige tijdgeest
- Veranderingen begeleiden
 - Ook Colruyt wordt met heel veel veranderingen geconfronteerd
 - Deze veranderingen wil men zo vlot mogelijk proberen door te voeren, mede door het begeleiden van de medewerkers in tijden van verandering
- Service op maat
 - Steeds meer op individueel niveau moeten werken
 - Een beetje een paradox: de teamspirit/samenhorigheid willen boosten binnen de organisatie, maar eveneens op individueel niveau willen werken en service op maat bieden als HR
- Personeelsgeboden service
- Leidinggevende als people manager

Onze 6 doelstellingen

1. Met het juist personeel zitten
 - Zorgen dat je met goede personeelsvooruitzichten zit (wat zal er allemaal volgen op vlak van personeel) zodat je je personeel goed kan aansturen
2. Data & insights
3. Digitaal
 - Organisatie heeft zich moeten heruitvinden om de ontwikkelingsinitiatieven niet stop te moeten zetten omwille van corona
 - Geprobeerd deze initiatieven zo vlot mogelijk te laten verlopen in een digitale context (want ze stopzetten was geen optie)
4. Outputgericht samenwerken
5. Continu verbeteren en ondernemen
 - Continu leren en ontwikkelen
6. Governance
 - Ervoor zorgen dat men weet waar er zich problemen afspelen (bv. welke werknemers niet meer goed in hun vel zitten, ...)

Organigram M&O

Als je aan strategisch HRM wilt doen, is het ook belangrijk dat je een goede structuur neerzet binnen de organisatie en de personeelsafdeling om op die manier het beste resultaat te brengen

5. Zelfroosteren CLP

Een voorbeeld van een initiatief dat werd genomen om aan de aanleiding voor vertrek van werknemers te werken

- Belangrijke aanleiding volgens medewerkers: de strikte uurroosters
 - De flexibiliteit die ontbreekt enerzijds (je wordt ingepland en hebt er zelf niet veel in te zeggen)
 - En anderzijds door het feit dat deze uurroosters te laat toegankelijk zijn (konden niet goed op voorhand inplannen)
- Ze hebben hier dan aan proberen te werken door een nieuwe strategie hiervoor te implementeren (zie dia)