

Alom gebrek aan loopbaanontwikkeling bij supermarkten

'Het belangrijkste kapitaal is je personeel'. Gezien de geringe productdifferentiatie van de verschillende formules, wordt de kwaliteit van de supermarkt in hoge mate bepaald door de 'p' van personeel. Steeds meer supermarktketens zoals Super de Boer, Deen, Plus en Jumbo onderkennen het grote belang van goed getrainde medewerkers. Opleiding en training is hot.



Experts:

✓ Huub Baaij	- Retail Management Network
✓ Iwan van Barneveld	- Retail Management Network
✓ Marc Luttmmer	- ProRetail
✓ Peter Batenburg	- SVO
✓ Piet de Jong	- Detailresult (Dirk v.d. Broek en DekaMarkt)
✓ Ellen Oord	- Retail Management Center
✓ Marcel Miltenburg	- hoofd opleidingen Super de Boer
✓ Jules van Well	- CBL
✓ Jules Kragten	- CBL
✓ Ed de Greef	- Plus-ondernemer in Almere-Buiten
✓ Casper Heine	- Super de Boer-ondernemer in Eerbeek
✓ Carl van Dam	- Super de Boer-ondernemer in Hilversum

Bij het Retail Management Center in Amstelveen kwamen vorige maand twaalf deskundigen op het gebied van opleidingen bijeen om te discussieren over vraagstellingen als 'Hoe versterk je het imago van de supermarkt?', 'Hoe train je medewerkers het best?', 'Hoe bind je medewerkers aan je winkel?'. De discussie begint bij het aloude probleem dat jongeren het werk in de supermarkt vaak zien als bijbaantje en niet als carrière. Ed de Greef constateert dat er een serieus imagoprobleem bestaat en dat het werk in de supermarkt meestal wordt geassocieerd met vakkenvullen". Volgens Piet de Jong is er een rol weggelegd voor middelbare scholen, waar best wat meer interesse gekweekt mag wor-

den voor het supermarktvak. Casper Heine vindt dat supermarkten ook zelf actief aan de slag moeten: "We moeten zelf ook beter laten zien dat werken in de supermarkt aantrekkelijk is en meer inhoudt dan uitsluitend vakken vullen". De instroom van mensen is niet oneindig constateert De Jong: "De instroom van jongeren droogt binnenkort op". Huub Baaij: "De mix tussen ouder personeel en jongeren is belangrijk. Ik ken voorbeelden van kadermedewerkers die in de praktijk zijn opgeklimmen maar waar bij wie juist theoretische kennis ontbreekt".

Functie-inflatie

De Jong introduceert het begrip functie-inflatie. "Mensen hebben een bepaalde functie, bijvoorbeeld die van

assistent-bedrijfsleider, maar gebruiken hun verworven kennis niet. Aan hen kunnen bijvoorbeeld veel meer taken gedelegeerd worden, waardoor deze functie meer betekent." Heine vindt dat je medewerkers meer tijd moet gunnen om door te groeien. "Wij hanteren twee jaar. Eerst moeten ze een specifieke afdeling goed kunnen beheersen. Ze moeten wel het gevoel hebben dat je ze daadwerkelijk helpt". Het CBL ontplooit diverse activiteiten op het gebied van opleidingen onder de noemer 'Passie voor Food'. "Het koppelen van bedrijven en scholen, zowel in het hbo als het mbo (ROC's), is van groot belang. Vooral het carrièretraject mbo-hbo is onvoldoende bekend". Marc Luttmmer onderstreept het belang van docenten op ROC's.

Aantrekkingskracht

Ondanks alle inspanningen blijkt dat de supermarkt minder aantrekkelijk wordt gevonden door een groot deel van de jongeren. De afgelopen jaren zijn zo'n 45.000 nieuwe medewerkers ingestroomd, maar die blijken ook snel weer te vertrekken. Ellen Oord: "Hoe komt het dat de supermarkt zo weinig aantrekkingskracht heeft op jongeren en ze blijkbaar niet vast kan houden?" Marcel Miltenburg: "Jongeren willen wel

leren, maar willen niet meer naar school. Ze willen leren wanneer het hen uitkomt". Miltenburg doelt op de online-opleidingen die Super de Boer aanbiedt. Super de Boer-medewerkers worden geprikkeld om met e-learning te beginnen. "We hebben momenteel ruim 14.000 geregistreerde cursisten die leermodules volgen via internet. Van belang is dat er in de supermarkt zelf begeleiding plaatsvindt door een praktijkbegeleider of coach. Dit kan een afdelingsmanager zijn die de verbinding legt tussen theorie en praktijk. Docenten van ROC's kunnen bovendien 'op afstand', via e-learning cursisten begeleiden. Op die manier ligt de weg open naar het mbo-2-examen".

Ruimte scheppen

Heine is enthousiast over e-learning: "Een van de voorwaarden bij indiensttreding bij ons is dat nieuwe medewerkers de introductiemodule met goed gevolg hebben doorgevoerd". Miltenburg benadrukt dat het hrm-beleid is bij Super de Boer dat nieuwe medewerkers uitgangspunten van de formule zich eigen maken door e-learning. Carl van Dam: "Alle medewerkers kunnen nu in hun eigen tijd kiezen om een opleiding te volgen". Jules Kragten verduidelijkt dat niet alleen introductiecurssussen via e-learning van belang zijn, het gaat er juist om het gehele opleidingstraject te kunnen laten zien. "Hier moet je ook de ouders bij betrekken." Hoewel Peter Batenburg vol lof is over deze aanpak, stelt hij dat in de praktijk van de supermarktondernemer blijkt dat productie in het dagelijk-

se werk belangrijker wordt gevonden dan opleidingen." Miltenburg: "Supermarktondernemers moeten zelf het goede voorbeeld geven en ruimte scheppen voor opleiding en training."

E-learning

E-learning is geen tovermiddel. In de supermarkt gaat het toch vooral over kennis, houding en gedrag. Deze aspecten zijn uitgewerkt in functieprofielen die op hun beurt weer gekoppeld zijn aan een opleidingsniveau. Jules van Well: "De docent van de school en de begeleider op de winkelvloer vormen met e-learning een succesvolle combinatie. Zij dienen aan de hand van interviews en een portfolio met uitgevoerde opdrachten na te gaan of de theorie door de cursist goed verwerkt is. De scholen (ROC's) zullen dan met het toekennen van een diploma de afgelegde leerweg kunnen bekrachtigen".

Baaij geeft het voorbeeld van een groenteman die het op de winkelvloer erg goed doet, maar tot driemaal toe zijn toetsen niet haalt omdat hij er niet doorheen kan komen. "Ik pleit dan ook voor competentiegerichte opleidingen en trainingen waar de praktijk leading is". Die visie wordt gedeeld door de andere deskundigen aan tafel. Baaij constateert dat jonge mensen die de theoretische leerweg met goed gevolg hebben afgerond vaak de levenservaring missen om in een leidinggevende functie optimaal te kunnen functioneren. Oord deelt die mening. "Ik heb het bij Albert Heijn meegemaakt dat een jonge afdelings-



chef geconfronteerd werd met volwassen problemen waar zij absoluut geen besef van hebben".

Zij-instromers

Veel supermarktorganisaties kiezen voor een opleidingenhuis met erkende mbo-diploma's. Voor leerlingen biedt dit toegevoegde waarde. Volwassenen, vooral herintreders, voelen zich hier echter niet thuis. Hoe kunnen we deze groep zij-instromers van dienst zijn? Miltenburg: "Zij-instromers moeten wel aan de randvoorwaarden voldoen. We streven naar opleidingen op maat. Op dit punt zijn de EVC's van belang (Eerder Verworven Competenties). Via interviews wordt nagegaan over welke ervaring iemand beschikt en met welke competenties die overeenkomen." De EVC's dragen ertoe bij dat de studieduur verkort kan worden. Volgens Baaij is het van belang dat afdelingschefs zich verdiepen in de EVC-procedures. Jules van Well onderkent het belang. "Het gaat om het nalopen van een lijstje met competenties en het portfolio". Hij wijst op het gevaar dat men blijft hangen in de beheersrol van afdelingen, terwijl eigenlijk de brug naar managementkwaliteiten geslagen moet worden.

Voor De Greef behoeft een chef afg die deze competenties in de praktijk heeft verworven geen opleiding te volgen. Baaij vraagt zich af of hij misschien wél gediend is bij een korte cursus. Heine stelt dat medewerkers een spiegel moet worden voorgehouden. "Het heeft ook te maken met wat je als supermarktondernemer in de toekomst met je bedrijf wilt." Kragten benadrukt dat medewerkers, ook ouderen, ervan doordrongen dienen te zijn dat zij een leven lang moeten leren.

Jules Kragten zet zich namens het CBL in voor het project Passie voor Food. Onderdeel hiervan is het enthousiasmeren van jongeren voor de supermarktbranche.



De experts waren niet alleen op de bijeenkomst afgekomen om te discussieren, maar ook om bij te praten.