

# Verkoopteam leiden

niveau 3 en 4



Serienummer:

Licentie:

Voor het activeren van de licentie kijk op pagina 5 van dit boek.

Te activeren tot:

# Colofon

Uitgeverij: Edu'Actief b.v.  
0522-235235  
info@edu-actief.nl  
www.edu-actief.nl

Auteurs: F. de Esch, R. van Midde

Inhoudelijke redactie: F. de Esch

Titel: Verkoopteam leiden niveau 3 en 4

ISBN: 978 90 3723 168 7

© Edu'Actief b.v. 2017

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht ([www.reprerecht.nl](http://www.reprerecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in compilatiewerken op grond van artikel 16 Auteurswet kan men zich wenden tot de Stichting PRO ([www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Edu'Actief, te vinden op [www.edu-actief.nl](http://www.edu-actief.nl).

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Thema Personeel en werk plannen</b>	<b>7</b>
<b>1. Personeel plannen</b>	<b>9</b>
1.1 Personeelsplanning	9
1.2 Kwalitatieve personeelsbehoefte	10
1.3 Kwantitatieve personeelsbehoefte	11
1.4 Personeelsbezettingsplan	14
1.5 Aanstelling	15
1.6 Individuele arbeidsovereenkomst	16
1.7 Omvang dienstverband	23
1.8 Arbeidsvoorwaarden	24
1.9 Collectieve arbeidsovereenkomst	26
1.10 Begrippen	29
<b>2. Werk plannen</b>	<b>33</b>
2.1 Arbeidsnormen	33
2.2 Arbeidstijden	34
2.3 Draagkracht	36
2.4 Andere invloedsfactoren	37
2.5 Verlof	38
2.6 Soorten werk	41
2.7 Eisen werkplan	41
2.8 Maken van een werkplan	42
2.9 Begrippen	44
<b>3. Ziekteverzuim</b>	<b>47</b>
3.1 Soorten ziekteverzuim	47
3.2 Oorzaken verzuim	48
3.3 Omgaan met verzuim	49
3.4 Verzuimbeleid	49
3.5 Ziekteverzuimgesprek	53
3.6 Verzuimbegeleiding	55
3.7 Stress	55
3.8 Stijl van leidinggeven en werkstress	61
3.9 Begrippen	63
<b>4. Medezeggenschap</b>	<b>65</b>
4.1 Directe en indirecte medezeggenschap	65
4.2 Ondernemingsraad	66
4.3 Personeelsvertegenwoordiging	70
4.4 Personeelsvergadering	70
4.5 Begrippen	71

<b>Thema Medewerkers werven en selecteren</b>	<b>73</b>
<b>5. Medewerkers werven</b>	<b>75</b>
5.1 Vacatures	75
5.2 Functieomschrijving	76
5.3 Functiewaardering	78
5.4 Persoonsomschrijving	80
5.5 Gedragscriteria	82
5.6 Personeelswerving	85
5.7 Interne personeelswerving in eigen beheer	86
5.8 Externe personeelswerving in eigen beheer	87
5.9 Externe personeelswerving door bemiddeling	89
5.10 Personeelswerving en adverteren	91
5.11 Begrippen	95
<b>6. Medewerkers selecteren</b>	<b>99</b>
6.1 Hulpmiddelen	99
6.2 Voorselectie	100
6.3 Eerste gesprek	102
6.4 Informatie inwinnen	104
6.5 Tweede gesprek	106
6.6 Eindselectie	108
6.7 Interviewer	109
6.8 Positie sollicitant	112
6.9 Begrippen	115
<b>7. Introductie nieuwe medewerkers</b>	<b>117</b>
7.1 Doel introductie	117
7.2 Organisatiecultuur	118
7.3 Opbouw introductie	119
7.4 Mentor	124
7.5 Introductieprogramma	125
7.6 Begrippen	127
<b>Index</b>	<b>128</b>

# Voorwoord

## Voorwoord

Voor je ligt een boek dat hoort bij de methode Klantgericht.info voor de retailopleidingen eerste verkoper, manager retail en ondernemer retail. Het boek bevat twee thema's:

- Personeel en werk plannen
- Medewerkers werven en selecteren.

Op de website [www.klantgericht.info](http://www.klantgericht.info) vind je verdiepingsleerstof. In deze verdiepingsstof staan de thema's 'Beloning', 'Beëindigen arbeidsovereenkomst' en 'Sociaal stelsel' centraal.

Deze leerstof is onderdeel van het thema 'Personeelsbeleid implementeren' van de retailopleidingen niveau 4.

De theorie is de basis voor het geven van leiding in de beroepen van de retailopleidingen niveau 3 en 4. Voor eerste verkoper gaat het om de werkprocessen 'Maakt werkplanningen', 'Doet verbetervoorstellen ten aanzien van uitvoering van personeelsbeleid' en 'Assisteert bij de werving en selectie van medewerkers' van profielkerntaak 2, 'Geeft leiding aan een verkoopteam'. De theorie is ook van belang voor de verkoopspecialist en de verkoopadviseur. Voor de manager retail gaat het om de werkprocessen 'Maakt werkplanningen' en 'Voert personeelsbeleid uit' van kerntaak 3, 'Geeft leiding aan het organisatieonderdeel', en om het werkproces 'Assisteert bij de werving en selectie van medewerkers' van kerntaak 4, 'Voert beleid van de organisatie uit'. Voor de opleiding ondernemer retail gaat het om het werkproces 'Organiseert de uitvoering van werkzaamheden' van kerntaak 1, 'Geeft operationeel leiding aan de retailonderneming', en om het werkproces 'Zorgt voor de werving en selectie van personeel' van kerntaak 2, 'Richt de retailonderneming in'.

## Inloggen

Bij Klantgericht.info hoort een licentie die toegang geeft tot de website [www.klantgericht.info](http://www.klantgericht.info). Op deze website vind je onder andere opdrachten, bronnen en filmpjes. De licentie moet je eerst activeren.

Ga naar [licentie.edu-actief.nl](http://licentie.edu-actief.nl).

Op deze pagina staan vier lege vakken. Vul hier de licentie in die je bij dit product hebt gekregen. De licentie bestaat uit vier maal zes tekens en is niet hoofdlettergevoelig.

Klik op de knop Activeren en volg de verdere instructies op de website.

Ga naar [www.klantgericht.info](http://www.klantgericht.info). Klik op het blok Studentenmateriaal. Log in met je gebruikersnaam. Vervolgens krijg je toegang tot al het bronnenmateriaal.

Je kunt hierna twaalf maanden gebruikmaken van het materiaal op [www.klantgericht.info](http://www.klantgericht.info).

Veel succes!





# Thema Personeel en werk plannen

## Over dit thema

Het is zeer waarschijnlijk dat je in de toekomst te maken krijgt met elementen van het personeelsplan. Dat draait naast opleiden, motiveren en werven ook om het inzetten van medewerkers en het bepalen van kwaliteit en kwantiteit van je personeelsbestand. In dit thema kijken we hoe je vanuit het personeelsplan aan de slag gaat met personeelsplanning. Als je dat goed doet, komt daar een voorkeursbezetting uit. Een ideaalplaatje van het aantal en soort werknemers dat je kunt inzetten. In de praktijk is die voorkeursbezetting lang niet altijd haalbaar. Je werkt dan met een personeelsbezettingsplan dat aansluit bij jouw situatie. In het personeelsbezettingsplan geef je aan welke werknemers wanneer werken. Als je dat verder verfijnt, en er ook nog bij zet welke werkzaamheden je wanneer van wie verwacht, spreek je van een werkplanning.

## Leerdoelen

Als je het thema 'Personeel en werk plannen' doorneemt, bereik je de volgende leerdoelen:

- Je toont vakkennis over het personeelsbezettingsplan.
- Je kunt een werkplanning maken.
- Je toont vakkennis over arbeidsnormen.
- Je toont vakkennis over de invloedsfactoren voor een werkplanning.
- Je toont vakkennis over arbeidsvoorwaarden.
- Je toont vakkennis over collectieve arbeidsvoorwaarden.
- Je kunt de wettelijk geregelde medezeggenschap vertalen naar de eigen situatie.
- Je toont vakkennis over de aanpak van werkstress.
- Je toont vakkennis over het terugdringen van ziekteverzuim.

## Klantgericht.info

Voordat je start met dit thema ga je kijken wat je al van personeel en werk plannen weet. Ga naar [Klantgericht.info](http://Klantgericht.info) en voer de opdrachten uit van de onderdelen:

- oriëntatie
- nulmeting
- plannen.





## Hoofdstuk 1

# Personeel plannen

### Inleiding

Als leidinggevende krijg je met veel zaken te maken, maar niets is zo belangrijk als je personeel. Jouw medewerkers helpen om de doelstellingen van de onderneming te halen. Daarom is het verstandig om goed na te denken over hoeveel mensen je nodig hebt, wat voor mensen je nodig hebt en hoe je die mensen zo goed mogelijk inzet, motiveert en 'ontwikkelt'. Al die zaken neem je op in een **personeelsplan**.

Om een goed personeelsplan te maken is inzicht in de benodigde kwantiteit en de kwaliteit van het personeel erg belangrijk. In grootwinkelbedrijven is dat een hoofdtaak van de afdeling personeelszaken. Deze afdeling maakt plannings voor de nabije en/of verre toekomst. In middelgrote en kleine winkels is dat de taak van jou als leidinggevende.

## 1.1 Personeelsplanning

Onder **personeelsplanning** versta je het op elkaar afstemmen van personeelsbehoefte en personeelsbeschikbaarheid. De personeelsbehoefte is het aantal medewerkers dat je denkt nodig te hebben en de personeelsbeschikbaarheid is het aanbod van medewerkers.

Het doel van personeelsplanning is:

- zorgen dat er op ieder tijdstip voldoende personeel is om het werkaanbod te kunnen verwerken
- voorbereidende maatregelen treffen om, gericht op de toekomst, te zorgen dat het vorige aandachtspunt kan worden bereikt
- werken aan verbetering van de kwaliteit van het personeel.



*Een van de belangrijkste taken van de leidinggevende is het plannen van het personeel.*

Als jij als leidinggevende denkt meer medewerkers nodig te hebben, dan moet je bepaalde activiteiten ondernemen. Je schakelt mensen in om te voorzien in de behoefte. Ook gebruik je middelen (advertenties, geld voor een wervingsbureau enzovoort) om het allemaal voor elkaar te krijgen. Maar het belangrijkste element is dat je uitgaat van de huidige situatie en deze spiegelt aan een in de toekomst gewenst resultaat. In het geval van de personeelsplanning betekent dit dat je een gedegen onderzoek moet doen naar de behoefte aan personeel en vervolgens kijkt naar de beschikbaarheid van personeel. De **personeelsbehoefte** is het soort en het aantal medewerkers dat je denkt nodig te hebben. Je spreekt ook wel over de kwalitatieve en de kwantitatieve personeelsbehoefte.

## 1.2 Kwalitatieve personeelsbehoefte

Bij het bepalen van de **kwalitatieve personeelsbehoefte** gaat het om de vraag aan welke functie-eisen het personeel moet voldoen. De kwaliteit die nodig is, hangt onder andere af van:

- de aard van het assortiment  
De mate waarin er behoefte is aan gespecialiseerd personeel wordt grotendeels bepaald door de aard van het assortiment.
- de eisen ten aanzien van het gewenste imago  
Het personeel moet voldoen aan het beeld dat je bij jouw klant wilt creëren. Naast vakkennis wordt de kwaliteit van het personeel ook bepaald door houding, persoonlijke presentatie en door de achtergronden van het personeel.
- het gekozen verkoopsysteem  
Het zal duidelijk zijn dat het verkoopsysteem bediening hogere eisen stelt aan de vakkennis van het personeel dan het verkoopsysteem zelfbediening.
- de eisen ten aanzien van de service  
De wens van een hoog persoonlijk serviceniveau betekent dat het personeel attent en vriendelijk moet zijn. Ook worden er in dit kader specifieke eisen gesteld aan het taalgebruik van het personeel.
- de mate van arbeidsverdeling  
De verdeling van de werkzaamheden in de onderneming is de basis van de functievorming. Het aantal verkopers en het aantal leidinggevendenden hebben invloed op de kwalitatieve personeelsbehoefte.
- de gewenste teamsamenstelling  
Je moet een duidelijk beeld hebben van de persoonskenmerken van de medewerker, zodat deze in het team past. Man, vrouw, allochtoon, autochtoon, jong, oud, teamplayer of solist?

### Onderzoeksvragen

Het onderzoek naar de kwalitatieve personeelsbehoefte geeft jou antwoorden op de volgende vragen:

- Welk (opleidings)niveau moet het aan te nemen personeel hebben:
  - veel of weinig ervaring
  - veel kennis of weinig kennis
  - een vorm van middelbaar beroepsonderwijs als vooropleiding?
- Wat moet de leeftijd van het aan te nemen personeel zijn?
- Moet je het personeel aannemen voor bepaalde of voor onbepaalde tijd?
- Welke houding en welk gedrag worden van het aan te nemen personeel verwacht?