



COTY

BEAUTY, CELEBRATED & LIBERATED

ANALYSEOPDRACHT



Titelblad

Kwartiel:	1 & 2
Opleiding:	Human Resource Management
Instituut:	Hogeschool Saxion
Academie:	Academie Mens en Arbeid
Plaats instituut:	Deventer
Module verslag:	Beroepsopleidende Stage – Analyseopdracht
Stageplek:	Coty Netherlands te Schiphol
Stagebegeleider:	Gonny Tomassen
Praktijkbegeleider:	Rèse van der Horst
Plaats en datum voltooiing:	Schiphol, 31 januari 2020
Klas:	DHR4VA
Opgesteld door:	Damian Wouterson
Studentnummer:	442241

Legal Disclaimer

This paper is being provided to you for information only on a strictly confidential basis and is subject to any confidentiality agreement entered into with you in connection with the purpose of this paper. This paper must not be disclosed, copied, reproduced, distributed or passed, in whole or in part, to any other party, without the prior written consent of Coty Netherlands (the 'Company'), the employee Damian Wouterson and R  se van der Horst.

This paper is for your exclusive use and does not constitute an offer or invitation for the sale or purchase of securities or any of the business or assets described in it.

Voorwoord

Mijn naam is Damian Wouterson. Ik ben vierde jaars student Human Resource Management aan de Academie Mens en Arbeid op de Saxion Hogeschool te Deventer. Mijn beroepsopleidende stage heb ik mogen verrichten bij Coty. De periode van stage is september 2019 tot en met januari 2020 geweest. De stage is in opdracht van Saxion Hogeschool geweest, R se van der Horst heeft mij tijdens mijn stage bij Coty mogen begeleiden. Tijdens de stage is deze analyseopdracht uitgevoerd.

Ik kijk terug op een periode waarbij ik veel heb mogen leren en snel heb mogen ontwikkelen. De afgelopen maanden hebben mij veel verbreding kunnen geven omtrent de organisatie en alle facetten die komen kijken bij mijn onderwerp.

Ik wil dan ook R se van der Horst persoonlijk bedanken voor de fijne begeleiding en kansen die ik heb ontvangen voor mijn stage. Daarnaast wil ik Gonny Tomassen bedanken voor de begeleiding vanuit school. Ik heb erg veel persoonlijke aandacht mogen ontvangen die hebben bijgedragen aan een succesvolle reflectie.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	6
Hoofdstuk 1. Organisatiecontext '.....	7
Hoofdstuk 2. Het onderwerp.....	9
Hoofdstuk 3. Huidige situatie.....	10
Hoofdstuk 4. Theoretische inkadering.....	11
Wat is een reorganisatie?.....	11
De valkuilen.....	11
Wat is het ideale stappenplan?.....	11
Interne communicatie.....	13
Hoofdstuk 5. Aanbevelingen.....	15
Hoofdstuk 6. Evaluatie.....	17
Literatuurlijst.....	19
Eigen Werk Verklaring.....	20

Inleiding

Mijn stage heeft plaatsgevonden bij Coty te Schiphol. Hierbij heb ik deze analyseopdracht uitgevoerd met betrekking tot het beleidsmatige casus. Coty is momenteel aan het reorganiseren. Deze analyseopdracht zal de reorganisatie gaan analyseren, met het oogpunt op communicatie.

In deze analyseopdracht leg ik mijn ervaringen, de ontwikkelingen en ideeën vast. Dit vormt de basis van mijn analyseopdracht en reflecteert op het gegeven advies.

Hoofdstuk 1. Organisatiecontext '

Deze analyseopdracht is uitgevoerd voor Coty Netherlands (hierna Coty). Coty is een internationale FMCG (Fast Moving Consumer Goods)-organisatie die zich richt op de verkoop, marketing en productie van diverse cosmetica producten en geuren. Coty is oorspronkelijk een Amerikaans bedrijf. Wie affiniteit heeft met beauty zit bij Coty aan het juiste adres. In totaal is Coty gevestigd in meer dan 40 verschillende landen en worden er producten verkocht in meer dan 150 verschillende landen. Er zijn ruim 20.000 mensen werkzaam bij Coty met diverse nationaliteiten. De hoofdkantoren zijn gevestigd in New York, Genève, Londen en Parijs. De vestigingen in de Benelux zijn gevestigd in Schiphol, Rotterdam, Nieuwegein en Brussel. Hier werken in totaal 203 medewerkers, exclusief stagiair(e)s en externen. De interne communicatie is voornamelijk Engels en Nederlands.

Coty is de wereldleider in luxe geuren (divisie Luxury), de nummer twee in professionele haarverzorging (divisie Professional Beauty) en nummer drie in make-up (divisie Consumer Beauty). Coty biedt een breed assortiment aan. Er is dan ook een hoog streven voor diversiteit binnen de merken van Coty. Coty bezit diverse grote merken waaronder Hugo Boss, Calvin Klein, Gucci, KylieSkin, Max Factor, Rimmel, Wella Professional, Sebastian Professional en OPI. In totaal beheert Coty 78 verschillende merken.

De hoofdkantoren zullen gaan fuseren. Door deze fusie zullen de entiteiten van 'Coty Management', 'Coty International' en 'Coty Operations' komen te bestaan, gevestigd in een nieuw pand gelegen in Amsterdam-Zuid. Het management en vele anderen worden gevraagd om zich te lokaliseren in dit nieuwe hoofdkantoor. In totaal wordt er gesproken over ruim 600 medewerkers, vanuit de hoofdkantoren van Coty te re-lokaliseren. Het gaat om diverse functies. Dit alles moet geoperationaliseerd worden in zes maanden.

De reden van de reorganisatie ('turnaround-plan') is dat Nederland een gunstig belastingstelsel heeft in vergelijking met andere landen. Coty gelooft op deze manier het beste te kunnen ontwikkelen. Daarnaast komt het grootste deel van de omzet vanuit Europa. Doordat Coty zich lokaliseert in Amsterdam hoopt zij dichter bij de markt te staan dan dat zij al deed.

Enkele maanden na de aankondiging van het turnaround-plan is bekend gemaakt door de CEO dat de divisie Professional Beauty niet langer bij de toekomstige visie van Coty behoort. Coty wilt zich gaan richten op make-up, huidverzorging en geuren. De haarverzorging past niet langer bij deze visie, ongeacht de positieve omzetcijfers. Om deze reden heeft Coty de gehele divisie in de verkoop gezet. Voor Nederland zijn er ongeveer 90 medewerkers die in deze divisie werkzaam zijn. Wereldwijd gaat dit om ongeveer 8.000 medewerkers. Er wordt gesproken over een gehele verkoop inclusief medewerkers, dit blijft echter speculatie.

De aankondiging van de verkoop van de divisie kwam voor velen onverwachts. Coty nam in 2016 de Professional Beauty over van Procter & Gamble (P&G). Er 8

bleef echter altijd een cultuur scheiding tussen de divisies in de Benelux. Dit gezien de medewerkers van P&G andere functies hebben, andere arbeidsvoorwaarden hebben en op een andere locatie werkzaam zijn (Rotterdam en Nieuwegein).

Per 1 januari 2020 zullen de contracten voor de nieuwe Coty entiteiten rechtsgeldig worden en zullen er officieel medewerkers van diverse landen onder het Nederlandse

arbeidsrecht vallen met een contract van Coty International. Per juni 2020 dient het project volledig afgerond te zijn en zullen alle nieuwe medewerkers werkzaam zijn in Amsterdam. De overige kantoren van de Benelux zullen blijven bestaan. Het hoofdkantoor wordt als extra kantoor in Nederland opgezet.

Coty bestaat in Nederland uit 2 diverse HR-afdelingen, dit gezien één team zich bezighoudt met de turnaround-plan en het andere team zich richt op de Benelux. Voor de Benelux zijn er momenteel vijf medewerkers. Het turnaround-team bestaat uit ongeveer twintig medewerkers.

Hoofdstuk 2. Het onderwerp

Er heerst veel onrust binnen Coty door de reorganisatie. Medewerkers weten dat er veel veranderingen gaan komen in een korte tijd. Men ontvangt geen concrete inlichtingen over de plannen en de toekomst van Coty.

De analyseeropdracht wordt uitgevoerd terwijl mijn stagebegeleider de controle uitvoert van de analyseopdracht. De feedback zal meegenomen worden in het schrijven van de analyseopdracht. Tijdens de exploratie naar een passende analyseopdracht leek het ons beiden interessant om de analyseopdracht te richten op de reorganisatie. Tijdens het uitvoeren van deze analyseopdracht zal ik mijn informatie inwinnen van het HR-team dat verantwoordelijk is voor het nieuwe hoofdkantoor (project HQ). Mijn stagebegeleider R  se van der Horst blijft mijn eerste aanspreekpunt. Daarnaast word ik binnen de Benelux ook betrokken door de HR Director omtrent de reorganisatie. Hierbij assisteer ik bijvoorbeeld bij het maken van de nieuwe organogrammen.

Het eindresultaat van deze analyseopdracht zal een beeld schetsen over hoe de interne communicatie momenteel verloopt en wat, volgens de theorie, de optimale manier is om de communicatie van een reorganisatie of grote verandering binnen een organisatie te communiceren. Op deze manier kan Coty zich voorbereiden op de communicatie naar haar medewerkers en zich voorbereiden op de toekomstplannen. Er is immers veel onduidelijkheid met betrekking tot wat de reorganisatie gaat betekenen voor de medewerkers. Het is onduidelijk of er een nieuwe teamindeling wordt gemaakt, of er functies zullen verdwijnen, of dat er meerdere functies vrij zullen komen. Daarnaast is het voor de medewerkers ook lastig om vragen te stellen over de reorganisatie, omdat er nog veel onduidelijkheid is bij de managers.

Dit zijn momenteel vragen waar veel medewerkers mee zitten. Deze vraagstukken zijn echter ook nog (deels) onduidelijk voor de HR-afdeling. De HR-afdeling heeft enige inzage in de nieuwe organogrammen die zijn gemaakt. Echter mogen deze nog niet gecommuniceerd worden met de medewerkers. Wel is er een regionale bedrijfsstructuur bekend gemaakt, echter blijft het onbekend hoe de functies verdeelt zullen worden.

Doordat de medewerkers van Coty momenteel geen antwoorden hebben op hun vragen zijn de medewerkers onrustig. Men weet niet hoe de toekomst eruit gaat zien binnen Coty. Ook dit zorgt voor vele speculaties, met negatieve gedachtes als gevolg.

De belangen van de medewerkers staan tijdens deze analyseopdracht centraal. Een organisatie is immers zo sterk als haar medewerkers. Door middel van diverse literatuuronderzoeken en vraagstellingen te verzamelen van diverse medewerkers. Mijn strategie is dan ook om zo veel mogelijk informatie vanuit het HQ-project in te winnen wat vanuit HR wordt gecommuniceerd. Belangrijke momenten zullen de diverse overlegmomenten zijn die binnen HR plaatsvinden.

Hoofdstuk 3. Huidige situatie

Momenteel worden er diverse ontwikkelingen gecommuniceerd per e-mail en bij maandelijkse personeelsbijeenkomsten. In de personeelsbijeenkomsten staat de reorganisatie echter niet centraal. De bijeenkomsten richten zich voornamelijk op de kwartaalplanningen en de ontwikkelingen op winst- en projectmatig-gebied. Tijdens deze bijeenkomsten heeft de reorganisatie een kleine inhoud. Tijdens deze bijeenkomsten wordt toegelicht dat mensen binnen de Benelux-organisatie ook de mogelijkheid hebben om intern te solliciteren op functies van het nieuwe hoofdkantoor. De vacatures worden eerst intern uitgezet voordat ze extern worden geworven.

In november 2019 zijn er honderden medewerkers overgevlagen vanuit diverse hoofdkantoren voor een congres. Dit congres werd gebruikt om Amsterdam en Nederland te verkopen voor de medewerkers. Op deze manier konden zij kennis maken met hoe het is om in Nederland te wonen en te werken. Tijdens dit congres vonden er ook meerdere sollicitaties plaats, om functies van het hoofdkantoor in te vullen.

Het blijkt al snel dat de 600 medewerkers binnen Coty lang niet allemaal akkoord gaan met het aanbod. Voornamelijk de functies die veel ervaring vragen blijven open staan. Er is een extra recruiter aangenomen die zich gaat focussen op enkele functies. De vacatures lijken meer dan gedacht en Coty wordt genoodzaakt om extra recruitment in te schakelen. Het bedrijf 'Korn Ferry' is internationaal actief en wordt geraadpleegd om alle overige vacatures in te vullen per januari 2020. Zij zullen zich gaan lokaliseren in Amsterdam om op deze manier het turnaround plan te ondersteunen.

De functies die intern worden geplaatst snel opgevuld worden, helaas niet met alleen interne kandidaten. De huidige recruiter is actief aan het werven zonder dat de vacature (intern) wordt geplaatst. Ook dit zorgt voor veel commotie binnen de Benelux-organisatie. Zij voelen zich benadeeld gezien zij geen eerlijke kans hebben gekregen voor de functie. Het bestaan van de functie is van te voren niet bekend geweest bij het HR team van de Benelux-organisatie.

Door de verkoop van Professional Beauty is er een 'sollicitatie-stop' voor deze medewerkers. Zij mogen momenteel niet solliciteren op de functies van het nieuwe hoofdkantoor. Dit gezien Coty bang is dat de nieuwe koper de gehele divisie, inclusief medewerkers, wil overnemen. Wat de gehele divisie daarvan vindt is niet bekend. Wel is bekend dat er uitzonderingen, voor individuele medewerkers met hoge functies, worden gemaakt. Dit wordt echter niet gecommuniceerd naar de andere medewerkers.

Hoofdstuk 4. Theoretische inkadering

Wat is een reorganisatie?

Het doel van de organisatie is overleden. Een reorganisatie kan ingezet worden wanneer een organisatie in de financiële problemen komt. Er wordt een nieuwe structuur opgezet en bezittingen en verantwoordelijkheden worden bespreekbaar gemaakt met onder andere crediteuren. Het overleven van de organisatie wordt als het waren uitgesteld en men probeert een faillissement te voorkomen. Ondertussen probeert men te voorkomen dat dezelfde fouten worden gemaakt.

Een reorganisatie kan echter ook ingezet worden om de structuur, cultuur of entiteit van een organisatie te veranderen. Dit kan door middel van een overname of fusie, relocatie, verandering in identiteit of een andere indeling van managementfuncties.

Bij Coty is er met name sprake van een verandering op structureel niveau. De structuur van de organisatie wordt opnieuw gevormd. Daarnaast is er ook sprake van een fusie gezien er verschillende hoofdkantoren worden samengevoegd tot één. Hierdoor is er ook sprake van een relocatie. Naast dat er een structurele verandering is, is er ook een cultuur en entiteit verandering. De cultuur van Coty zal enigszins gaan veranderen met de verkoop van Professional Beauty. Daarnaast zal er ook een verandering van entiteit plaatsvinden gezien er een nieuw hoofdkantoor komt te staan.

De valkuilen

Binnen een reorganisatie zijn er twee hoofdfactoren die mis kunnen gaan. De eerste factor is de afwachtende houding aannemen (Heidari-Robinson & Heywood, 2016). Het management wilt zo veel mogelijk geheimhouden tot op het laatste moment wanneer alles concreet is. Met concreet wordt bedoeld dat alle vragen die men zou kunnen stellen beantwoord kunnen worden. Geruchten met betrekking tot de plannen van een reorganisatie zullen altijd terechtkomen in de organisatie, wat zorgt voor onnodige ophef. De geruchten worden op dat moment zo snel mogelijk de wereld uit geholpen door middel van presentaties met een nieuwe organisatiestructuur. In deze weergave ziet men dat er geschoven wordt in het management, maar de medewerkers staan niet centraal in deze weergave.

Het tweede voorbeeld bevat veel opwinding vanuit het management. De reorganisatie zal nieuwe deuren openen voor de organisatie. Doelen worden groter, alle nieuwe kansen worden uitgebreid toegelicht. De organisatie kan zich gaan passen en ontwikkelen op een hoger niveau waarbij de markt optimaal benut wordt. Ondertussen zullen de medewerkers met een andere gedachten zitten: het woord 'reorganisatie' heeft immers een negatieve lading. Men is bang om hun baan te verliezen (Noahpinion, 2013). De medewerkers voelen mindere waardering gezien de kansen voor meer omzet belangrijker is dan de baan van de medewerker.

Wat is het ideale stappenplan?

De universiteit van Berkeley heeft onderzoek gedaan naar het managen van een reorganisatie en de bijbehorende communicatie daarvan (University of Berkeley, z.d.-b). Het stappenplan zit er als volgt uit:

1. Het probleem uitleggen

Wat maakt het dat de reorganisatie nodig is? Zijn er problemen of kan er iets worden geoptimaliseerd worden?

2. Het vaststellen of huidige banen en structuren de doelen per afdeling behalen

Door vast te stellen of de huidige banen en structuren de doelen behalen kan er bepaald worden of de reorganisatie daadwerkelijk nodig is.

3. Overweeg welke factoren bijdragen aan de effectiviteit van banen en structuur

Wanneer een afdeling bijvoorbeeld minder presteert kan een andere teamstructuur uitkomsten bieden. Hierin wordt bijvoorbeeld veranderd hoe men op operationeel niveau hun werk doet.

4. Overweeg hoe het personeel input kan geven over de reorganisatie

Als management is het van belang om ook het input van personeel te vragen. Men dient voorbereidingen te doen door na te denken over hoe ze deze input willen ontvangen. Dit kan mondeling, schriftelijk of via enquêtes.

5. Ontwerp een nieuwe structuur die ondersteunt om je bedrijfsdoelen te maken.

Dit houdt in dat er in kaart wordt gebracht welke functies er nodig zijn voor de nieuwe structuur. Hierbij dient ook rekening gehouden te worden met de verticale en horizontale werkrelaties. Daarnaast wordt er nagedacht over de regels van de afdelingen, wie rapporteert aan wie, en welke functies ondersteunen elkaar? Hoeveel personeel is er nodig in diverse afdelingen? Welke attributen zijn er binnen de afdelingen nodig? De antwoorden op deze vragen ondersteunen de opmaak van de nieuwe structuur.

6. Creëer een reorganisatie voorstel

Het voorstel moet bestaan uit een aantal aspecten:

- Tijdsframe waarin de reorganisatie gaat plaatsvinden, de redenen van de reorganisatie worden duidelijk. Hierin staan ook de ontwikkelpunten die de organisatie moeten helpen te verbeteren.
- Het opstellen van een organogram van de huidige bedrijfsstructuur en de toekomstige bedrijfsstructuur.
- Het wordt duidelijk welke banen er ontstaan en welke er wegvallen. De nieuwe baanomschrijvingen worden dan ook bekendgemaakt. De benodigde vaardigheden, trainingen en attributen zijn hierin opgenomen.
- De OR moet geïnformeerd worden.
- Een communicatieplan wordt opgesteld.

7. Kijk terug op de afgelopen periode en vraag om feedback.

Breng in kaart of bepaalde onderwerpen meer aandacht nodig hebben. Wanneer managers of medewerkers meer verlangen dan dat er geboden is dient er een evaluatie plaats te vinden om te onderzoeken hoe het management kan bijdragen aan het stroomlijnen van de transitie.

8. Stel de teams samen op basis van het huidige talent in de organisatie

De nieuwe baanomschrijvingen zorgen ervoor dat er een profiel wordt opgesteld voor de nieuwe teams die gaan ontstaan. De baanomschrijvingen zullen helpen om het huidige talent te kunnen plaatsen in een geschikt team.

9. Breng de missie en doelen in kaart om succes te bereiken.

Als management moet het duidelijk blijven wat de missie is en welke doelen er behaald dienen te worden. Ook dient dit gecommuniceerd te worden naar de organisatie.

10. Zorg voor regelmatige personeelsbijeenkomsten.

Personeelsbijeenkomsten om de veranderingen te bespreken en te evalueren blijft van belang. Blijf openstaan voor feedback en suggesties. Het management creëert een harmonie door mogelijkheden en kleine geschillen te verhelpen.

Interne communicatie

Een grote valkuil is het denken dat eenmalig communiceren voldoende is (Heidari-Robinson & Heywood, 2016). Het is van belang dat het management blijft communiceren en toegankelijk is voor haar medewerkers. Hierin is respect en transparantie noodzakelijk. Ook is het van belang dat je blijft herhalen wat er al is verteld, de informatie moet binnenkomen bij de medewerkers en zal volledig opgenomen moeten worden. Wanneer het duidelijk is voor het management welke rollen er zullen verdwijnen en welke zullen blijven is het van belang om deze allebei te communiceren, dus volledige transparantie.

Naast deze valkuil is het van belang dat het management zich kan verplaatsen in de medewerkers. Het management moet de mogelijkheid hebben om te focussen op de belangen van haar medewerkers. De vraagstukken van het management zijn immers afwijkend dan die van de medewerkers. Medewerkers die in een onzekere arbeidsrelatie zitten hebben een slechtere fysieke én mentale gezondheid in vergelijking met medewerkers die dit niet zitten (Noahpinion, 2013).

Het is niet noodzakelijk om een antwoord te hebben op alle vragen van een medewerker. De spanning en onzekerheid dient geminimaliseerd te worden. Een interventie is door uit te leggen wat men nu al weet, welke informatie er nog gaat komen én wanneer. Men moet weten waarom de reorganisatie plaatsvindt en wat het plan is om dit te realiseren met de consequenties. Bij het aankondigen van een reorganisatie is het dan ook belangrijk dat men weet wat hun nieuwe functie gaat zijn. Dit is vaak pas duidelijk wanneer men een concept heeft van de nieuwe organisatiestructuur (Heidari-Robinson & Heywood, 2016). Het is voor de medewerkers fundamenteel om te weten dat hun banen blijven bestaan en wat hun rol gaat zijn in de organisatie. Men heeft geen interesse in het weten welke strategieën er worden toegepast en welke managers profiteren van de reorganisatie. Het is van belang dat medewerkers hun managers horen praten over de reorganisatie. Dit kan door middel van intranet en maandelijkse bijeenkomsten. Tijdens de aankondigingen van de stand van zaken van de reorganisatie is het van belang dat de kerngedachten centraal staat, samen met drie tot vijf grote veranderingen die gaan plaatsvinden.

Ter aanvulling van de reguliere vraag-en-antwoord-sessies die plaatsvinden in de organisatie en de managers informatie laten doorspelen naar hun team, is het van belang dat er ook directe communicatie plaatsvindt. Een medewerker moet weten waar hij zijn of haar vragen kan stellen, ongeacht de progressie van de reorganisatie.

Ook is het van belang dat het management vertrouwt dat de communicatie is aangekomen bij de medewerkers. Het is dan ook van belang om dit te verifiëren. Er moet bijgehouden worden welke informatie wanneer verstrekt wordt. Op deze manier wordt er transparantie gecreëerd. Het management stelt doelen op om de vragen van de medewerkers zo veel mogelijk te beantwoorden. Een infographic kan veel structuur bieden ter ondersteuning. Er kunnen targets opgesteld worden die meetbaar zijn. Medewerkers weten dan precies wanneer er meer duidelijkheid is omtrent de mogelijke vragen die ze kunnen hebben.

Ook heeft de universiteit van Berkeley onderzoek gedaan naar de interne communicatie (University of Berkeley, z.d.-a). Zij houden het volgende stappenplan aan:

1. Communiceren van informatie:
 - De reden van de veranderingen;
 - De positieve ontwikkelingen;
 - De nieuwe structuur omschrijven van de organisatie;
 - Hoe de verandering wordt geïmplementeerd;
 - Het aanbieden van informatie over ondersteuning en attributen.
2. Het verzamelen van informatie:
 - Vraag om de input van de medewerkers voor wie de reorganisatie gevolgen gaat hebben;
 - Vraag feedback hoe de reorganisatie wordt ervaren en wat er beter kan.
3. Om attitudes en gedrag te beïnvloeden:
 - Laat zien dat de verandering alleen maar het begin is en niet het einde;
 - Creëer een omgeving die bijdraagt aan de nieuwe identiteit en cultuur;
 - Sta open voor risico's en sta open voor veranderingen.
4. Neem als management een ondersteunende rol tijdens de veranderingen:
 - Laat zien dat de reorganisatie kan zorgen voor een verlies, dat het normaal is om bang en het niet eens te zijn met de gemaakte plannen. Spreek hierbij ook over de positieve wending van de reorganisatie.
 - Bied trainingen en informatie aan medewerkers die deze behoeften uitspreken. Bevorder werken in teamverband en laat men zich niet isoleren.

Hoofdstuk 5. Aanbevelingen

Wanneer het stappenplan van de universiteit van Burkley wordt vergeleken met de operationalisering bij Coty zijn er enkele stappen die beter uitgewerkt kunnen worden. Enkele aanbevelingen luiden dan ook als volgt:

Momenteel hebben de medewerkers van Coty weinig tot geen inspraak op de veranderingen op regionaal niveau (Benelux-organisatie). Er wordt vanuit het wereldwijde management en de regionale managers besloten hoe de structuur eruit komt te zien en hoe de bemanning zal zijn. Voor de medewerkers brengt dit veel onrust en onduidelijkheid. Het is van belang dat er transparant wordt omgegaan met deze veranderingen en dat de medewerkers inzicht en inspraak krijgen over deze ontwikkelingen. Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door tijdens de maandelijkse personeelsbijeenkomsten meer inzage te geven in de wijzigingen, bijvoorbeeld het organogram.

Naast de transparantie over de bedrijfsstructuur is het ook van belang dat de globale ontwikkelingen worden gedeeld. Een goed voorbeeld hiervan is het tijdframe waarin het turnaround plan afgerond moest zijn. In september 2019 werd er gecommuniceerd dat er in april 2020 de laatste wijzigingen afgerond zouden zijn. Inmiddels is deze deadline verplaatst naar juli 2020. De wijziging van het tijdframe is echter alleen bij HR bekend en wordt niet actief benoemd. Het is van belang dat ook deze wijzigingen besproken worden binnen de organisatie, op deze manier weten de medewerkers waar ze aan toe zijn. Ook ontstaat hierdoor een zekere mate van betrokkenheid. Dit kan gedaan worden door middel van het lokale intranet platform te gebruiken. Hierin wordt de technologie betrokken

De nieuwe functies voor het hoofdkantoor zijn bekend. Het is echter niet bekend voor vele functies wat precies de taakomschrijving is. Er worden bijvoorbeeld HR Officers geworven zonder een duidelijke taakomschrijving. Er zijn (toekomstige) medewerkers die hierdoor een baan aangeboden krijgen zonder een inhoudelijke taakomschrijving. Tijdens de sollicitatieprocedure worden de taken die op korte termijn (de eerste paar maanden) spelen benoemd. Deze taken zijn echter tijdelijk en zullen na deze maanden niet meer bestaan. Hoe de functie eruitziet na deze paar maanden is onduidelijk. Dit brengt veel onzekerheid met zich mee. De medewerkers weten niet wat hun takenpakket betreft en weten hierdoor niet waarvoor zij een contract tekenen. Het hebben van een duidelijke functieomschrijving is essentieel voordat er vacatures worden opgezet. Dit kan bereikt worden door de betreffende manager die de vacature kenbaar heeft gemaakt, ook een functieomschrijving opstelt zodat men weet wat er van hun verwacht wordt.

Er zijn medewerkers die graag gepromoveerd willen worden naar functies in het hoofdkantoor. De vacatures zouden eerst intern worden uitgezet voordat externen de mogelijkheid krijgen om te solliciteren. In de praktijk wordt hiervan afgeweken en zijn er individuele situaties waarbij er meteen extern wordt geworven door de recruiter, zonder dat de vacatures online wordt geplaatst voor interne (en zelfs externe) kandidaten. De recruiter zoekt daarbij rechtstreeks naar talent via wervingskanalen zoals LinkedIn. Zoals omschreven in de huidige situatie zijn er enkele medewerkers die dit te weten zijn gekomen. Hierdoor wordt het vertrouwen tussen Coty en de medewerker negatief beïnvloed. De medewerkers willen ook een eerlijke kans op de sollicitatieprocedure en hebben nu het gevoel dat deze kans wordt ontnomen. Er is immers beleid dat interne kandidaten de voorrang moeten krijgen. Dit dient gehonoreerd te worden of een duidelijke communicatie naar alle medewerkers over de afwijkende sollicitatieprocedure.

Om de betrokkenheid te verhogen en medewerkers op de hoogte te stellen van de huidige voortgang van de reorganisatie, is het van belang dat er meer informatievoorzieningen zijn met betrekking tot de ontwikkelingen. Deze informatievoorzieningen zullen naast de maandelijkse personeelsvoorlichtingen moeten plaatsvinden. Op deze manier wordt er extra aandacht besteed aan de medewerkers en worden zij betrokken bij de reorganisatie.

Hoofdstuk 6. Evaluatie

Het beleidsmatige handelen tijdens deze analyseopdracht is mij prima bevallen. Binnen Coty heb ik een goede relatie kunnen bouwen met zowel de HR afdeling van de Benelux-organisatie als met het team dat zich volledig bezig houdt met het turnaround plan. Hierdoor heb ik vanuit diverse hoeken informatie kunnen inwinnen en mijn informatiestukken met betrekking tot het beleid van het turnaround plan up to date weten te houden. Dit was soms lastig, gezien ik niet bij iedere vergadering aanwezig kon zijn. Ik ontving dan ook veel informatie door één-op-één te zitten met de HR Project Manager en de HR Officer van het turnaround plan. Daarnaast waren er veel thema's omtrent het turnaround plan die zich vaak ontwikkelde, bijvoorbeeld de verkoop van Professional Beauty. Gezien veel van deze informatie onzeker en confidentieel is, was dit erg moeilijk om te beoordelen.

Het proces van deze analyseopdracht was erg interessant. Dit gezien een internationale reorganisatie niet vaak voorkomt bij organisaties, vooral in deze mate en cultuur, vond ik erg boeiend. In het begin van mijn stage, en het begin van de analyseopdracht, had ik een grotere rol voorgesteld in de reorganisatie voor mijzelf. Er is uiteindelijk voor gekozen om mijn stage niet te richten op het turnaround plan, maar voornamelijk op de Benelux-organisatie. Dit gezien de Benelux-organisatie een betere basis kan bieden als leeromgeving. Dit maakt dat ik de analyseopdracht voornamelijk uit het oogpunt van de Benelux-organisatie heb geschreven. Graag had ik ook meer de nadruk willen leggen op het turnaround plan op internationaal niveau, door in gesprek te komen met HR medewerkers in Parijs, Londen, Genève en New York. Hierdoor had ik meer diepgang kunnen creëren en de analyseopdracht kunnen verbreden. Dit gezien er in het kader van internationale mobiliteit ook veel thema's hebben gespeeld die mij interessant leken. Helaas was hier niet genoeg ruimte voor om dit verder te verdiepen.

De analyseopdracht bestaat ook uit een adviesrapport. Dit adviesrapport is opgesteld voor de medewerkers van de Benelux-organisatie. Het uitbrengen van een advies vond ik niet lastig om te doen, gezien ik al veel informatie heb weten te winnen over de procedures en de ontwikkelingen bij de Benelux-organisatie. Daarnaast heb ik altijd veel feedback weten in te winnen bij medewerkers en het HR-turnaround team. Ook was ik altijd goed op de hoogte van de lokale ontwikkelingen gezien ik betrokken werd door de manager van de Benelux-organisatie bij bijvoorbeeld de lokale ontwikkelingen van de nieuwe bedrijfsstructuur. Gezien het onderwerp zo interessant is, was ik ook erg gemotiveerd om deze analyseopdracht te kunnen maken.

De waarde van de analyseopdracht voor Coty vind ik lastig te beoordelen. Dit gezien veel beleidsstukken vanuit een hoog niveau worden geoperationaliseerd en hier weinig inbreng op gegeven kan worden vanuit medewerkers. De adviezen zijn grotendeels persoonlijk kenbaar gemaakt bij de betreffende HR teams, echter blijf ik in twijfel trekken of er gebruik van wordt gemaakt. Dit gezien het turnaround plan op erg korte termijn afgerond moet zijn. Coty heeft in eerste instantie zes maanden de tijd gekregen om het turnaround plan uit te voeren. Gaande weg werd gerealiseerd dat dit niet mogelijk is in deze zes maanden en is er dan ook uitstel geregeld. Het management en de partijen daarboven maken een groter budget vrij om het turnaround plan sneller uit te voeren. Hierdoor ben ik van mening dat er niet altijd gehandeld is om de medewerkers op de eerste plek te zetten. Als HR zijnde bij Coty

had ik hier moeite mee, dit gezien ik het turnaround project als kans zou willen zien voor alle medewerkers. Maar in werkelijkheid wordt er niet altijd rekening gehouden met de individuele medewerkers. Op communicatie gebied zijn er dan ook meerdere punten die extra aandacht vereisen. Zelf zou ik meer voor de medewerkers willen doen en hun de kans willen geven om zichzelf meer te betrekken bij het turnaround plan.

Al met al ben ik blij met het resultaat. Ik heb tijdens het proces geleerd wat er allemaal komt kijken bij een reorganisatie, wat extra aandachtspunten zijn en hoe dit wordt geoperationaliseerd.

Literatuurlijst

Heidari-Robinson, S., & Heywood, S. (2016, 20 oktober). The Two Biggest Communication Blunders During a Reorg. Geraadpleegd op 3 januari 2020, van https://hbr.org/2016/10/the-two-biggest-communication-blunders-during-a-reorg?cm_sp=Article_-_Links_-_Comment

Noahpinion. (2013, 28 augustus). Perceiving Job Insecurity. Geraadpleegd op 3 januari 2020, van <http://noahpinionblog.blogspot.com/2013/08/perceiving-job-insecurity.html>

University of Berkeley. (z.d.-a). Effective Listening | Human Resources. Geraadpleegd op 3 januari 2020, van <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/interaction/communication/listening>

University of Berkeley. (z.d.-b). Steps in Managing a Reorganization | Human Resources. Geraadpleegd op 3 januari 2020, van <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/reorganizations/steps>

Eigen Werk Verklaring

Ondergetekende(n): (Naam student/en)

Damian Wouterson

verklaart/verklaren ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander.
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding.

dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: Schiphol

Datum: 9 januari 2020

Handtekening(en) :

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'D' followed by a long horizontal stroke.

Damian Wouterson

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werk verklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in **Art. 19 OER**.