

Competentiemanagement bij Bakker Ammerlaan



Afstudeerscriptie Larissa Luijkx (S1075282)
Hogeschool Leiden
Opleiding: Human Resource Management
Module: HRHT14-15
Begeleider: Marisol Croes
6 juni 2017



Begeleiding vanuit school:

Marisol Croes
Hogeschool Leiden
Human Resource Management

Opdrachtgever:

Joost Ammerlaan
Bakker Ammerlaan

Geschreven door:

Larissa Luijkx
S1075282
Hogeschool Leiden
Human Resource Management

Voorwoord

Daar is hij dan! De laatste versie van mijn afstudeerscriptie. Het heeft wat voeten in de aarde gehad, maar ik kan nu zeggen dat ik met grote tevredenheid mijn scriptie kan laten zien aan mijn opdrachtgever en in kan leveren bij mijn opleiding. Deze scriptie is geschreven ter afronding van de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij de organisatie Bakker Ammerlaan en gaat over het meten en verbeteren van de prestaties van de verkoopmedewerkers.

Ik ben erg blij met de kans die ik heb gekregen om mij te kunnen verdiepen in competentie management en dit op hetzelfde moment toe te passen tijdens mijn werkzaamheden binnen Bakker Ammerlaan.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken. Ten eerste wil ik Joost Ammerlaan bedanken voor het vertrouwen in mij en deze opdracht. Het was fijn dat je een kritische blik had op de inhoud en dat we van gedachten konden wisselen. Vervolgens wil ik mijn afstudeerbegeleider Marisol Croes bedanken voor haar feedback, haar suggesties en voor het vertrouwen dat ze mij weer heeft gegeven om mijn scriptie af te ronden. Verder wil ik mijn moeder, Lianne Fokker en Barbera Hartog bedanken voor de spellingcontroles en hun feedback. En tot slot wil ik alle eerste verkoopmedewerkers, filiaal leidsters en verkoopmedewerkers van Bakker Ammerlaan bedanken voor hun medewerking en de interessante interviews en focusgroepen.

Managementsamenvatting

Het onderzoek richt zich op het meten en verbeteren van de competenties van verkoopmedewerkers binnen Bakker Ammerlaan. De aanleiding van dit onderzoek zijn de ontwikkelingen die plaats hebben gevonden. Zo is er een transitie gaande binnen de directie, is de organisatie de afgelopen periode gegroeid en is er een ontwikkeling gaande in de stijl van de winkels. Door de groei van de organisatie is de inzet en het gebruik van HR-instrumenten achter gebleven. Door het inzetten van competentie management wil de organisatie de prestaties van de medewerkers kunnen verbeteren en zo een sterke concurrentiepositie behalen ten opzichte van de supermarkten. De volgende hoofdvraag komt naar voren in het onderzoek:

Op welke manier kan Bakker Ammerlaan de competenties van de verkoopmedewerkers meten en verbeteren?

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn diverse methodes ingezet. Zo is er gebruik gemaakt van een literatuurstudie, interviews en focusgroepen. Uit het literatuuronderzoek zijn de volgende theorieën naar voren gekomen: de TMA- methode (2015) Kluijtmans (2010), Teodorescu (2006) en De Lange (2008). In deze theorieën is naar voren gekomen dat competentie management op diverse manieren geïmplementeerd kan worden, bijvoorbeeld in de beoordeling en in de werving en selectie. Ook is uit de literatuur een stappenplan naar voren gekomen voor het opstellen van een competentieprofiel. De interviews en focusgroepen zijn gebruikt voor de optimalisatie van het competentieprofiel.

In de resultaten wordt gekeken naar de wijze waarop het competentieprofiel is ontstaan en welke ontwikkelingen het competentieprofiel heeft doorgemaakt naar aanleiding van de resultaten van de interviews en focusgroepen. Een aantal ontwikkelingen die het competentieprofiel heeft doorgemaakt zijn het vervangen van de competenties aanpassingsvermogen en commercieel vermogen naar flexibiliteit en ambitie. Ook is de omschrijving van de functie steeds meer uitgebreid door het toevoegen van details (bakkerswinkel) en sfeer (familiebedrijf, ambacht) binnen de winkel. Tot slot wordt er in de resultaten gekeken naar het beoordelen van de medewerkers. Op dit moment wordt het beoordelen van medewerkers voornamelijk op gevoel gedaan en zijn hier geen richtlijnen voor.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat competentie management op verschillende functies ingezet kan worden binnen de organisatie: sturingsfunctie/managementfunctie, performanceverbetering en selectiefunctie. Tevens kan geconcludeerd worden dat de duidelijkheid van het competentieprofiel leidt tot een betere prestatie van de medewerkers en de mogelijkheid om gericht te sturen op de competenties van de medewerkers. De belangrijkste competenties die naar voren zijn gekomen zijn: flexibel gedrag, ambitie, klantgerichtheid, kwaliteitsgerichtheid, mondelinge vaardigheid, stressbestendigheid, verantwoording en samenwerken.

Naar aanleiding van de conclusie zijn een aantal aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen worden gegeven op de korte en lange termijn en gelden als volgt:

- Bekendheid van het competentieprofiel en feedbackregels vergroten.
- Beoordelingscyclus opzetten naar aanleiding van het competentieprofiel.
- Competentieprofiel toepassen op werving en selectie.
- Competentieprofiel opstellen voor eerste verkoopster om de leidinggevende kwaliteiten te stimuleren.
- Competentie management inzetten bij de strategische personeelsplanning en HRD beleid.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	7
Hoofdstuk 2 Situatieschets	9
2.1 Bakker Ammerlaan	9
2.2 Ontwikkelingen binnen Bakker Ammerlaan	10
2.3 De verkoopmedewerkers van Bakker Ammerlaan	10
Hoofdstuk 3 Probleemformulering	12
3.1 Aanleiding	12
3.2 Doelstelling	12
3.3 Hoofdvraag	12
3.4 Deelvragen	12
3.5 Doelgroep	13
3.6 Afbakening	13
Hoofdstuk 4 Theoretisch kader	14
4.1 Wat zijn competenties?	14
4.2 Wat is competentie management?	15
4.3 Welke functies heeft competentie management?	15
4.4 De TMA-methode	16
4.5 Methode van feedback geven	18
Hoofdstuk 5 Methode	19
5.1 Vooronderzoek	19
5.2 Literatuuronderzoek	19
5.3 Het opstellen van het competentieprofiel	20
5.4 Kwaliteit onderzoek	21
Hoofdstuk 6 De resultaten	23
6.1 Competenties en gedragsniveau	23
6.2 Het competentieprofiel	28
6.3 Beoordelen en verbeteren	33

Hoofdstuk 7 Conclusie en discussie	34
7.1 Conclusie	34
7.2 Discussie	35
Hoofdstuk 8 Aanbevelingen.....	37
8.1 Het competentieprofiel.....	37
8.2 Aanbevelingen op de korte termijn	42
8.3 Aanbeveling voor de langere termijn.....	43
8.4 Implementatieplan	44
Bronnen	46
Bijlage 1 Winkelbezoeken	48
Bijlage 2 Verslag oriënterend interview	51
Bijlage 3 Functieprofiel verkoopmedewerker II	53
Bijlage 4 Competentieprofiel 1.0.....	55
Bijlage 5 Gesprek directie	60
Bijlage 6 Competentieprofiel 1.1	61
Bijlage 7 Topic list interview filiaalleiders	66
Bijlage 8 Interviews	67
Bijlage 9 Analyseschema's	73
Bijlage 10 Competentieprofiel 1.2	80
Bijlage 11 Opzet focusgroep.....	85
Bijlage 12 Werkboek focusgroep.....	87
Bijlage 13 Notulen focusgroepen	94
Bijlage 14 Competentieprofiel 2.0	104

Hoofdstuk 1 Inleiding

60% van de bedrijven binnen Nederland zegt competentie management te gebruiken in 2011 en 2012 (Berenschot, via HR-kiosk, 2017). Met welke bedoeling gebruiken al deze bedrijven competentie management en nog belangrijker: wat kan competentie management betekenen voor Bakker Ammerlaan?

Competentie management is een manier van sturing geven aan de competenties of eigenschappen van een medewerker. Competentie management kan ingezet worden binnen verschillende delen van een organisatie. Denk hierbij aan de werving en selectie, beoordeling, het samenstellen van teams en andere facetten van HR. Ook is competentie management een goed startpunt voor gesprekscyclussen. De opbouw en de inhoud van de gesprekken kunnen met behulp van competentie management veel gericht en gefocust zijn.

De Rabobank (2014) geeft aan dat de verkoop van brood voor 75% via de supermarkt verloopt en dat dit aandeel nog altijd groeiende is. 10% van de verkoop vindt plaats bij overige winkels. Het percentage dat overblijft voor de warme bakkers en bakkerijketens is 15%. Deze verdeling geeft aan dat de concurrentie van de supermarkt aanwezig is en de komende tijd zal blijven groeien. Voor warme bakkers is het van groot belang om zich te onderscheiden met ambachtelijke producten, authentieke verhalen en een goede service. Een bezoek aan de bakker moet een beleving zijn. Deze beleving zit in het bakken van producten (stukgoed en authentiek broden) in de winkel, het geven van advies en in het geven van informatie met betrekking tot de achtergrond van de producten. Bovenstaande punten bieden bakkers de grootste kans om de concurrentie van de supermarkten en online-diensten aan te kunnen (Rabobank, 2014). Dit onderzoek geeft de omgeving van Bakker Ammerlaan goed weer. De verkoopmedewerkers ervaren meer vraag naar de afkomst en de ingrediënten in het product.

Bakker Ammerlaan staat op dit moment op een keerpunt. Het familiebedrijf is overgedragen aan de nieuwe generatie en het aantal winkels is de afgelopen periode flink gestegen. De organisatie is op personeelsgebied echter achtergebleven. Zo is er geen vaste gesprekscyclus vastgelegd en vindt de werving, selectie en beoordeling vaak plaats op gevoel. De wens van de directie is om meer structuur aan te brengen rondom de personeelszaken door middel van competentie management (Ammerlaan, persoonlijke communicatie, maart 2017).

Een medewerker is nu lastig te beoordelen omdat alleen momentopnamen van een medewerker te zien zijn tijdens directe observaties. Er is geen objectieve en systematische manier om te observeren, omdat het niet mogelijk is om in alle winkels op hetzelfde moment iemand van de directie of winkelbegeleiding aanwezig te laten zijn. Er zijn geen gespreksverslagen en dossiers waarop teruggevallen kan worden, omdat er vaak geen gesprekken hebben plaatsgevonden of omdat de gesprekken niet goed vastgelegd zijn. Ingrijpen doet de leiding op dit moment op basis van indrukken die leidinggevend hebben op momentopnames. De nieuwe directie van Bakker Ammerlaan zoekt naar betere handvatten om leiding te kunnen geven aan de verschillende winkels. Competentie management zal binnen Bakker Ammerlaan ingezet worden om meer inzicht te krijgen in de competenties en presentaties van de medewerkers. Het doel is om de verwachtingen tussen werkgever en werknemer op één lijn te krijgen en verbeteringen door te kunnen voeren (bijlage 2).

Daarom wordt in dit onderzoek de volgende hoofdvraag gesteld:

Op welke manier kan Bakker Ammerlaan de competenties van de verkoopmedewerkers meten en verbeteren?

De hoofdvraag wordt beantwoord naar aanleiding van het opstellen en evalueren van een competentieprofiel. Om een competentieprofiel op te stellen is er deskresearch gedaan naar competentie management en de functies hiervan. Daarnaast hebben er interviews plaatsgevonden en is er een focusgroep georganiseerd om het competentieprofiel zo volledig mogelijk te maken en zo bruikbaar mogelijk te maken in de context van de winkels.

In hoofdstuk 2 wordt de situatie van Bakker Ammerlaan en haar omgeving verder toegelicht. Hierop volgend wordt er in hoofdstuk 3 gekeken naar de probleemformulering. Hierbij wordt ingezoomd op de aanleiding, doelstelling, doelgroep, afbakening en worden de hoofd- en deelvragen besproken. In hoofdstuk 4 wordt de theorie met betrekking tot competentie management besproken. In hoofdstuk 5 wordt de methode voor het verzamelen van informatie verder toegelicht om zo in hoofdstuk 6 de verzamelde gegevens te verwerken in de resultaten. Tot slot wordt er in hoofdstuk 7 en in hoofdstuk 8 gekeken naar de conclusie, discussie en aanbevelingen. In de bijlages zijn de aanvullende documenten bijgevoegd, zoals de interviews, verslagen, etc.

Hoofdstuk 2 Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt de organisatie Bakker Ammerlaan aan u voorgesteld. Er wordt stil gestaan bij de historie, bedrijfsvoering en het actuele vraagstuk bij Bakker Ammerlaan. Ook de ontwikkelingen die op dit moment gaande zijn binnen de organisatie en de mening van de medewerkers worden beschreven.

2.1 Bakker Ammerlaan

Bakker Ammerlaan is een familiebedrijf, opgericht door Leonardus Ammerlaan in 1896. In 2016 is het 120-jarig bestaan van de organisatie gevierd. Tot en met 1978 bestond het bedrijf uit één winkel met daarbij één bakkerij, gevestigd in Bleiswijk. Vervolgens is de organisatie uitgegroeid tot achtentwintig winkels, één bakkerij en één webwinkel. Stap voor stap is Ammerlaan uit gaan breiden. Zo zijn er nu winkels te vinden in grote steden zoals Zoetermeer, Delft, Rotterdam, maar zijn er ook winkels gevestigd in de kleinere dorpen zoals Bergschenhoek, Waddinxveen en Zevenhuizen (Bakker Ammerlaan, 2016).

Bakker Ammerlaan staat voor verse producten en een goede klantenservice. De klantenservice wordt bepaald door de winkelmedewerkers die de klanten adviseren over de producten en advies geven over de inhoud van de producten om zo de wens van de klant mogelijk te kunnen maken. Dit zijn ook de twee kenmerken waar Ammerlaan zich in wil onderscheiden van andere bakkers. De klanten moeten verleid worden door de producten in de winkel, bijvoorbeeld door de authentieke broden die in sommige winkels vers worden gebakken of door de geur van een vers saucijzenbroodje of gevulde koeken. Een andere manier om de kwaliteit te waarborgen is door het werken met ambachtelijke producten, bijvoorbeeld het meel dat wordt gemaald bij de Zoetermeerse molen. Om deze producten zo goed mogelijk over te laten komen is een nette, schone winkel met een mooie presentatie erg belangrijk (Bakker Ammerlaan, 2016).

In het organogram hiernaast is zichtbaar dat Bakker Ammerlaan een platte structuur heeft. In het organogram is de structuur van de bakkerij achterwege gelaten, omdat er in het onderzoek de focus op de winkelmedewerkers ligt. In het organogram is te zien dat de directie wordt ondersteund door diverse staffuncties: winkelbegeleiding, personeels-, technisch- en administratief medewerkers. De functie van winkelbegeleiding wordt op twee niveaus uitgevoerd: personeel en commercieel. De winkelbegeleider die zich richt op het personeel houdt zich bezig met de teamsamenstellingen, het voeren van functioneringsgesprekken en de werving en selectie. De winkelbegeleider die zich richt op het commerciële niveau houdt zich bezig met het stimuleren van de bijverkoop door middel van verkooptechnieken en de commerciële houding van het personeel te coachen. In het organogram is ook de structuur binnen de winkels weer gegeven. De persoon met de meeste verantwoordelijkheid in de winkel is de eerste verkoopster/filiaalleidster. Zij wordt bijgestaan door de verkoopmedewerkers en weekendkrachten (Ammerlaan, persoonlijke communicatie, maart 2017).

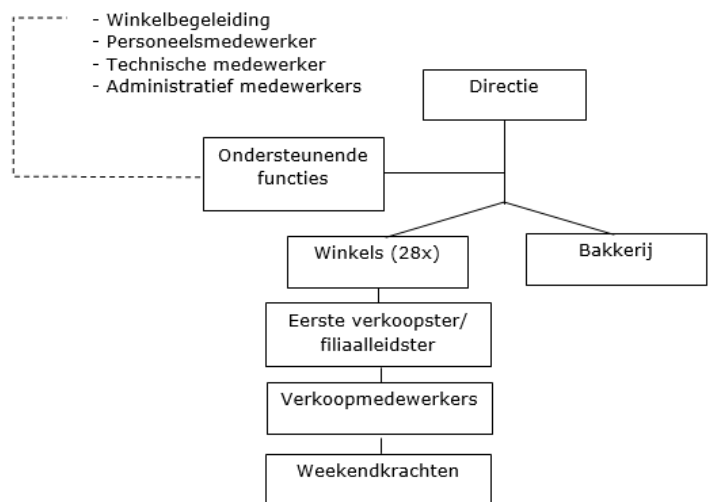


Fig. 2.1 Organogram Bakker Ammerlaan

2.2 Ontwikkelingen binnen Bakker Ammerlaan

Er zijn een aantal ontwikkelingen gaande binnen de organisatie die invloed hebben op de medewerkers en hun manier van werken en presteren.

De eerste ontwikkeling is de groei van de organisatie. Binnen veertig jaar is de organisatie uitgebreid van één winkel naar achtentwintig winkels. Veel medewerkers werken een lange periode bij de Ammerlaan. Zij hebben deze groei meegemaakt en hebben gezien dat er een aantal dingen zijn veranderd in de loop der jaren. De aandacht en het contact met de directie is anders en minder. Deze aandacht moet nu verdeeld worden over achtentwintig winkels. Ook zijn de regels en richtlijnen strakker. Het is bijvoorbeeld niet meer mogelijk om voor elk filiaal een apart assortiment te produceren of voor iedere klant een persoonlijke taart te maken (Luijkx, 2016).

De tweede ontwikkeling die gaande is binnen de organisatie is de transitie van directie. Per 2 januari 2017 heeft de vijfde generatie van de familie het bedrijf officieel overgenomen. De afgelopen jaren hebben de vierde en vijfde generatie samen de leiding gehad over de organisatie, geleidelijk is er steeds meer overgedragen aan de vijfde generatie. Vanaf 2017 neemt de vijfde generatie de aansturing van de organisatie geheel over. Voor de medewerkers zal dit geen directe consequenties hebben, maar de nieuwe generatie heeft wel een andere kijk op bepaalde zaken. Zaken zoals de rol van de medewerkers en de invulling en het format van de winkels (Ammerlaan en Ammerlaan, 2017).

De derde ontwikkeling binnen de organisatie is de nieuwe stijl binnen de winkels. De nieuwste winkels hebben een andere uitstraling dan de oudere winkels. De nieuwe winkels stralen meer ambacht uit en zijn ook meer gericht op het horecadeel binnen de bakkerijen door middel van de verkoop van belegde boterhammen, koffie, thee en andere dranken. In deze winkels zijn stenenvloerovens geplaatst. In deze ovens worden de authentieke broden en Ammerlaantjes gebakken. Dit zorgt voor meer beleving in de winkel en een betere kwaliteit van de producten. De komende periode worden de stenenvloerovens in meer winkels geplaatst. De stenenvloerovens leiden tot meer en andere werkzaamheden voor de winkelmedewerkers (Ammerlaan, persoonlijke communicatie, maart 2017).

2.3 De verkoopmedewerkers van Bakker Ammerlaan

Bakker Ammerlaan heeft ongeveer 260 medewerkers in dienst. Het grootste deel, namelijk 190 medewerkers, werken in de winkel. Deze medewerkers zorgen er voor dat de winkels en de producten er netjes en verzorgd uitzien en dat de klanten goed worden geholpen. De medewerkers in de winkel zijn voornamelijk vrouwen met, over het algemeen, een lage opleiding of geen opleiding. Qua leeftijd zit er veel verschil tussen de medewerkers, er zijn weekendhulpjes van vijftien jaar, maar ook medewerkers van vijfenzeftig jaar die al dertig jaar werkzaam zijn bij Bakker Ammerlaan (Ammerlaan, persoonlijke communicatie, maart 2017).

Bij verschillende winkelbezoeken (bijlage 1) is er met de leidinggevende in de winkel het gesprek aangegaan over de factoren die zij het belangrijkste vinden bij hun medewerkers in de winkels. Volgens de leidinggevers presteren hun medewerkers goed als:

- De medewerkers voor een goede klanttevredenheid zorgen. Met een goede klanttevredenheid wordt bedoeld op: klanten adviseren en informeren over de producten, open en sociale houding in de winkel en door het plezier in het werk uit te kunnen stralen.
- De medewerkers de bijverkoop stimuleren.
- Er efficiënt en secuur wordt gewerkt. Hiermee wordt bedoeld op het bijvullen en schoonhouden van de winkel, secuur en kritisch omgaan met de producten en het op kunnen lossen van problemen.

De directie geeft de volgende definitie van een goed presterende medewerker; De ideale medewerker zorgt draag voor een goede klanttevredenheid, extra verkoop van producten, het neerzetten van een goede omzet en ervoor zorgen dat zo min mogelijk producten weggegooid moeten worden aan het einde van de dag (derving). Het kan erg lastig zijn om deze factoren te meten bij de medewerkers, omdat de directie en de winkelbegeleiding vaak een momentopname zien en iedere medewerker een eigen manier van werken heeft. Om hier toch een goed beeld van te krijgen is er vraag naar een methode of proces waardoor het functioneren van de medewerkers in kaart kan worden gebracht, zonder hiervoor dagelijks in de winkels te moeten zijn. Als er meer inzicht is in het functioneren van de medewerkers kunnen er maatregelen worden genomen om de kwaliteit van het functioneren van de medewerkers te verhogen en zo ook de kwaliteit van de organisatie te verbeteren, met als gevolg hiervan een stijgende omzet (bijlage 2).

De rol van HR wordt nu ingevuld door de winkelbegeleider en een HR-medewerker. De winkelbegeleider vervult HR-taken in het veld, zoals de werving en selectie, functioneringsgesprekken en het begeleiden van teamgesprekken. De HR- medewerker verzorgt de planningen van de winkels en zorgt voor de administratieve handelingen zoals het opstellen van contracten.

De CAO die nu van toepassing is bij Bakker Ammerlaan is de CAO Bakkersbedrijf 1-4-2015 t/m 30-9-2016. De onderhandelingen over een nieuwe CAO zijn stukgelopen in januari 2017 omdat het eindbod van de werkgevers niet is geaccepteerd. Dit eindbod is niet geaccepteerd omdat de vakbond van mening is dat de werkgevers de medewerkers hun eigen loonsverhoging willen laten betalen (FNV, 2017).

Hoofdstuk 3 Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt geschreven over het onderzoek. Wat is hier de aanleiding voor geweest en wat is het doel van het onderzoek? Ook wordt in dit hoofdstuk de hoofdvraag geformuleerd met de daarbij behorende deelvragen. Tot slot wordt in dit hoofdstuk een schets gemaakt van de doelgroep en wordt de afbakening van het onderzoek toegelicht.

3.1 Aanleiding

De aanleiding van het onderzoek is deels naar voren gekomen in de ontwikkelingen die zijn toegelicht in paragraaf 2.2. De groei van de organisatie, transitie van de directie en de nieuwe concepten in de winkels hebben invloed gehad en/of zullen invloed gaan uit oefenen op het werk van de verkoopmedewerkers. Sommige veranderingen hebben direct invloed gehad op het werk van de medewerkers in de winkels, zoals het bakken van de broden in de stenenvloerovens. Andere ontwikkelingen hebben indirect invloed op de werkzaamheden van de verkoopmedewerkers, bijvoorbeeld een andere aansturing van de nieuwe directie ten opzichte van de vorige directie.

Door de groei van de organisatie en de verandering van de aansturing is het van belang dat er meer inzicht wordt gecreëerd in het functioneren van de medewerkers. Alleen met dit inzicht kunnen de medewerkers begeleid worden om beter te functioneren. De directie is door de groei genoodzaakt anders leiding te gaan geven. Deze ontwikkelingen geven de organisatie ook de kans om een professionaliseringsslag te maken.

Competentiemanagement is één van de middelen om deze slag te maken. Zo ontstaat er bij competentie management meer duidelijkheid over de benodigde vaardigheden en kennis ten aanzien van een bepaalde functie. Vervolgens ontstaat een duidelijk beeld van de competenties van de huidige medewerkers en welke competenties van belang worden tijdens nieuwe werving- en selectieprocedures. Competenties die belangrijk zijn volgens de directie (bijlage 2) zijn: proactieve houding, open staan voor verandering, teamgerichtheid, commerciële houding en het zijn van een goede gastvrouw. Om de medewerkers te begeleiden richting deze competenties, in het uitvoeren van de werkzaamheden en om de medewerkers te motiveren wil de organisatie een tool of procedure ontwikkelen die zij hierbij helpt.

3.2 Doelstelling

Door middel van dit onderzoek wordt een tool/procedure voor de winkelbegeleiding en directie ontwikkeld om de competenties van de verkoopmedewerkers te meten, teneinde met deze informatie een advies te kunnen geven over een procedure die ingezet kan worden om zo de kwaliteit van de medewerkers en van de organisatie te verbeteren.

3.3 Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Op welke manier kan Bakker Ammerlaan de competenties van de verkoopmedewerkers meten en verbeteren?

3.4 Deelvragen

Om de hoofdvraag op een goede wijze te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld om voldoende informatie en kennis te vergaren. De deelvragen zijn verdeeld in deskresearch- en fieldresearchvragen.

3.4.1 Deelvragen voor deskresearch

- Deelvraag 1.1: Wat houdt het meten en verbeteren van een competentie in (competentiemanagement)?
- Deelvraag 1.2: Welke richtlijnen/theorieën zijn er voor het opzetten van competentiemanagement?
- Deelvraag 1.3: Welke processen zijn er bekend over het meten en verbeteren van de competenties?

3.4.2 Deelvragen voor fieldresearch

- Deelvraag 2.1: Welke competenties zijn belangrijk voor de functie van verkoopmedewerker?
- Deelvraag 2.2: Op welk niveau moeten de verkoopmedewerkers de competenties beheersen?
- Deelvraag 2.3: Hoe ziet het competentieprofiel van de verkoopmedewerker er uit?
- Deelvraag 2.4: Welke informatie heeft de organisatie nodig om de competenties te beoordelen en te verbeteren?

3.5 Doelgroep

De doelgroep van het onderzoek bestaat uit zowel de winkelmedewerkers als de winkelbegeleiders en directie. Elke doelgroep gaat op een verschillende manier om met de uitkomst van het onderzoek.

De winkelmedewerkers zijn de medewerkers met wie de prestatiemeting wordt gedaan. De winkelmedewerkers bestaan uit de medewerkers met de volgende functies: eerste verkoopster, verkoopmedewerker en weekendhulpen. De eerste verkoopster kan gezien worden als de leidinggevende van de winkel. Zij is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen de winkel en stuurt ook de medewerkers binnen de winkel aan. De verkoopmedewerkers zijn de medewerkers die er, onder begeleiding van de eerste verkoopster, voor zorgen dat de winkel er netjes uitziet en dat de klanten goed worden geholpen en geadviseerd. Tot slot zijn de weekendhulpen de medewerkers die op de drukke dagen en in de vakanties bijspringen om de vaste verkoopmedewerkers te helpen en deels te vervangen. Qua werkzaamheden zijn de winkelmedewerkers gelijk, alleen de verantwoordelijkheid ligt voor het grootste deel bij de eerste verkoopmedewerkers.

De andere doelgroep die in aanmerking komt met het onderzoek en de prestatiemeting zijn de directie en winkelbegeleiding. De directie en winkelbegeleiding voeren de prestatiemeting uit, implementeren de prestatiemeting en bepalen de vervolgstappen.

3.6 Afbakening

Het is belangrijk dat het onderzoek voor zowel de winkelmedewerkers als voor de directie en leidinggevende passend is. De winkelmedewerkers; eerste verkoopster, verkoopmedewerkers en weekendkrachten zijn voornamelijk lager opgeleiden die graag in de praktijk bezig zijn. Voor hun moet de tool toegankelijk zijn om in te vullen.

De gegevens van de tool moeten de directie en winkelbegeleiding relevante informatie bieden om de aansturing van het personeel te kunnen verbeteren.

Tevens moet er rekening worden gehouden in het onderzoek en de aanbevelingen met de actuele ontwikkelingen binnen Bakker Ammerlaan. De aanbevelingen dienen een basis te worden waarop Bakker Ammerlaan zich verder kan ontwikkelen ten aanzien van competentiemanagement. Daarom is het van belang dat er in het theoretisch kader wordt gekeken naar literatuur die passend bij de situatie van Bakker Ammerlaan, zoals competentiemanagement en basis HR-middelen.

Hoofdstuk 4 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deskresearch deelvragen. Zo wordt er gekeken naar de definitie van competentienmanagement en de methodes van competentienmanagement, maar wordt er ook een blik geworpen op casussen en processen van feedback.

4.1 Wat zijn competenties?

In dit onderzoek wordt de focus gelegd op competenties en op competentienmanagement. Maar wat zijn competenties en wat houdt competentienmanagement in? Om te begrijpen wat competenties zijn en wat competentienmanagement inhoudt, zijn hieronder een aantal definities beschreven met toelichting.

Kluijtmans (2010) geeft aan dat er in de loop der jaren drie verschillende invalshoeken zijn ontstaan om het begrip competentie te definiëren. Zo zijn er de Angelsaksische begrippen (competency en competence) die vooral voorkomen in Engelse en Amerikaanse literatuur en de definitie die in Europese literatuur wordt gebruikt.

In een artikel geeft Teodorescu (2006) het verschil tussen competency en competence weer. De definitie van competency is:
"Het inzetten en gebruiken van verschillende kenmerken die op zichzelf of door een combinatie leiden tot een goede prestatie (Dubois, 1998 zoals beschreven in Teodorescu, 2006)".

Met verschillende kenmerken wordt bedoeld op kennis, vaardigheid, mentaliteit en denkpatronen. In de modellen gebaseerd op deze definitie wordt er gekeken naar de positieve kenmerken van goed presterende medewerkers en wordt dit gerepliceerd bij andere medewerkers door middel van werving en selectie, opleidingen, beoordeling en ontwikkelingsprogramma.

De definitie van competence wordt als volgt beschreven:
"Een goede prestatie is een optelling van waardevolle prestatie en kostbaar gedrag (Gilbert, 1996 zoals beschreven in Teodorescu, 2006)".

Bij het toepassen van competence wordt er gericht op het behalen van organisatorische doelen op een efficiënte manier. Bij competence ligt de focus en aandacht op meetbare, concrete en objectieve mijlpalen en wat ervoor nodig is om deze mijlpalen en doelen op een constant niveau uit te voeren en te verbeteren (Teodorescu, 2006).

De definitie van competence wordt vaker gebruikt in de Europese literatuur. Op deze definitie heeft Kluijtmans (2010) dan ook zijn definitie van competenties gebaseerd:
"Het geheel van individuele kwaliteiten van een medewerker die tot uiting komen in diens houding en gedrag en die hem of haar in staat stellen om succesvol te zijn in een bepaalde functie (Kluijtmans, 2010, p. 382)".

Competenties kunnen in verschillende manieren terugkomen in een organisatie. Zo zijn er de individuele competenties, deze competenties worden vastgesteld naar aanleiding van de vaardigheden, kennis en houding die nodig is voor een bepaalde functie. Een andere vorm van competenties zijn de kerncompetenties. Kerncompetenties zijn specifieke sterkten van een organisatie waarmee de organisatie zich wil onderscheiden van concurrenten en wat een basis vormt voor de waarden binnen de organisatie (Kluijtmans, 2010).

4.2 Wat is competentiemanagement?

In de vorige paragraaf is weergegeven wat competenties zijn en welke verschillende opvattingen hierover bestaan. In deze paragraaf wordt er aan de hand van twee definities gekeken naar competentiemanagement.

Kluijtmans (2010) geeft de volgende definitie voor competentiemanagement: "Competentiemanagement is een methode van HRM waarmee sturing wordt gegeven aan de competenties van medewerkers, die een uitwerking vindt in verscheidene deelterreinen van het vakgebied en waarmee een expliciete koppeling wordt gelegd met strategisch beleid van de organisatie (Kluijtmans, 2010, p. 385)".

Een andere definitie is:

"Systematiek waardoor inzicht in de vaardigheden en kwaliteit van medewerkers en deze vaardigheden optimaal ontwikkeld kunnen worden (encyclo, N.D.)".

Beide definities geven aan dat competentiemanagement een manier is om leiding te geven aan de vaardigheden en resultaten van medewerkers. De definitie van Kluijtmans (2010) is uitgebreider omdat hij ook de koppeling tussen het beleid en verschillende vakgebieden benoemt.

4.3 Welke functies heeft competentiemanagement?

Op basis van bovenstaande definitie onderscheidt Kluijtmans (2010, P. 400) acht verschillende functies van competentiemanagement:

- Sturingsfunctie: door het bepalen van kerncompetenties wordt er een transparantie gecreëerd waardoor het voor iedereen (intern en extern) duidelijk is waar de organisatie voor staat en wat er wordt verwacht van de medewerkers.
- Performance verbetering: door duidelijke competenties, wordt het voor de medewerkers en leidinggevenden duidelijk welke rol er wordt verlangd door de organisatie. Op deze manier kunnen doelen makkelijker gesteld worden en kan er duidelijk feedback gegeven worden.
- Communicatiefunctie: competentiemanagement zorgt voor een duidelijke beschrijving van het gewenste gedrag. Het is een communicatiemiddel om duidelijk te maken wat er van een medewerker wordt verwacht. Transparantie en bewustwording is ook hierbij erg belangrijk.
- Ontwikkelfunctie: competenties zijn een basis voor het kiezen van een vervolgopleiding, maar ook een basis voor het voeren van ontwikkelingsgesprekken.
- Horizontale integratie: een verbetering van de afstemming en integratie van het HR-beleid. Denk hierbij aan werving en selectie en het beoordelingssysteem.
- Organisatiefunctie: er wordt kritischer gekeken naar de opbouw en invulling van de functies. Gekeken wordt naar een betere fit tussen medewerkers en werkzaamheden.
- Managementfunctie: de leidinggevenden hebben meer handvaten om echt leiding te geven. Dit kan door middel van gesprekken, maar ook door coaching on the job. Het gewenste gedrag en de gewenste houding van de medewerkers zijn bekend, waardoor er ook duidelijk op gestuurd kan worden.
- Selectiefunctie: verbetering en transparantie in de selectieprocedure. Iedereen weet op welke punten er wordt beoordeeld en of iemand bij de organisatie past.

Zoals bij de functie van horizontale integratie al is aangegeven wordt er met competentiemanagement ook een brug geslagen tussen verschillende HR- instrumenten. Voorbeelden van HR-instrumenten zijn de werving en selectie, ontwikkeling van personeel en de gesprekscyclus binnen het HR- beleid (De Lange, 2008).

4.3.1 Competentiemanagement en werving & selectie

McClelland (1973) was op zoek naar een methode om managers op een goede manier te selecteren. Hiervoor heeft hij een lijst opgesteld met competenties die succesvolle en minder succesvolle medewerkers onderscheiden. Kandidaten die solliciteerden voor de functie werden getest op de competenties. Driekwart van de bedrijven, die op dit moment met competentienagement werken, geven aan dat de toepassing bij werving en selectie het belangrijkste is voor hen. Deze bedrijven geven aan dat de toepassing van competentienagement op de werving en selectie veel invloed heeft gehad op het imago van het bedrijf op de arbeidsmarkt en op het type sollicitant. Tot slot wordt aangegeven dat competentienagement de effectiviteit van de werving en selectie heeft verbeterd (de Lange, 2008).

4.3.2 Competentiemanagement en beoordeling

Naast de werving en selectie kan competentienagement ingezet worden bij het beoordelen van de medewerkers. Competentiemanagement geeft richting aan de manier waarop er naar resultaten wordt gekeken. Er wordt niet alleen meer gekeken naar de resultaten zelf, maar ook naar de manier waarop de resultaten worden behaald. Door het beschrijven van de competenties wordt duidelijk waarop gestuurd moeten worden. Vaak wordt dit besproken met de medewerkers in verschillende gesprekken (gesprekscyclus). In diverse praktijkvoorbeelden komt naar voren dat de prestaties en ontwikkelingen verbeteren door transparantie. De medewerkers weten wat er van hun wordt verwacht en de werkgever weet wat hij van zijn medewerkers kan verwachten (de Lange, 2008).

4.3.3 Competentiemanagement en opleiding & ontwikkeling

Tot slot wordt er een verbinding gelegd tussen competentienagement, opleiding en ontwikkeling binnen de organisatie. Met competentienagement ligt de focus van opleidingen en ontwikkelingen op de competenties en vaardigheden van een medewerker in plaats van de kennisverwerking. Door te focussen op de competenties wordt het trainingsaanbod overzichtelijker en beter passend. Het opleiden en ontwikkelen ligt heel dicht bij de gesprekscyclus. In deze gesprekken verschuift het voornaamste doel van beoordelen naar ontwikkelen. Hulpmiddelen voor het opleiden en ontwikkelen van de medewerkers is het opstellen van persoonlijke opleidingsplannen met daarin persoonlijke doelen en doelen vanuit de organisatie (de Lange, 2008).

In het artikel van de Lange (2008) wordt teruggekeken op het effect van competentienagement op de lange termijn bij verschillende organisaties. Zo heeft hij aangetoond dat 43 van de 77 respondenten competentienagement zien als een grote rol in het verbeteren van prestaties. Tevens speelt competentienagement een rol bij cultuuromslag en bij de betrokkenheid en tevredenheid van de medewerkers.

4.4 De TMA-methode

De TMA-methode staat voor de talenten motivatie analysemethode. De methode geeft inzicht in de relatie tussen talenten en competenties. De TMA-methode levert verschillende instrumenten om competenties te ontwikkelen en inzichtelijk te maken. Deze instrumenten variëren van teamanalyses, competentiebeoordelingen tot vragenlijsten voor sollicitatie- en functioneringsgesprekken. De methode is dus inzetbaar op verschillende HR-gebieden (TMA, 2015).

De visie van de TMA-methode op competentienagement is omschreven als: "competentiemanagement gaat over een heldere competentietaal spreken binnen de organisatie, met andere woorden het helder maken van het gewenste gedrag vanuit organisatieperspectief". Door het goed uitvoeren van het gewenste gedrag binnen de functie, worden de doelen en gewenste resultaten behaald (TMA, 2015).

De TMA- methode onderscheidt drie factoren die invloed hebben op het gedrag van mensen:

- Talenten en drijfveren. Met talenten wordt bedoeld op: "positief geformuleerde gedragsbewoordingen en uitleg die voortvloeien uit de lage en hoge scores van drijfveren (TMA, 2015, p. 223)". Drijfveren kunnen als volgt toegelicht worden: "stabiele behoeften die zich uiten in een denkproces en daarmee een persoonlijkheid. Mensen maken hierdoor bewuste, maar ook onbewuste keuzes (TMA, 2015, P.223)."
- Competenties en capaciteiten. De TMA-methode geeft de volgende definitie aan competenties: "gedragsvaardigheden van een persoon. Het vertoon en ontwikkeling van de competentie wordt beïnvloed door de omgeving van een persoon en door iemands talenten (TMA, 2015, P.224)". Met capaciteiten wordt er bedoeld op "aangeboren bekwaamheid om logisch te redeneren en gemakkelijk vraagstukken te doorgronden en op te lossen (TMA, 2015, p.224)".
- Tot slot de omgeving van een persoon. De omgeving kan bestaan uit de organisatie waar iemand werkt, maar kan ook een functie of een situatie zijn. De omgeving kan de uiting van competenties van een persoon stimuleren of belemmeren. Een stimulerende cultuur en de positie van een persoon heeft veel invloed op de uiting van competenties (TMA, 2015).

In figuur 4.1 is het verband en de combinatie van de verschillende invloedsfactoren weergegeven. Het figuur laat tevens de relatie tussen de competenties en talenten zien. Als mensen worden ingezet vanuit hun talenten en competenties, krijgen de medewerkers meer energie. Mensen hebben hierdoor meer plezier in het werk, wat leidt tot betere prestaties en betrokkenheid (TMA, 2015).

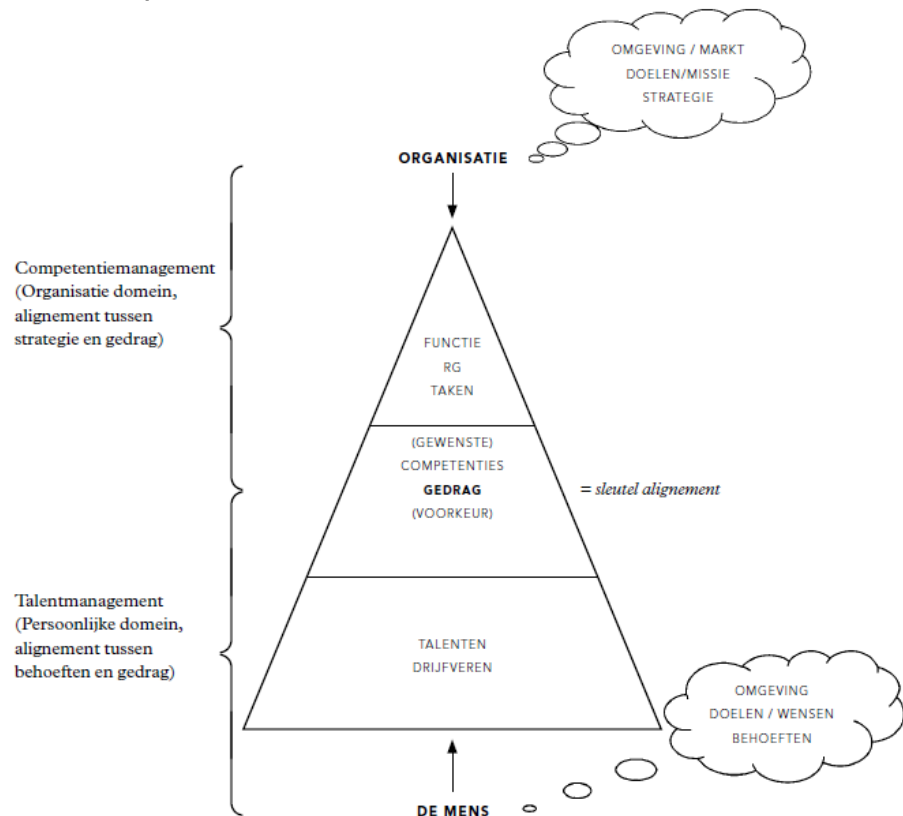


Fig. 4.1 Het TMA mens & organisatie alignment model (TMA, 2015, p. 228)

Tot slot geeft de TMA-methode een aantal stappen aan, die doorlopen moeten worden om een competentieprofiel op te stellen (TMA, 2015):

- Stap 1: De resultaatgebieden vaststellen. Een resultaatgebied is een groep taken die aan elkaar verbonden zijn om een resultaat te behalen. Per taak is vaak een competentie vereist.
- Stap 2: Vaststellen van de taken binnen een functie. Aan de taken kunnen prestatie-indicatoren worden toegevoegd. Deze indicatoren zijn omschrijvingen om een medewerker te beoordelen. Deze omschrijvingen worden zoveel mogelijk opgebouwd naar aanleiding van het SMART-principe.

- Stap 3: Vaststellen van de vereiste competenties. Per functie kunnen er 3 tot 7 competenties omschreven worden. De omschrijvingen van de competenties staan weergegeven in het competentiewoordenboek. Het competentiewoordenboek is een instrument van de TMA-methode.
- Stap 4: Vaststellen van het vereiste gedrag binnen een functie. Dit zijn omschrijvingen van de gewenste manier van handelen per competentie. Als er een medewerker wordt beoordeeld kan het gedrag van de medewerker worden vergeleken met de omschrijving. Het gedrag kan in verschillende niveaus worden beschreven: algemeen, operationeel, tactisch en strategisch. Per functie is het gewenste gedragsniveau verschillend. Alle gedragsniveaus zijn weergegeven in het competentiewoordenboek.

4.5 Methode van feedback geven

Feedback is het teruggeven van de effecten van bepaalde gedragingen of houdingen. Het doel van feedback is om te leren hoe het gedrag of de houding van iemand overkomt op een ander persoon. Voor een goede samenwerking is het geven en ontvangen van feedback noodzakelijk (managementsite, N.D.).

Er zijn verschillende wijzen waarop feedback verzameld kan worden. Voorbeelden hiervan zijn 360 graden feedback en 90 graden feedback. Maar vaak vindt feedback één-op-één plaats in een gesprek. Wat zijn dan belangrijke voorwaarden om rekening mee te houden? Managementsite (2011) heeft dit uiteengezet in een artikel. Bij het geven van feedback is het belangrijk om de volgende punten in acht te nemen:

- Zorg voor een veilige en gelijkwaardige sfeer tijdens het gesprek. Het gesprek wordt samen gevoerd, het is geen eenrichtingsverkeer.
- De ontvanger van de feedback moet open staan voor de feedback. Is dit niet het geval, dan levert de feedback niks op.
- Let op dat feedback op een opbouwende manier wordt gegeven. Stel doelen, zodat er samen aan verbetering gewerkt kan worden.
- Controleer of de feedback goed aankomt en of de medewerker de feedback herkent en begrijpt.

Het feedbacksysteem 360 graden feedback is een instrument om de prestaties en ontwikkelingen van een medewerker in kaart te brengen. Kenmerkend voor 360 graden feedback is dat de feedback van verschillende personen wordt gegeven met als doel om een zo breed mogelijk beeld te schetsen van het gedrag van de medewerker in de werksituatie. Deze beoordelaars kunnen in verschillende posities staan, denk bijvoorbeeld aan een collega, leidinggevende of in sommige situaties een klant. Bij 360 graden feedback is het ook kenmerkend dat degene die beoordeeld wordt ook zichzelf beoordeelt door het invullen van de vragenlijst (IJzendoorn, N.D.).

Het juiste gebruik van de gedragsindicatoren bij de beoordeling zorgt voor een goede en betrouwbare toepassing van de 360 graden feedback methode. Het is van belang dat de gedragsindicatoren voor iedereen bekend zijn en dat de beoordelaars deze indicatoren van de beoordeelde hebben gezien tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden om zo goed mogelijk feedback te geven (IJzendoorn, N.D.).

Voor 90 graden feedback geldt hetzelfde principe. Hetgeen dat anders is dan bij 360 graden feedback is dat bij 90 graden feedback de beoordeelde zelf en nog één ander persoon de feedback geeft (competencefactory, N.D.).

Hoofdstuk 5 Methode

In dit onderzoek zijn verschillende methodes ingezet om de juiste informatie te verzamelen om de hoofdvraag te beantwoorden. Per methode zal gekeken worden naar de procedure, manier van analyseren en de reden waarom voor deze methode is gekozen. De methodes die zijn gebruikt in dit onderzoek zijn: vooronderzoek, literatuuronderzoek, interviews en de input van de focusgroepen.

5.1 Vooronderzoek

Voor het opstellen van de hoofd- en deelvragen en de situatieschets heeft er een vooronderzoek plaatsgevonden. Dit vooronderzoek bestond uit verschillende onderdelen: winkelbezoeken, een oriënterend interview en deskresearch.

5.1.1 Winkelbezoeken

In diverse winkelbezoeken is aan de leidinggevenden gevraagd wat zij belangrijke prestatiekenmerken vinden bij hun verkoopmedewerkers. Er hebben acht verschillende winkelbezoeken plaatsgevonden bij acht verschillende winkels. Deze winkels zijn willekeurig gekozen. Op deze wijze zijn er winkels in een stad bezocht, maar ook winkels in dorpskernen.

Het doel van de winkelbezoeken was om een beeld te krijgen van wat de leidinggevenden binnen Bakker Ammerlaan belangrijk vinden in de uitvoering van het werk door hun verkoopmedewerkers.

Van deze winkelbezoeken zijn korte verslagen gemaakt in bijlage 1. Deze informatie is verwerkt in het schetsen van de medewerkers van Bakker Ammerlaan in hoofdstuk 2.3.

5.1.2. Oriënterend interview

Naast de winkelbezoeken heeft er een oriënterend interview plaatsgevonden met de directie. Het doel van dit interview was om de wens van de directie te bepalen naar aanleiding van het onderzoek, om te bepalen wat de directie nodig heeft om inzicht te krijgen in de prestatie van de medewerkers. Dit interview is verwerkt in het verslag in bijlage 2.

5.1.3 Deskresearch

Tot slot zijn er een aantal interne documenten bekeken om de ontwikkelingen binnen de organisatie vast te stellen. Documenten die onder andere zijn bekeken:

- Brief met betrekking tot overname door nieuwe directie.
- Visie en doelstellingen van Bakker Ammerlaan.
- Winkelboek.

Het doel van de deskresearch was om een goed en volledig beeld te krijgen van de huidige stand van zaken binnen Bakker Ammerlaan.

5.2 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is ingezet voor het opstellen van het theoretisch kader en om de ontwikkelingen in de bakkersbranche in kaart te brengen. Voor het theoretisch kader zijn verschillende theorieën over competentienmanagement geïnventariseerd. Hierbij is gekeken naar de definitie van competentienmanagement, de wijze waarop competentienmanagement gebruikt wordt en hoe dit ingezet kan worden binnen een bedrijf. Via Google en Google Scholar is voornamelijk gezocht naar de termen: competentienmanagement, competence en competency. Uiteindelijk kwam de TMA-methode hierbij naar voren. Deze methode is dan ook de leidraad geworden voor het theoretisch kader en het verdere onderzoek. Naast de TMA-methode zijn ook de theorieën van Kluijtmans (2010), Teodorescu (2006) en De Lange (2008) gebruikt. Deze theorieën sluiten goed aan op middelkleine bedrijven en op dit onderzoek. Tevens geeft

de TMA-methode duidelijke stappen weer voor het opzetten van competentieprofielen en competentie management binnen verschillende branches en organisaties. Verder is er gekeken naar het geven van feedback. Dit is een belangrijk deel van competentie management. Er is inzage verkregen in de verbeterpunten van een medewerker door middel van competentie management en op welke manier deze verbeterpunten overgebracht kunnen worden aan de medewerkers door middel van de feedbackregels.

5.3 Het opstellen van het competentieprofiel

Naar aanleiding van het theoretisch kader is er een start gemaakt met het opstellen van het competentieprofiel (bijlage 4). Deze start is gemaakt naar aanleiding van de informatie die uit het vooronderzoek naar voren is gekomen en naar aanleiding van het competentiewoordenboek. Op basis van deze eerste versie hebben er verschillende interviews plaatsgevonden met verschillende doelgroepen om te kijken of het competentieprofiel bij de organisatie past. In elke fase was er een specificering van het competentieprofiel om zo het profiel te optimaliseren. Er is gebruik gemaakt van een iteratief proces. Zo heeft er na de eerste versie van het competentieprofiel een gesprek plaatsgevonden met de directie, hebben er interviews plaatsgevonden met de 1^e verkoopsters/filiaalleidsters en zijn er twee focusgroepen georganiseerd. Per methode is het competentieprofiel bijgesteld. De verschillende versies, met daarin de wijzigingen zijn te vinden in de bijlages.

5.3.1 Gesprek directie

Na de eerste opzet heeft er een gesprek plaatsgevonden met de directie. Dit gesprek is verwerkt in een verslag in bijlage 5. Het doel van het gesprek was om te kijken of de directie het eens is met het opgestelde competentieprofiel.

Er is een gesprek ingepland met de directie, hiervoor heeft de directie de eerste versie van het competentie management via de mail ontvangen. Samen is het profiel doorgenomen en is het gesprek aangegaan over de punten twijfel over was. De wijzigingen zijn aangepast en nogmaals verstuurd naar de directie. De directie was het eens met de aangepaste versie.

5.3.2 Interviews

Naar aanleiding van de tweede versie (1.1) van het competentie management (bijlage 6) is het gesprek aangegaan met de 1^e verkoopsters en filiaalleidsters. Het doel van deze interviews was om te achterhalen hoe leidinggevend op dit moment hun medewerkers beoordelen, om te kijken welke handvatten hier handig bij zijn. Maar het belangrijkste doel van de interviews was om te kijken of het competentieprofiel aansluit bij de mening en de inzichten van de leidinggevend. Zij hebben de meeste inzichten en ervaringen uit de praktijk. In het interview is daarom ook gevraagd naar verhalen uit de praktijk die laten zien wat een verkoopmedewerker succesvol maakt.

De gesprekken zijn telefonisch ingepland en hebben plaatsgevonden in de winkels. De interviews zijn uitgevoerd naar aanleiding van een topic list. Deze topic list is opgenomen in bijlage 7. De interviews zijn daarna uitgewerkt in verslagen die terug te lezen zijn in bijlage 8. Om de interviews op een overzichtelijke wijze te verwerken in de resultaten, zijn er analyseschema's opgesteld (bijlage 9). In deze schema's is per onderwerp en per interview kort genoteerd wat er is benoemd. Met als doel de interviews snel te kunnen vergelijken. Naar aanleiding van deze resultaten is het competentieprofiel gewijzigd naar versie 1.2 in bijlage 10.

Er is gekozen voor deze doelgroep omdat de 1^e verkoopsters en filiaalleidsters (leidinggevende) het meeste te maken hebben met het beoordelen en aansturen van de verkoopmedewerkers. Het verschil tussen een 1^e verkoopster en filiaalleidster is de grootte van de winkel en het team wat ze aansturen. Er hebben zes interviews plaatsgevonden, drie met een 1^e verkoopster en drie met filiaalleidsters. In de tabel is de

verdeling van de doelgroep in cijfers toegelicht. Er is gekozen voor een groter percentage filiaalleidsters omdat zij meer verantwoording hebben en ook sneller zullen werken met het competentieprofiel dan de 1^e verkoopsters.

	1^e verkoopster	Filiaalleidster	Totaal
Totaal	16	9	25
Geïnterviewd	3	3	6
Percentage	18%	33%	24%

5.3.3 Focusgroepen

Als laatste check voor een goed competentieprofiel hebben er twee focusgroepen plaatsgevonden. Het doel van deze focusgroepen was om ook met de verkoopmedewerkers te bespreken of zij zich herkennen in het competentieprofiel en om naar aanleiding van hun ervaringen het competentieprofiel zoveel mogelijk op de praktijk aan te laten sluiten. Er is voor een focusgroep gekozen omdat op deze manier de mening van meerdere personen in één keer verzameld wordt en er is een gelegenheid om in discussie te gaan over de competentieprofielen. Met als doel een herkenbaar en passende omschrijving van de competenties op te stellen.

Om de medewerkers uit te nodigen voor de focusgroep is er een e-mail gestuurd naar alle winkels. In deze mail wordt medewerking gevraagd voor het opstellen van een competentieprofiel en is er informatie gegeven met betrekking tot datum, tijd, locatie en doelstelling. De medewerkers reageerden positief, maar om de groepen goed gevuld te krijgen zijn er nog een aantal willekeurige medewerkers benaderd die vrij waren op het moment dat de focusgroepen gepland waren. Met deze twee acties zijn er twee groepen ontstaan: de eerste focusgroep bestaande uit 5 medewerkers en de tweede focusgroep bestaande uit 9 medewerkers. De deelnemers waren allemaal verkoopmedewerkers uit verschillende winkels.

De opbouw en indeling van de focusgroep is afgeleid van het competentieprofiel. Zo zijn er per onderdeel van het competentieprofiel (de functie, werkomgeving, taken, resultaatgebieden en competenties) verschillende opdrachten en vragen opgesteld. Hiervoor is een werkboek samengesteld zodat iedereen mee kon lezen en aantekeningen kon maken (bijlage 12). Eén focusgroep vond plaats op kantoor en één focusgroep heeft plaatsgevonden in een winkel in Zoetermeer omdat dit goed bereikbaar was voor de vrijwillige medewerkers. Van tevoren is uitgelegd wat het doel van de focusgroep was en is er gevraagd of het opgenomen mocht worden. De gespreksonderwerpen van de focusgroepen zijn verwerkt in een notulen. Deze notulen zijn uitgewerkt in bijlage 13.

Zoals aangegeven hebben er alleen verkoopmedewerkers deelgenomen aan deze focusgroepen. Deze doelgroep was nog niet aan het woord geweest tijdens het onderzoek, maar zijn wel belangrijk. Het competentieprofiel gaat uiteindelijk om hen. In de tabel hieronder is de doelgroep in cijfers toegelicht.

	Focusgroep 1	Focusgroep 2	Totaal
Totaal aantal medewerkers	190	190	190
Deelgenomen aan focusgroep	5	9	14
Percentage	2,6%	4,7%	7,3%

5.4 Kwaliteit onderzoek

De validiteit en bruikbaarheid van dit onderzoek kan gegarandeerd worden door de brede inzet van verschillende steekproeven van de doelgroepen. Iedere relevante doelgroep binnen de organisatie heeft de gelegenheid gekregen hun mening te delen: directie, leidinggevende en verkoopmedewerker. Op deze manier is de situatie van drie verschillende kanten bekeken en zijn er controles uitgevoerd. Tevens is er bij het zoeken naar literatuur gekeken of deze literatuur toepasbaar is in de bakkersbranche en in een

familiebedrijf. Tot slot zijn de interviews en focusgroepen opgenomen zodat deze zo betrouwbaar mogelijk verwerkt zijn. De betrouwbaarheid zal gemeten kunnen worden op het moment dat het meetinstrument vaker in de praktijk wordt gebruikt. Tot slot kan er gezegd worden dat dit onderzoek bruikbaar is in de praktijk. In overleg met de directie is er gekeken wat de organisatie nodig heeft en kan gebruiken op het gebied van het meten van competenties. Ook is er tijdens het onderzoek aandacht besteed aan de bruikbaarheid van het competentieprofiel. Zowel in de interviews als in de focusgroepen is nagevraagd wat de leidinggevenden nodig hebben om gebruik te kunnen maken van het competentieprofiel. Hieruit is geconcludeerd dat het profiel ingezet kan worden in de praktijk. Om Bakker Ammerlaan hier verder in te begeleiden is er een implementatieplan opgesteld in hoofdstuk 8.

Hoofdstuk 6 De resultaten

De resultaten, de titel zegt het al. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de resultaten op de fieldresearch vragen. Per deelvraag zal worden toegelicht wat het resultaat is en waarom deze resultaten naar voren zijn gekomen. De deelvragen hebben betrekking op de competenties en gedragsniveaus, het competentieprofiel en het beoordelen en verbeteren van de competenties.

6.1 Competenties en gedragsniveau

De eerste twee deelvragen van de fieldresearch hebben betrekking op de benodigde competenties en de gedragsniveaus die hierbij passen. Onderstaande vragen zullen in deze paragraaf worden beantwoord:

- Deelvraag 2.1: Welke competenties zijn belangrijk voor de functie van verkoopmedewerkers?
- Deelvraag 2.2: Op welk niveau moeten de verkoopmedewerkers de competenties beheersen?

De benodigde competenties voor de functie van verkoopmedewerker zijn voornamelijk gebaseerd op de wensen van de directie die naar voren zijn gekomen in het oriënterende gesprek (bijlage 2). Hierin gaf de directie de volgende criteria aan: gastvrouw zijn, commerciële instelling, teamgerichtheid, open staan voor ontwikkelingen en een proactieve houding. Ook het beeld van de perfecte medewerker van de directie is meegenomen in de competenties. De competenties zijn verzameld uit het competentiewoordenboek van de TMA-Methode (2017).

Om te komen tot zes/acht competenties is er eerst een lijst gemaakt van alle competenties uit het woordenboek die aansloten bij de functie. Er is gekozen voor zes tot acht competenties, omdat dit aangegeven wordt in de TMA-methode (2017). Deze competenties zijn naast de winkelbezoeken, criteria van de directie en het succesvoorbeeld van de directie gelegd. Hieruit zijn de volgende competenties voort gekomen: aanpassingsvermogen, commercieel vermogen, klantgerichtheid, kwaliteitsgerichtheid, mondelinge vaardigheid, stressbestendigheid, verantwoording en samenwerken.

In de interviews met de eerste verkoopmedewerkers en filiaalleiders is gevraagd naar belangrijke eigenschappen van een verkoopmedewerker. Hier is heel gevarieerd op geantwoord maar de volgende antwoorden zijn het meest genoemd:

- De wil om hard te werken
- Uitstraling van de medewerker
- Flexibiliteit

De antwoorden waren voornamelijk gericht op de houding ten opzichte van klanten en collega's en niet zozeer op vaardigheden die een persoon zelf heeft. Wanneer we samen naar de competenties keken, geven de verkoopmedewerkers aan dat ze daar niet zelf aan hadden gedacht om het zo te formuleren, maar dat ze het wel heel erg belangrijk vinden en dat de competenties overeenkomen met hun visie en met de praktijk.

In de paragrafen hieronder wordt per competentie toegelicht waarom er voor die competentie en bijbehorende gedragsniveaus is gekozen en hoe zich dit heeft ontwikkeld naar aanleiding van de resultaten van de interviews en de focusgroepen.

6.1.1 Aanpassingsvermogen/ flexibel gedrag

Aanpassingsvermogen is een belangrijke competentie binnen Bakker Ammerlaan, omdat er veel en snelle veranderingen plaats vinden en omdat het belangrijk is om hier snel in te schakelen. Een voorbeeld hiervan is ook in de situatieschets naar voren gekomen. In bijlage 4 wordt de keuze voor deze competentie verder toegelicht.

Bij de competentie aanpassingsvermogen is gekozen voor een operationeel gedragsniveau. De verkoopmedewerkers moeten zich vaak aanpassen aan besluiten die van bovenaf zijn genomen, veranderingen door een andere wens van de klant of door onvoorziene situaties, zoals een verkeerde levering. Op dit soort momenten moeten medewerkers in de winkel snel om kunnen schakelen. De volledige uitwerking is opgenomen in bijlage 4.

In de interviews is naar voren gekomen dat de competentie aanpassingsvermogen vooral van toepassing is op de roosters, wijzigingen in bestellingen en het kunnen aanpassen in de werkhouding. Het komt vaak voor dat de roosters op het laatste moment wijzigen omdat er een zieke is of omdat het drukker of rustiger is in de winkel dan verwacht. Ook kan het zijn dat de verwachtingen van een klant opeens omslaan omdat zijn of haar plannen veranderen. Hier moet ook goed op ingesprongen worden zodat de klant toch goed geholpen kan worden. Dit is opgenomen in het competentieprofiel in bijlage 10.

Naar aanleiding van de focusgroep is de competentie aanpassingsvermogen vervangen voor flexibel gedrag. Met als reden dat flexibel gedrag breder getrokken kan worden. Flexibel kan toegepast worden op de werkwijze van een medewerker, zoals in de motivatie van aanpassingsvermogen aangegeven is, maar kan ook toegepast worden op de werktijden en werkhouding. De werktijden zijn gebaseerd op vaste dagen, maar het zou zomaar kunnen dat er door extra drukte, ziekten of vrije dagen deze vaste dagen op het laatste moment wijzigen. Tot slot is het belangrijk dat de medewerkers flexibel zijn in hun werkhouding omdat dit verschilt met degene waarmee je samenwerkt en in welke winkel er wordt gewerkt. De volledige uitwerking van deze competentie is verwerkt in bijlage 14.

6.1.2 Commercieel vermogen/ Ambitie

De competentie commercieel vermogen is belangrijk binnen Bakker Ammerlaan, omdat er steeds meer concurrentie is in de omgeving. Het is daarom van belang dat medewerkers hier op in kunnen springen en de positie van de winkel kunnen verbeteren. Bij de competentie commercieel vermogen is een algemeen gedragsniveau gekozen. De reden hiervan is dat de medewerkers in de winkel niet het beleid of de aanbiedingen kunnen bepalen op commercieel niveau. De verkoopmedewerkers moeten het gedrag van de klant kunnen lezen om zo het commercieel gedrag van de klant te kunnen beïnvloeden. De keuze voor de competentie en voor het gedragsniveau zijn uitgewerkt in bijlage 4.

Bij commercieel vermogen is een extra dimensie toegevoegd naar aanleiding van de interviews. In de interviews is naar voren gekomen dat een verkoopmedewerker interesse in de producten moet hebben om de producten goed te kunnen verkopen. Als een verkoopmedewerker niet weet wat ze verkoopt is het ook niet mogelijk om dit product goed aan te prijzen. Dit is aangepast in het competentieprofiel in bijlage 10.

Na de focusgroepen is de competentie van commercieel vermogen aangepast in ambitie. In de focusgroepen is naar voren gekomen dat het commercieel vermogen voornamelijk belangrijk is voor de leidinggevende in de winkel (eerste verkoopmedewerker of filiaal leider) en niet zozeer voor de verkoopmedewerkers. Verder is aangegeven in de focusgroepen en eerder in de interviews dat iedereen het belangrijk vindt dat iemand wil werken en ook echt vooruit wil gaan in het werk, om samen er iets mooiers en beters van te maken. Vandaar de competentie ambitie. Een competentie die laat zien dat een medewerker er alles aan zal doen en dat stapje extra zal zetten, om alles binnen haar vermogen te regelen. Ook dit draagt mee aan het verbeteren van de concurrentiepositie en laat zien dat de verwachtingen van een verkoopmedewerker hoog liggen. De competentie met gedragsvoorbeelden is verder toegelicht in bijlage 14.

6.1.3 Klantgerichtheid

Deze competentie is erg belangrijk voor Bakker Ammerlaan; De voornaamste reden om je als winkel te onderscheiden van de supermarkten en zo een betere concurrentiepositie te generen, maar ook om de klanten terug te laten komen. Voor de competentie klantgerichtheid is gekozen voor een tactisch gedragsniveau. De verkoopmedewerkers zijn de medewerkers die de klanttevredenheid het meeste kunnen beïnvloeden. De verkoopmedewerkers hebben het meeste contact met de klanten en de klanten zien vaak alleen deze medewerkers, daarom is het van belang dat de medewerkers deze competentie op een hoog niveau beheersen. Voorbeelden van dit gedrag zijn weergegeven in bijlage 4.

In de competentie klantgerichtheid is voornamelijk gekeken naar het stimuleren, het informeren van de klanten en de service naar de klanten toe. In de interviews met de leidinggevenden is naar voren gekomen dat het ook belangrijk is om verder dan dit te kijken. Het aanvoelen van de klant is hierbij erg belangrijk. Als verkoopmedewerker moet je aan kunnen voelen wanneer of bij wie je wel of niet een grapje kan maken. Dit komt ook naar voren in het volgende voorbeeld uit het eerste interview:

“Er kwam een klant binnen die haastig en een beetje chagrijnig overkwam en die het geld al op de toonbank klaar had gelegd voor een brood. De verkoopmedewerker ging nog uitgebreid en erg overdreven een aanbieding uitleggen en iets echt proberen aan te smeren, terwijl je echt zag dat de klant geen interesse had en alleen maar geïrriteerder werd (Respondent 1, Bijlage 8)”.

Dit is aangepast in het competentieprofiel in bijlage 10.

In de focusgroepen is deze competentie tot twee keer toe benoemd als belangrijkste competentie. Dit laat zien dat deze competentie een goede plek verdient in het competentieprofiel.

6.1.4 Kwaliteitsgerichtheid

De competentie kwaliteitsgerichtheid is toegevoegd omdat dit een uitdrukkelijk wens is van de directie. In het interview met de directie (bijlage 2) wordt aangegeven dat gestreefd wordt naar de groei van de kwaliteit in prestaties van de medewerkers, maar ook in de producten en de uitstraling van de winkels. Dit doel sluit aan op de voorbeelden van de kwaliteitsgerichtheid op het operationeel gedragsniveau, omdat de medewerkers alleen invloed hebben op de kwaliteit van hun eigen werk en hun eigen winkel. In bijlage 4 wordt de volledige toelichting weergegeven.

Over deze competentie is geen aanvullende informatie benoemd in de interviews. Daarom hebben er ook geen aanpassingen plaatsgevonden in dit onderdeel van het competentieprofiel.

De focusgroep bevestigde het belang van kwaliteitsgerichtheid. Voornamelijk richting de producten en de service toe.

“Kwaliteitsgerichtheid was een competentie waar de medewerkers niet over na hadden gedacht, maar wat wel als erg belangrijk wordt ervaren. Voornamelijk de kwaliteit van de producten waar je mee werkt en de kwaliteit van de service die je verleent (focusgroep 1, bijlage 13)”.

6.1.5 Mondelinge vaardigheid

De competentie mondelinge vaardigheid is belangrijk voor het overbrengen van informatie en kennis naar de klanten, maar ook om de klanten te kunnen overtuigen van een goede aanbieding. Voor de competentie mondelinge vaardigheid is een tactisch gedragsniveau gekozen. Er wordt van de verkoopmedewerkers verwacht dat zij op een

begrijpelijke manier uitleg geven aan de klanten. Sommige technieken of ingrediënten uit het brood/banket kunnen ingewikkeld zijn om uit te leggen, maar indien nodig moet deze kennis overgebracht worden aan de klanten die zonder enige voorkennis de vraag stellen. Een toelichting met verschillende voorbeelden zijn weergegeven in bijlage 4.

De mondelinge vaardigheid wordt erkend als belangrijke competentie in de interviews. In alle interviews is naar voren gekomen dat het contact met de klanten centraal staat. Als toevoeging of voorwaarde voor het goed overbrengen is de uitstraling van de verkoopmedewerker genoemd. Als een verkoopmedewerker een mooi verhaal staat te vertellen met een ongeïnteresseerde blik komt dit niet over. Daarom is dit toegevoegd aan het competentieprofiel in bijlage 10.

De competentie mondelinge vaardigheid is niet veelvuldig ter sprake gekomen tijdens de focusgroepen. Wel heeft de eerste focusgroep deze competentie op nummer 5 gezet. Zij geven aan het belangrijk te vinden dat de informatie en uitleg zo goed mogelijk worden ontvangen door de klanten. De omschrijving in het competentieprofiel is niet gewijzigd.

6.1.6 Stressbestendigheid

De competentie stressbestendigheid is voornamelijk van toepassing in de drukke winkels en met de feestdagen. Op de deze dagen worden er veel verschillende handelingen op hetzelfde moment verwacht van de verkoopmedewerker. Het gekozen gedragsniveau is operationeel, met als reden dat het belangrijk is om in de winkel rustig te blijven en een klant goed te helpen en alle aandacht te geven, ook al is het erg druk. Hierbij is het belangrijk rustig en efficiënt te werken en dit komt overeen met de voorbeelden van het operationele gedragsniveau. Deze voorbeelden worden weergegeven in bijlage 4.

De competentie stressbestendigheid is niet veel naar voren gekomen in de interviews. In interview 6 wordt wel benadrukt dat stressbestendigheid belangrijk is in het werk als verkoopmedewerker. Dit komt naar voren in de volgende quote:

“Ook geeft ze aan dat het in een drukke winkel belangrijk is om het overzicht te houden en niet te snel in de stress te schieten als het druk wordt (respondent 6, bijlage 8)”.

In het competentieprofiel zijn geen verdere aanpassingen toegevoegd.

In de focusgroep heeft er een goede discussie plaatsgevonden over de competentie stressbestendigheid. Een aantal deelnemers waren van mening dat je niet stressbestendig hoeft te zijn als je de andere zaken om je heen wel op orde hebt. In tegenstelling tot deze motivatie geven andere deelnemers aan dat sommige mensen al in de stress kunnen schieten als er drie klanten in de winkel staan. Dan maakt het niet uit in hoeverre de rest van de winkel op orde is. Uiteindelijk is besloten dat deze competentie belangrijk is voor het werk van een verkoopmedewerker. Het meten van de competentie kan lastig zijn, voornamelijk bij de werving en selectie moet goed doorgevraagd worden. Bij de beoordeling van huidige medewerkers daarentegen kan er wel een goed beeld worden gevormd. Er hebben geen wijzigingen plaatsgevonden in het competentieprofiel.

6.1.7 Verantwoording

De competentie verantwoording is gekozen omdat je als verkoopmedewerker taken uitvoert die invloed kunnen hebben op de producten en de uitstraling van de winkel. Mocht er iets niet goed gaan, is het van belang dat hier verantwoordelijkheid voor wordt genomen, zodat het opgelost kan worden. Bij de competentie is gekozen voor het operationele gedragsniveau. In de winkels is het belangrijk dat er verantwoordelijkheid heerst bij de verkoopmedewerkers tegenover de klanten en tegenover hun collega's. Als er een taart verkeerd besteld is, is het de verantwoordelijkheid van degene die de bestelling heeft opgenomen en besteld. Bij een fout is het belangrijk dat diegene het

meteen aangeeft, zodat meteen naar een oplossing kan worden gezocht. Anders moet een andere collega dit oplossen of krijgt de klant zijn bestelde taart niet. Dit voorbeeld komt overeen met de voorbeelden van het operationele gedragsniveau, weergegeven in bijlage 4.

In de interviews is een toevoeging genoemd op de competentie verantwoording: eerlijkheid tegenover je collega's. Zowel in de competentie samenwerking als in deze competentie is dit van belang. Om verantwoording te nemen over een fout of taak, moet je eerlijk kunnen zijn. Als er geen vertrouwensband is en iemand niet eerlijk is tegenover zijn of haar collega, neemt diegene niet de verantwoording die van haar of hem verwacht wordt. Dit is toegevoegd aan de omschrijving van de competentie in bijlage 10.

De competentie verantwoording staat bij de competenties van focusgroep 1 op nummer 3 in de rangschikking. Dit betekent dat het een competentie is die wel degelijk als belangrijk wordt ervaren.

"Iedereen moet alle werkzaamheden uit kunnen voeren in de winkel en moet hier zijn of haar verantwoording voor nemen (focusgroep 1, bijlage 13)".

In het competentieprofiel in bijlage 14 is toegevoegd dat de verkoopmedewerkers alle taken uit moeten voeren en alle kennis in huis moeten hebben om hun verantwoordelijkheid te nemen.

6.1.8 Samenwerken

Samenwerken, een competentie waar in het begin twijfel bij was. In veel winkels staan de verkoopmedewerkers vaak alleen, heb je deze competentie dan nodig? Uiteindelijk is er samen met de directie besloten deze competentie wel toe te voegen aan het profiel. Als je alleen staat is het belangrijk om je werk goed over te dragen aan je collega in een kort tijdsbestek. Ook op drukke dagen is het van groot belang om op elkaar ingespeeld te zijn. Bij deze competentie is gekozen voor een operationeel gedragsniveau. In de winkel is het belangrijk op elkaar ingespeeld te zijn en elkaar te helpen zodra het nodig is. Collega's dienen te weten wat zij aan elkaar hebben. Als een klant een vraag stelt die een verkoopmedewerker niet kan beantwoorden, moet het logisch zijn om te weten welke collega in de winkel of kantoor wel een antwoord kan geven. De competentie is verder toegelicht in bijlage 4.

In deze competentie heeft er één toevoeging plaatsgevonden. Deze toevoeging heeft betrekking op omgaan met kritiek en feedback. Om goed samen te kunnen werken is het van belang om elkaar aan te kunnen spreken op de wijze van werken of handelen. Daarom is dit onderdeel toegevoegd aan het profiel in bijlage 10.

In de focusgroepen wordt beaamt dat samenwerking een belangrijke competentie is binnen Ammerlaan:

"De communicatie en het aanvoelen van en met je collega's is erg belangrijk (focusgroep 1, bijlage 13)".

"Vaak wordt alles met opruimen op een vaste plek gelegd. Op een rustige middag heeft een verkoopmedewerker alles al op de plek gelegd waar het 's ochtends neergelegd zou worden met het opstarten. Denk bijvoorbeeld aan de kaartjes en de plaatjes, koekjes en cake bijgevuld. Hierdoor heeft haar collega de volgende ochtend de winkel op kunnen starten en alles op de juiste plek kunnen leggen voordat er klanten in de winkel stonden, wat normaal gesproken nooit lukt (focusgroep 2, bijlage 13)".

6.2 Het competentieprofiel

De derde deelvraag heeft betrekking op het competentieprofiel en is als volgt:

- Deelvraag 2.3: Hoe ziet het competentieprofiel van de verkoopmedewerker er uit?

In de vorige paragraaf is al gekeken naar de competenties die in het competentieprofiel worden vermeld. In deze paragraaf wordt er gekeken wat er naast de competenties in het profiel staat: de functie en omgeving en de resultaatgebieden.

6.2.1 De functie en omgeving

In dit deel van het competentieprofiel wordt gekeken naar de omschrijving van de functie en wordt gekeken naar de omgeving waar de functie in wordt uitgevoerd. Voor de opzet van de functie en de omgeving is voornamelijk afgeleid van de winkelbezoeken en de functieomschrijving weergegeven in het functieprofiel uit de CAO (CAO Bakkersbedrijf, 2015). Voor de opzet van de omgeving in het competentieprofiel wordt er gekeken naar het functieprofiel (CAO Bakkersbedrijf, 2015) en naar de omgevingsfactoren van Bakker Ammerlaan. Deze omgevingsfactoren zijn vervolgens aangevuld met de feedback afkomstig uit de interviews en focusgroepen.

6.2.1.1 De functie

Bij de winkelbezoeken is voornamelijk gekeken naar wat de leidinggevenden belangrijk vinden als ze kijken naar hoe de verkoopmedewerkers werken. Zij geven aan dat de volgende wijze van werken belangrijk is voor een verkoopmedewerker:

- Het aangaan van verkoopgesprekken met de klant, zoals het begroeten van de klant bij binnenkomst en de klant informeren en adviseren over de producten.
- Een nette winkel: schone winkel (hygiëne) en een goede presentatie van de producten.

Naar aanleiding van deze speerpunten komen de volgende eigenschappen terug in de functie van verkoopmedewerker:

- De verkoop: de klanten voorzien van de juiste informatie over de producten en de klanten vast proberen te houden.
- Voorbereidingen van de winkel en de producten: om de verkoop te laten slagen is het van belang dat alle producten mooi gebakken zijn en goed worden gepresenteerd, verder is de schoonmaak en het bestellen van de producten van belang.

Naast de winkelbezoeken is er gekeken naar de functieomschrijving uit het functieprofiel, deze luidt als volgt:

"Hij/zij verkoopt bakkerij- en aanvullende producten en draagt zorg voor de juiste presentatie en beschikbaarheid van de artikelen. Afhankelijk van de aard van de artikelen en dienstverlening verricht hij/zij eenvoudige bereidings- en bedieningswerkzaamheden (CAO Bakkersbedrijf, 2015)."

In bijlage 4 is te lezen hoe deze informatie is verwerkt tot de eerste versie van de functieomschrijving.

Naar aanleiding van de interviews worden er geen wijzigingen aangebracht in functieomschrijving. De resultaten van de interviews hebben bevestigd dat de belangrijkste kenmerken van de functie zijn: het verkopen, het klantencontact, het klaarmaken van de producten en het schoonmaken.

Tijdens de focusgroepen zijn de volgende zinnen aangegeven als functieomschrijving:

"Een verkoopmedewerker is het positieve gezicht van Bakker Ammerlaan, hij of zij moet achter onze producten staan en de **wil** hebben om te verkopen (focusgroep 1, bijlage 13)".

“Een servicegerichte, klantvriendelijke medewerker die met trots en passie onze producten verkoopt. Klanten informeert, adviseert en inspireert (focusgroep 1, bijlage 13)”.

“Op een klantvriendelijke en persoonlijke manier verkopen van producten waar je kennis over hebt in een nette winkel (focusgroep 2, bijlage 13)”.

Aan de omschrijving in het competentieprofiel is de wil, passie en kennis toegevoegd aan de functieomschrijving in bijlage 14.

6.2.1.2 De omgeving

De omgeving waarin de verkoopmedewerkers hun werk uitvoeren, wordt in het functieprofiel uit de CAO omschreven als: “De verkoopmedewerker II komt voor in de winkels van de ambachtelijke en industriële bakkerijen (CAO Bakkersbedrijf, 2015).”

Om de omschrijving meer aan te laten sluiten bij Bakker Ammerlaan wordt er in het competentieprofiel ook gekeken naar de omgevingsfactoren. In de situatieschets zijn de volgende factoren genoemd: de functieopbouw binnen de winkel, nieuwe directie, aanpassing winkelconcept en de veeleisende klant. Hieronder wordt besproken waarom deze factoren van invloed zijn op de werkomgeving van de verkoopmedewerker.

- Functieopbouw binnen de winkel → dit laat zien aan wie de verkoopmedewerker verantwoording af moet leggen en hoe de onderlinge verhoudingen binnen de werkomgeving zijn. Voor een verkoopmedewerker is het belangrijk om te weten dat als er iets is, zij terecht kan bij haar leidinggevende: eerste verkoopmedewerker of filiaalleider.
- Nieuwe directie → een nieuwe directie, betekent een nieuwe manier van werken op bepaalde gebieden. Zo is de fax vervangen door een tablet en is de manier van omgang anders. De medewerkers moeten zich dus aan kunnen passen aan de nieuwe manier van werken en dit zich zo snel mogelijk eigen zien te maken.
- Nieuw concept → zoals in de situatieschets aan is gegeven worden er in meerdere winkels ovens geplaatst waar het authentieke brood in wordt gebakken. Dit heeft invloed op het werk van de verkoopmedewerkers, omdat zij er een nieuwe taak bij krijgen. Dit vergt een goede omgang met de producten, kennis over het bakken en aanpassen van de dagelijkse planning. Dit maakt kennis over de producten en het stellen van prioriteiten belangrijker voor de verkoopmedewerker.
- Veeleisende klant → De klanten willen veel meer weten over de producten die ze kopen dan voorheen, tevens zijn er meer verschillende allergieën waar rekening mee moet worden gehouden. Hierdoor wordt het voor de verkoopmedewerker steeds belangrijker om voldoende kennis te hebben. Tevens worden de klanten veel mondiger en ongeduldiger. De verkoopmedewerker moet hiermee om kunnen gaan en dat betekent bepaalde dingen relativeren en de klant tevreden houden.

Deze informatie heeft geleid tot de eerste omschrijving van de werkomgeving, te lezen in bijlage 4.

Naar aanleiding van de interviews hebben er een aantal aanvullingen plaatsgevonden. Zo is er in de interviews naar voren gekomen dat de sfeer en het soort winkel (bakkerswinkel) belangrijk zijn in de werkomgeving van de verkoopmedewerker, maar ook dat de concurrentie en de apparatuur waarmee gewerkt wordt belangrijke aspecten zijn.

- Bakkerswinkel en sfeer → het kenmerkende aan de winkel is dat het een bakkerswinkel is binnen een familiebedrijf. Dit zorgt ook voor een bepaalde sfeer in de winkel: gezellig en ontspannen.
- Concurrentie → de concurrentie komt voornamelijk van de supermarkten en andere food winkels. Afhankelijk van de locatie van de winkel is meer of minder sprake van concurrentie.

- Apparatuur → Het is van belang dat alle apparaten goed werken, bijvoorbeeld snijmachines en kassa's. Het is vervelend als de klanten ongesneden brood mee krijgen of dat de klanten niet kunnen pinnen.

Deze aanvullingen zijn verwerkt in de tweede versie van het competentieprofiel, uitgewerkt in bijlage 10.

In de focusgroepen is de werkomgeving van de verkoopmedewerkers bij Bakker Ammerlaan besproken. Hierbij is voornamelijk gekeken naar de cultuur, klanten, leidinggevende, apparatuur (internet), familiesfeer, structuur en uitstraling van de winkel. De belangrijkste toevoeging aan het competentieprofiel zijn de cultuur en de leidinggevende. Sommige winkels zijn overgenomen van andere eigenaren, deze winkels hebben altijd een andere werkwijze gehad. Het is lastig om dit te integreren in de werkwijze van Bakker Ammerlaan. De wijzigingen zijn verwerkt in bijlage 14.

6.2.2 De resultaatgebieden

De resultaatgebieden, het tweede onderdeel van het competentieprofiel, is gebaseerd op de resultaatgebieden van het functieprofiel afkomstig uit de CAO en de winkelbezoeken. Dit onderdeel bestaat uit een omschrijving van het resultaatgebied en uit indicatoren die aan de gebieden zijn gekoppeld. In de functieomschrijving worden de volgende resultaatgebieden omschreven: verkoop en afrekening, verkoopondersteuning, afsluiting kassa en opruim- en schoonmaakwerkzaamheden. Deze resultaatgebieden zijn overgenomen in het competentieprofiel, omdat zowel de mening van de directie als mening van de leidinggevende uit de winkelbezoeken hierop aansluit.

De invulling van de resultaatgebieden is wel aangepast om zo het profiel beter aan te laten sluiten bij Bakker Ammerlaan. Per resultaatgebied is gekeken naar de visie van Bakker Ammerlaan (verse producten en een goede klantenservice, 2.1) en hoe dit vertaald kan worden naar de taken en het gedrag van de verkoopmedewerkers.

6.2.2.1 Verkoop en afrekening

Bij dit resultaat wordt de focus gelegd op het stimuleren van extra verkoop, door middel van het enthousiasmeren van klanten over de kwaliteit van de producten van Bakker Ammerlaan. Met dit resultaatgebied wordt gekeken naar het totale traject van het helpen van een klant. De klant op een goede manier begroeten, maar ook het afrekenen met de klant en het aanbieden van de stempelkaart. De eerste versie van de volledige omschrijving van het resultaatgebied is terug te vinden in bijlage 4.

De resultaatindicatoren van het resultaatgebied verkoop en afrekening zijn gebaseerd op het interview dat plaats heeft gevonden met de directie. Het volledige verslag hiervan is bijgevoegd in bijlage 2. De directie heeft de wens om de kwaliteit van het commercieel vermogen te vergroten met als resultaat een hogere gemiddelde besteding en een hogere klanttevredenheid. Deze wensen sluiten aan op de indicatoren uit de functieomschrijving van de CAO (CAO Bakkersbedrijf, 2015). Ook deze eerste uitwerking is weergegeven in bijlage 4.

In de interviews zijn een aantal factoren naar voren gekomen die de beschrijving van het resultaatgebied versterken. Zo zijn de volgende factoren benoemd tijdens de interviews:

- Uitstraling: enthousiast en een goede persoonlijke verzorging → Als verkoopmedewerker ben je de eerste indruk van de organisatie. Het is belangrijk dat deze eerste indruk positief is.
- Klant: inspelen en het inschatten van de klant, het verleiden van de klant, het delen van productkennis en meedenken met de klant. → Met als doel om extra omzet te draaien, maar ook een goede mond tot mondreclame te verkrijgen en een goede klantenbinding op te bouwen.

Naast de aanvullingen, bevestigen de interviews het belang van de overige taken zoals het informeren en advies geven over de producten. Een voorbeeld van deze bevestiging is afkomstig uit het vijfde interview:

“De belangrijkste taken van de verkoopmedewerker zijn volgens de geïnterviewde het helpen van de klant, de klant informeren en daarnaast het netjes houden van de winkel (respondent 5, bijlage 8)”.

Meerdere quotes zijn weergegeven in analyseschema 4 (bijlage 9). De aangepaste omschrijving van het resultaatgebied is terug te vinden in bijlage 10.

In de focusgroepen zijn verschillende taken besproken, met daarbij de resultaatgebieden. Belangrijke resultaten die gekoppeld kunnen worden aan de verkoop en afrekening zijn de extra service en bijverkoop. Dit bevestigt voor een deel wat al in het competentieprofiel stond. In de laatste versie van het competentieprofiel (bijlage 14) is de extra service toegevoegd aan het resultaatgebied.

6.2.2.2 Verkoopondersteuning

Bij het resultaatgebied verkoopondersteuning wordt gekeken naar de taken die de verkoopmedewerkers uitvoeren om een goede verkoop mogelijk te maken. Bakker Ammerlaan vindt het van belang dat een winkel goed gevuld is, de producten versgebakken zijn, mooi gepresenteerd worden. Hier komt ook het apart leggen van bestellingen en het bakken van producten bij kijken. Met deze taken worden de volgende punten bereikt:

- Een goede administratie van de lijsten.
- Zo goed mogelijk bestellen zodat er voldoende in de winkel ligt, maar er zo min mogelijk weg wordt gegooit.

De volledige toelichting op dit resultaatgebied is terug te vinden in bijlage 4.

In het resultaatgebied verkoopondersteuning is slechts één toevoeging genoemd tijdens het zesde interview. De geïnterviewde geeft aan dat het belangrijk is dat de weekendhulp ook aangestuurd kunnen worden door de verkoopmedewerkers.

“Het is fijn om dit samen te doen als het druk is en er vier zaterdaghulp aan het werk zijn die in de gaten gehouden moeten worden of als de leidinggevende afwezig is” (respondent 6, bijlage 8).

Dit onderdeel is daarom toegevoegd aan de derde versie van het competentieprofiel in bijlage 10.

Verder is dit resultaatgebied voornamelijk bekrachtigd en herkend door de geïnterviewden. De volgende quote is naar voren gekomen in interview één en staat ook beschreven in analyseschema vier (bijlage 9):

“De geïnterviewde geeft aan het eens te zijn en de overeenkomsten te zien in de resultaatgebieden en werkzaamheden”.

Naar aanleiding van de focusgroep zijn er verschillende aanvullingen gedaan op de omschrijving. Zo is het opruimen en netjes houden van de winkel van toepassing gedurende de hele dag en ook het extra bakken van de producten. Resultaten die hierbij horen zijn een nette winkel, een ontspannen sfeer en het overbrengen van de vers beleving door het bakken in de winkel. Deze wijzigingen zijn aangepast in het competentieprofiel in bijlage 14.

6.2.2.3 Kassabeheer

Het derde resultaatgebied in het competentieprofiel is het kassabeheer. In de winkel wordt veel gewerkt met de kassa. Alle producten die worden verkocht worden aangeslagen op de kassa, maar ook alle bestellingen en retouren moeten ingevoerd worden in de kassa. Alle kassawerkzaamheden staan beschreven in het winkelboek (Bakker Ammerlaan, 2014), denk hierbij aan geld tellen en geld afstorten. Het belangrijkste resultaat bij de kassawerkzaamheden is geen kasverschil. Kasverschil is een verschil dat geteld wordt tussen het opstarten van de kassa en het afsluiten van de kassa. Het verschil kan ontstaan door het verkeerd teruggeven van geld of het verkeerd aanslaan van producten. De volledige toelichting is weergegeven in bijlage 4.

Over dit resultaatgebied is niks naar voren gekomen in de interviews. De medewerkers hebben in de interviews aangegeven dat alle resultaatgebieden overeen komen met het werk binnen Bakker Ammerlaan, zo ook het kassabeheer. Er hebben geen wijzigingen of aanpassingen plaatsgevonden in dit resultaatgebied in het competentieprofiel.

Het resultaatgebied kassabeheer is herkenbaar voor de deelnemers van de focusgroepen. Dit blijkt uit de volgende quotes:

“Zorgvuldig omgaan met het kassasysteem: producten aanslaan, de kassa openen, met zelfvertrouwen het geld teruggeven en de kassa sluiten (focusgroep 1, bijlage 13)”.

“Geen kasverschil en een goede administratieve afhandeling (focusgroep 1, bijlage 13)”.

“Het resultaat van een goede afhandeling is een zo klein mogelijk kasverschil (focusgroep 2, bijlage 13)”.

Er zijn verder geen wijzigingen doorgevoerd in het competentieprofiel naar aanleiding van de focusgroepen.

6.2.2.4 Opruim- en schoonmaakwerkzaamheden

Opruim- en schoonmaakwerkzaamheden is het laatste resultaatgebied. Het werken met voedsel brengt verplichtingen met zich mee. Zo zijn er verschillende hygiënecodes die de Voedsel- en Warenautoriteit hebben opgesteld en die nageleefd moeten worden. Deze hygiënecodes zijn vaak gebaseerd op het H.A.C.C.P. principe. De H.A.C.C.P. is een risico-inventarisatie voor voedingsmiddelen (Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit, N.D.). Werkzaamheden die hier uit voort komen zijn schoonmaken en lijsten invullen, met als resultaat een nette en schone winkel waar gemakkelijk in gewerkt kan worden, met een goede administratie van de schoonmaakwerkzaamheden. Dit is uitgewerkt in bijlage 4.

De opruim- en schoonmaakwerkzaamheden zijn erg herkenbaar voor de geïnterviewden. Iedereen heeft dit onderdeel genoemd bij de vraag wat zij belangrijke taken en resultaten vinden. Eén toevoeging op dit onderdeel is dat het schoonmaken efficiënt moet gebeuren. Er zit een bepaalde volgorde in de schoonmaakwerkzaamheden. Je begint met het schoonmaken van de spullen die niet meer gebruikt hoeven te worden. De volgende quotes bevestigen de taken en resultaten van de opruim- en schoonmaakwerkzaamheden:

“Hiernaast komt het schoonmaken en het netjes houden van de winkel zodat de winkel een goede uitstraling heeft” (respondent 5, bijlage 8).

“Een nette winkel: alles goed schoon, mooie presentatie van de producten” (respondent 5, bijlage 8).

Deze toevoeging is verwerkt in het competentieprofiel in bijlage 10.

Naar aanleiding van de focusgroepen zijn er geen aanvullingen toegevoegd in het competentieprofiel. De huidige beschrijving is voornamelijk bevestigd.

“Ervoor zorgen dat de winkel schoongemaakt wordt naar aanleiding van de H.A.C.C.P. richtlijnen. Het resultaat wat hiermee bereikt wordt is een nette en schone winkel, wat een goede indruk maakt op de klanten (focusgroep 2, bijlage 13)”.

6.3 Beoordelen en verbeteren

De vierde en de vijfde deelvraag worden in deze paragraaf beantwoord:

- Deelvraag 2.4: Welke informatie heeft de organisatie nodig om de competenties te beoordelen en te verbeteren?

In deze paragraaf wordt gekeken naar wat de directie en de leidinggevende nodig hebben om de competenties te beoordelen en te verbeteren.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de medewerkers op dit moment worden beoordeeld op de volgende punten:

- De omgang met klanten.
- De omgang met producten.
- De leergierigheid en de mate waarin iemand door wil groeien of ambities heeft.
- De uitstraling: de mate waarin een medewerker enthousiast, plezier heeft in het werk en hoe een medewerker zichzelf presenteert (verzorgd en net uiterlijk).

Als er gevraagd wordt naar hoe een medewerker wordt beoordeeld, antwoordt de helft van de geïnterviewden dat het op gevoel wordt beoordeeld. Als er verder wordt gevraagd over de gewenste beoordeling van de medewerkers geeft het grootste deel van de geïnterviewden (4 van de 6 respondenten) aan dat een vragenlijst of checklist erg gewenst. Dit geeft meer richtlijnen en handvatten voor de beoordeling. De geïnterviewden reageerde allemaal positief over de bruikbaarheid van het competentieprofiel. Alle termen en punten worden duidelijk toegelicht en zijn herkenbaar in de praktijk. Eén van de geïnterviewden vroeg zich af of het totaalplaatje wel realistisch is; Vind je in de praktijk iemand die aan al deze punten kan voldoen?

In de interviews is naar voren gekomen dat de bruikbaarheid wordt verbeterd wanneer er een verkorte versie van het competentieprofiel wordt gemaakt.

Tot slot geven de leidinggevenden aan dat een schaalverdeling van cijfers of voldoende/onvoldoende zou helpen met het inzetten van het profiel in gesprekken. Deze tips zijn ook gegeven in de focusgroepen. De deelnemers zouden het competentieprofiel voornamelijk willen inzetten tijdens de beoordelingsgesprekken. Tevens is het competentieprofiel een goed document om de verwachtingen onder de verkoopmedewerkers helder te krijgen.

Hoofdstuk 7 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de conclusie en discussie van het onderzoek. In de conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. In de discussie wordt teruggekeken op de manier hoe het onderzoek is opgezet en uitgevoerd.

7.1 Conclusie

De conclusie, het hoofdstuk waar het allemaal om draait in dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag beantwoord;

Op welke manier kan Bakker Ammerlaan de competenties van de verkoopmedewerkers meten en verbeteren?

Bij de start van het onderzoek is naar voren gekomen dat de organisatie op een keerpunt staat. Er zijn veel ontwikkelingen gaande: een nieuwe directie, groei van de organisatie en een nieuwe stijl van de winkels. Op dit moment zijn er niet veel HR- instrumenten in gebruik. De wens van de directie, het meten en verbeteren van competenties, laat zien dat de directie hier wel degelijk interesse in heeft.

Naar aanleiding van het theoretisch kader, de wens van de directie en de resultaten kan er geconcludeerd worden dat competentie management binnen de organisatie de volgende functies in kan vullen:

- Sturingsfunctie/managementfunctie: Door het competentieprofiel van de verkoopmedewerkers zullen de verwachtingen duidelijker worden. Hierdoor wordt het voor de leidinggevendenden makkelijker om sturing te geven en feedback te kunnen geven.
- Performanceverbetering: Door het invoeren van gesprekken naar aanleiding van een vragenlijst over de competenties kan er gericht worden gekeken naar de prestaties van een medewerker dan tot nu mogelijk was. De medewerkers krijgen meer richtlijnen en handvaten om hun prestaties te verbeteren.
- Selectiefunctie: Door het competentieprofiel wordt er duidelijkheid gecreëerd over de wensen en eisen voor nieuwe medewerkers en huidige medewerkers. Zo wordt het makkelijker om te beoordelen of iemand binnen de organisatie past. Dit kan toegepast worden bij de werving en selectie, maar ook bij het beoordelen of iemand een vast contract krijgt of niet.

Het Alignment model van de TMA methode (2017) geeft aan dat de combinatie tussen de gewenste competenties en de talenten van een medewerker leidt tot meer energie en plezier in het werk. Wanneer iemand met energie en plezier aan het werk gaat, presteert hij of zij beter en heeft er een grotere betrokkenheid. In dit onderzoek is een competentieprofiel opgesteld, waardoor de verwachtingen duidelijker worden. (bijlage 14). Om tot dit competentieprofiel te komen is er in gesprek gegaan met medewerkers, leidinggevendenden en directie. Hieruit zijn de belangrijkste competenties naar voren gekomen. Doordat dit in overleg is gedaan met de medewerkers kan er worden verwacht dat de kloof tussen de drijfveren van de medewerkers en het gewenste gedrag vanuit de organisatie minimaal is.

Om te kunnen starten met het meten en verbeteren van de competenties van de verkoopmedewerkers, is het belangrijk om te weten welke competenties er gemeten en verbeterd moeten worden. Uit de verzamelde data, afkomstig uit interviews en de focusgroepen, kan geconcludeerd worden dat dit de belangrijkste competenties zijn: flexibel gedrag, ambitie, klantgerichtheid, kwaliteitsgerichtheid, mondelinge vaardigheid, stressbestendigheid, verantwoording en samenwerken.

Deze competenties zijn verwerkt in een competentieprofiel. Hiervoor zijn de stappen van de TMA methode gebruikt:

- Stap 1: De resultaatgebieden vaststellen. De resultaatgebieden zijn bepaald naar aanleiding van de succesverhalen van de directie en van de leidinggeven.
- Stap 2: Vaststellen van de taken binnen een functie. De functie is bepaald naar aanleiding van de functieomschrijving uit de CAO en de omschrijvingen van de leidinggevenden en verkoopmedewerkers.
- Stap 3: Vaststellen van de vereiste competenties. De competenties zijn vastgesteld naar aanleiding van de wens van de directie en later aangepast door verschillende inzichten tijdens de focusgroepen.
- Stap 4: Vaststellen van het vereiste gedrag binnen een functie. Ook dit is vastgesteld door middel van de succesverhalen.

In het onderzoek hebben deze stappen geleid tot het competentieprofiel weergegeven in bijlage 14.

Het is belangrijk geweest voor het meten en verbeteren van de competenties om de competenties eerst in kaart te brengen. Dit is gedaan in het competentieprofiel. Om de competenties te meten en te verbeteren is het van belang dat het competentieprofiel gekoppeld wordt aan HR-instrumenten zoals de Lange (2008) aangeeft in het theoretisch kader met de beoordelingen, werving en selectie. In de aanbevelingen wordt het competentieprofiel gekoppeld met verschillende HR- instrumenten die ingezet kunnen worden binnen Bakker Ammerlaan. Voor deze HR- instrumenten is het van belang dat de medewerkers om kunnen gaan met feedback. In de aanbevelingen wordt dan ook gekeken hoe de feedbackregels van Managementsite (2011).

7.2 Discussie

In de discussie wordt kritisch gekeken naar het verloop van het onderzoek. Er heerst tevredenheid over het onderzoek bij de opdrachtgever, begeleider en schrijver, maar ook wordt erkend dat er nog mogelijkheden zijn voor verbetering.

De timing van het onderzoek is erg positief. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode dat de nieuwe directie het stokje over heeft genomen. Een periode met veel onzekerheid voor de medewerkers; Gaat er veel veranderen of blijft alles hetzelfde? Dit onderzoek toont aan dat de medewerkers in de winkels gezien worden en dat aandacht wordt besteed aan de invulling van hun functie. Tevens is er laten zien dat de mening van de medewerkers en het meedenken van de medewerkers wordt gewaardeerd en dat hier serieus aan gewerkt wordt. Ook heeft dit onderzoek duidelijkheid gebracht naar de verkoopmedewerkers toe. Tijdens het onderzoek heb ik gemerkt dat het niet altijd even duidelijk was wat er van de verkoopmedewerkers werd verwacht. Door nu op papier te zetten wat de directie en de leidinggevende belangrijk vinden bij het werk wat de verkoopmedewerkers uitvoeren, krijgen zij ook een duidelijk beeld van de verwachtingen die er zijn.

In het onderzoek is veel gebruik gemaakt van de methode interviewen. Tijdens de interviews is geprobeerd goed door te vragen en zo veel mogelijk informatie te verzamelen. Naast het leiden van het onderzoek is de interviewer ook werkzaam bij de organisatie. Dit kan zowel een positief als negatief gevolg hebben. Het positieve is dat de interviewer het gevoel heeft dat ze vertrouwd wordt, omdat ze geen vreemd gezicht is. Dit kan het makkelijker maken voor sommige medewerkers om hun verhaal te vertellen. Aan de andere kant kan het voor sommige medewerkers makkelijker zijn om hun ervaringen met een vreemde te delen dan met iemand die al bekend is binnen de organisatie. De rol van de interviewer heeft naar eigen zeggen weinig invloed gehad op de resultaten. De interviews hebben plaatsgevonden achter in de winkels. Dit heeft het soms lastig gemaakt om goed door te vragen bij de interviews, omdat er iemand een bestelling kwam pakken of de telefoon ging etc. In een volgende situatie is het aan te raden de interviews op kantoor te voeren.

Zoals aangegeven is er een mogelijkheid om het onderzoek uit te breiden. Helaas was hier geen ruimte voor in het gereserveerde tijdsbestek. Mogelijkheden om het onderzoek uit te breiden is door het inzetten van een klankbordgroep met partners uit de branche. De partners hebben veel ervaring met de mening van de klanten en met de huidige markt. Er wordt aangeraden om in de toekomst ook andere partners te betrekken bij het beoordelen van de medewerkers en bij het aanvullen van het competentieprofiel. Een andere manier om het onderzoek uit te breiden is door te kijken naar best practices in dezelfde branche. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van veel algemene literatuur, omdat er geen literatuur beschikbaar is over competentie management binnen een bakkersbedrijf. Daarom is het aan te raden om in de toekomst in gesprek te gaan met collega-bakkers om te achterhalen op welke wijze zij de prestaties van de verkoopmedewerkers meten en verbeteren.

Hoofdstuk 8 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden vijf aanbevelingen gegeven naar aanleiding van de resultaten en conclusie van het onderzoek. De aanbevelingen worden gegeven naar aanleiding van het opgestelde competentieprofiel. Er zijn aanbevelingen opgesteld voor de korte termijn en voor op de lange termijn. Aan het eind van het hoofdstuk wordt uitgewerkt hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden.

8.1 Het competentieprofiel

In deze paragraaf wordt de uiteindelijke versie van het competentieprofiel weergegeven.

De functie en de omgeving van de functie

De verkoopmedewerker voert zijn/haar werk uit in de winkel. Werkzaamheden die uitgevoerd worden zijn: de verkoop van producten (extra verkoop door het aanbieden van de reclameproducten, etc. genereren), adviseren, informeren over de producten, het bakken en presenteren van de producten, het verzorgen van een goede uitstraling in de winkel en het organiseren van de gang van zaken in de winkel (schoonmaaklijsten, bestellingen, etc.). En dit allemaal met trots, passie en kennis en op een klantvriendelijke en persoonlijke wijze.

De verkoopmedewerker wordt aangestuurd door de eerste verkoopster of filiaalleidster. Naast het nauwe contact met de eerste verkoopster/filiaalleidster, heeft de verkoopmedewerker veel contact met de klanten. De verkoopmedewerker is werkzaam in een gezellige en sfeervolle bakkerswinkel. Een winkel die deel uitmaakt van een familiebedrijf, deze familiesfeer wordt overgebracht in de winkels.

De omgeving, de achtergrond en de leidinggevende van de winkel heeft veel invloed op het werk. Zo is de ene winkel gevestigd in het centrum en de andere winkel in een klein dorpje. De ene winkel is een winkel opgestart door eerdere generaties van de familie Ammerlaan, maar er zijn ook winkels overgenomen door Ammerlaan van andere bakkers. Deze winkels hebben soms nog een hele andere cultuur en gedeeltelijk een andere werkwijze (structuur). Dit komt ook vaak door de invloed van de leidinggevende. De locatie van de winkel bepaalt verder de concurrentie en dus de uitdagingen. De uitdagingen in deze functie liggen voornamelijk bij de bijverkoop en het adviseren van de producten. Klanten worden steeds veeleisender en mondiger. De klanten zijn meer geïnteresseerd in wat ze eten en waar het vandaan komt. De verkoopmedewerkers moeten hier goed op in kunnen spelen. Om dit te doen, hebben zij voldoende kennis nodig over de producten en moeten zij bereidt zijn een stapje extra te doen voor de klanten en het werk uit te voeren met passie. Er is veel meer aanbod op de markt, waardoor de medewerkers zich moeten onderscheiden om de klanten vast te houden. Een voorwaarde om het werk goed uit te voeren zijn goed werkende apparaten zoals de kassa, de snijmachine en het internet.

Resultaatgebieden

Bij de functie en werkzaamheden die hierboven zijn benoemd behoren de volgende resultaatgebieden:

- Verkoop en afrekening.
- Verkoopondersteuning.
- Kassabeheer.
- Opruim- en schoonmaakwerkzaamheden.

Op basis van de bovenstaande resultaatgebieden kunnen de volgende taken vastgesteld worden.

1. Taken en resultaatindicatoren bij de verkoop en afrekening

De verkoopmedewerker helpt de klant door de klant te informeren over de producten om zo enthousiasme op te wekken. Denk hierbij aan het laten proeven van de producten advies te geven over de houdbaarheid of bereidingswijze van de producten en door hun passie over de producten te delen. Nadat de klant, eventueel op basis van het advies van de verkoopmedewerker, een keuze heeft gemaakt zorgt de verkoopmedewerker ervoor dat de bestelling wordt klaargemaakt en dat de afrekening plaats vindt. De verkoopmedewerker probeert in dit traject de extra verkoop te stimuleren door het aangeven van aanbiedingen en in te spelen op de klant. Zij proberen de klant goed in te schatten en de klant enthousiast te maken voor de aanbieding. Tot slot zorgt de medewerker ervoor dat de klant, indien nodig, wordt geholpen met het inpakken van de boodschappen en dat de klant de stempels heeft ontvangen voor de spaaractie als hier interesse voor is. Een goede uitstraling en verzorging van de verkoopmedewerkers is hierbij van groot belang. Als extra service worden er bestellingen van de klanten opzij gelegd of extra besteld.

Resultaatindicatoren bij deze taken zijn:

- Hoge gemiddelde besteding door middel van extra verkoop (bijverkoop).
- Goede klanttevredenheid (klanten op een goede wijze informeren, iets kunnen vertellen over de producten en meedenken met de klant).
 - Mond-tot- mond- reclame.
 - Klantenbinding (ervoor zorgen dat de klanten terugkomen).

2. Taken en resultaatindicatoren bij de verkoopondersteuning

Bij de verkoopondersteuning wordt bedoeld op de volgende taken/werkzaamheden: het invullen en bijvullen van de producten, de winkel gedurende hele dag netjes houden, het aantrekkelijk presenteren van de producten, het bijhouden van de voorraad en de houdbaarheid van de producten, het klaarleggen en opnemen van bestellingen, het bakken van de producten (stukgoed en authentieke broden), het bijhouden van de omzetlijsten en broodtellingen en het aansturen van de zaterdaghulpen (indien het druk is). Onder verkoopondersteuning valt ook het extra bakken gedurende de dag, om de vers beleving over te brengen op de klanten.

Resultaatindicatoren bij deze taken zijn:

- Het bijhouden en invullen van de lijsten (schoonmaaklijsten en omzetlijsten).
- Op een goede wijze bestellen (zorgen voor een lage derving, maar er ook voor zorgen dat er geen grondstoffen of producten missen).
- (Bezorg) bestellingen regelen en klaarleggen voor de klant.
- Juiste aansturing van zaterdaghulpen zodat alles op rolletjes loopt.
- Aan de klanten laten zien dat de producten vers zijn.
- Nette winkel, wat leidt tot een ontspannen sfeer bij de medewerkers en bij de klanten.

3. Taken en resultaatindicatoren bij de kassabeheer

Bij de werkzaamheden in de winkel komen ook verschillende taken kijken met de kassa. Deze taken zijn: de kassa opstarten door het geld te tellen en in te voeren, het geld afkomen, het afsluiten van de kassa door het geld te tellen en deels af te storten en eventuele kasverschillen proberen op te lossen.

De resultaatindicator bij deze taken zijn:

- Geen tot zo min mogelijk kasverschil.
- Goede administratieve afhandeling door alle lijsten in te vullen (omzetlijst, broodtellijst).

4. Taken en resultaatindicatoren bij opruim- en schoonmaakwerkzaamheden

Tot slot wordt er bij het laatste resultaatgebied gekeken naar de taken die bij het opruimen en schoonmaken komen kijken. Denk hierbij aan het opruimen van alle gebruikte voorwerpen in de loop van de dag, het opruimen van de producten die aan het eind van de dag over zijn en het schoonmaken van de winkel en gebruikte voorwerpen. Het is van belang dat het schoonmaken op een efficiënte wijze wordt aangepakt zodat dit zo min mogelijk tijd in beslag neemt.

De resultaatindicatoren bij deze taken zijn:

- Een opgeruimde winkel waarbij alles klaarligt voor de medewerker die de volgende ochtend start (collegialiteit).
- Zorgdragen voor een schone winkel naar aanleiding van de schoonmaaklijsten (H.A.C.C.P.).

Competenties en bijbehorende gedragsniveaus

Naar aanleiding van de prestatiegebieden, taken en resultaatindicatoren worden hieronder de benodigde competenties weergegeven. Bij de competenties wordt omschreven wat de definitie is van de competentie, welk gedragsniveau wenselijk is en waarom de competentie belangrijk is binnen Ammerlaan.

Competentie 1: Flexibel gedrag

Definitie: Het veranderen van gedragsstijl en/of invalshoek om een gesteld doel te bereiken (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: houdt vast aan gestelde doelen, maar wisselt van aanpak, invalshoek of gedragsstijl om ze te bereiken, herkent blokkades die het realiseren van het doel belemmeren, onderkent wanneer een gekozen aanpak of benadering geen effect heeft, kan afwisselen tussen het hanteren van logische argumenten en het inventariseren van de oorzaak van de weerstand en houdt niet vast aan een benaderingswijze of dezelfde argumenten om doelen te bereiken.

Flexibel gedrag is belangrijk binnen de functie van verkoopmedewerker bij Bakker Ammerlaan, omdat het bedrijf en de samenleving snel aan het veranderen zijn. Zo zie je binnen het bedrijf dat er steeds meer zaken worden geoptimaliseerd en dat daardoor de werkwijze van de medewerkers verandert, bijvoorbeeld het invullen van de lijsten. Dit werd altijd op papier gedaan, maar sinds kort worden de lijsten op de tablet ingevuld. Hierbij is het van belang dat de medewerkers deze nieuwe werkwijze snel onder de knie krijgen en op een effectieve wijze toepassen. Een ander voorbeeld uit de praktijk is het klaarleggen van brood voor de Brood Outlet. Hierdoor zijn er extra werkzaamheden ontstaan voor sommige winkels. Het is van belang dat iedereen snel zijn/haar eigen ritme in het afsluiten weer vindt. Verder veranderen er aardig wat zaken op het laatste moment, bijvoorbeeld het rooster. Het kan zijn dat er een zieken is of dat er mensen vrij zijn. Het is dan belangrijk dat er flexibel gedrag getoond wordt en iemand op een andere dag werkt dan gepland of een dagje extra werkt.

Competentie 2: Ambitie

Definitie: Ernaar streven hogerop te komen, carrière te maken en succes te behalen en zich inspannen om dit te bereiken (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: werkt hard en wil uitblinken in de functie, zoekt naar kansen om zichtbare successen te behalen, profileert zich door vakinhoudelijke kwaliteiten en ontwikkelt zijn expertise in eigen tijd via opleiding, coaching en/of zelfstudie.

Ambitie is een belangrijke competentie binnen Bakker Ammerlaan, omdat de verwachtingen van een verkoopmedewerker steeds hoger komen te liggen en het steeds belangrijker wordt ervaren dat een verkoopmedewerker deze verwachtingen wil behalen. Als verkoopmedewerker ben je het visitekaartje van Bakker Ammerlaan. Het is belangrijk dat dit visitekaartje veel energie, wil en positiviteit uitstraalt om de producten te verkopen en de winkel te runnen. Een voorbeeld hiervan is om op tijd in de winkel te zijn zodat je alle informatie en aanbiedingen voor die dag nog even goed door kan lezen voordat je echt aan de slag gaat in de winkel.

Competentie 3: Klantgerichtheid

Definitie: de wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in tactisch gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: kijkt vanuit de belangen van de klant naar de eigen organisatie, is op de hoogte van de belangen en wensen van de klant en anticipeert hierop, laat de klant de voordelen van de eigen dienstverlening zien, is duidelijk tegenover de klant over de diensten en producten van de organisatie en is open en eerlijk wanneer diensten niet geboden kunnen worden.

Klantgerichtheid is een van de belangrijkste competentie die wordt verwacht van een verkoopmedewerker. De verkoopmedewerker staat als eerste en vaak als enige uit de organisatie in contact met de klant. Om een goede concurrentiepositie te hebben ten opzichten van de supermarkten en om de visie van Ammerlaan na te leven is het van belang de klantgerichtheid hoog in het vaandel te houden. In de praktijk uit dit zich in het begeleiden van de klant met allergieën, bestellingen apart leggen en foute bestellingen of taarten op een goede wijze oplossen. Bij de klantgerichtheid is ook het aanvoelen van de klant erg belangrijk, bij sommige klanten kan je wel diverse diensten aanbieden, maar niet iedereen stelt dit op prijs.

Competentie 4: Kwaliteitsgerichtheid

Definitie: hoge kwaliteitsnormen hanteren en streven naar voortdurende verbeteringen en borging van kwaliteit (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: houdt zich aan de voorgeschreven kwaliteitseisen, controleert regelmatig of het eigen werk aan de voorgeschreven kwaliteitsnormen voldoet, vraagt regelmatig feedback over de kwaliteit, herstelt fouten als deze aan het licht komen en onderneemt zelfstandig actie om de kwaliteit van het eigen werk te waarborgen.

Ook deze competentie is belangrijk voor het bestaansrecht van Bakker Ammerlaan. Bakker Ammerlaan staat voor kwalitatief goede producten en ambacht. Het is belangrijk dat de medewerkers dit uitstralen in de winkels, zij zijn het visitekaartje van de organisatie. Tevens is het belangrijk dat als de medewerkers het niet eens zijn in de winkel met de producten die ze uit de bakkerij binnen krijgen, dit terugkoppelen aan de bakkerij en de producten dan ook niet in de winkel wordt gelegd.

Competentie 5: Mondelinge vaardigheid

Definitie: spreken in begrijpelijke taal, het taalgebruik aanpassen aan het niveau van de ander (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in tactisch gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: past het taalgebruik aan op het niveau van anderen, weet een complex onderwerp duidelijk te maken aan een doelgroep met minder voorkennis, gebruikt voorbeelden die aansluiten bij de doelgroep en die het betoog duidelijker maken, plaatst een verhaal in een bredere context zonder dat het hierdoor ingewikkelder wordt, betreft kenmerken van de doelgroep in het verhaal waardoor het levendiger

wordt en weet een complex verhaal te vereenvoudigen zodat het voor iedereen te volgen is.

De competentie mondelinge vaardigheid sluit heel erg aan bij de competentie klantgerichtheid. Hoe leg je iets uit of op welke manier vertel je iets zodat de klant het goed begrijpt en er enthousiast van wordt. Een voorbeeld uit de praktijk is de uitleg van het desembrood of het verschil tussen volkoren- en tarwebroden. Een goede en nette uitstraling helpt erbij om de verhalen nog beter over te brengen.

Competentie 6: Stressbestendigheid

Definitie: effectief gedrag vertonen bij druk en stressvolle situaties (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: blijft effectief werken wanneer sprake is van een deadline en heeft resultaten op tijd gerealiseerd, presteert beter onder tijdsdruk en ziet deze als uitdaging, raakt niet uit evenwicht wanneer onverwacht een grote hoeveelheid werk verricht dient te worden, blijft rustig wanneer de voortgang van het werk belemmerd wordt en deadlines niet gehaald dreigen te worden en kan goed omgaan met teleurstellingen en kritiek.

Deze competentie is voornamelijk belangrijk op drukke dagen, zoals de feestdagen en de zaterdagen. Binnen de bakkersbranche zijn de kerstdagen bijvoorbeeld erg druk. Op zo'n dag blijft de winkel de hele dag volstaan met klanten, moet de winkel bijgevuld en netjes blijven, wordt er verwacht dat de lijsten in worden gevuld en wordt er verwacht dat de medewerkers alle klanten goed helpen en de bestellingen klaar worden gemaakt. Op dit soort momenten is het van belang om het overzicht te houden, goed te presteren, de juiste prioriteiten te stellen en om de rust te behouden.

Competentie 7: Verantwoording

Definitie: het nemen en afleggen van verantwoordelijkheid voor acties van zichzelf, collega's en de organisatie (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: blijft effectief werken terwijl de kwaliteitseisen niet uit het oog worden verloren, houdt zich aan gemaakte afspraken, neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen gedrag en bijbehorende resultaten, springt voor collega's in de bres als er problemen ontstaan of fouten gemaakt worden en communiceert helder richting belanghebbenden als deadlines of afspraken niet kunnen worden nagekomen.

Binnen Bakker Ammerlaan is het van belang dat iedereen zijn of haar verantwoordelijkheid neemt. Door de grootte van de organisatie (28 winkels) is het niet mogelijk en is niet gebruikelijk om iedereen binnen Ammerlaan te controleren, maar om dan toch de kwaliteit te bewaken, is het van belang dat iedereen de verantwoordelijkheid voor zijn of haar eigen taken of fouten neemt. Tevens is het van belang dat iemand de verantwoordelijkheid neemt en de kennis heeft van alle taken binnen de winkel. In het geval dat er iemand door ziekte of door een andere reden uitvalt is het belangrijk dat een andere medewerker dit overneemt. Een voorbeeld uit de praktijk kan zijn dat er iets niet goed is gegaan met een bestelling, het is van belang dat iemand daar de verantwoordelijkheid voor neemt zodat het op een goede manier opgelost kan worden. Eerlijkheid is hierbij erg belangrijk.

Competentie 8: Samenwerken

Definitie: op effectieve wijze (mee)werken aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer het niet direct een persoonlijk belang dient (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: deelt kennis en ervaring met anderen, staat open voor de

mening, ideeën en vragen van anderen in de groep of het team, signaleert wanneer anderen hulp nodig hebben en neemt taken zo nodig over, laat duidelijk zien het gezamenlijk resultaat belangrijk te vinden en viert successen en betreurt mislukkingen gezamenlijk.

De inzet van deze competentie is erg afhankelijk van de winkel waarin de verkoopmedewerker werkt. Zo wordt er op een andere manier samengewerkt wanneer de bezetting in de winkel hoger is, dan in een winkel waar de verkoopmedewerkers elkaar alleen maar aflossen. In de grotere teams is het van belang dat de verkoopmedewerkers op elkaar zijn afgestemd en elkaar helpen. Bij de rustigere winkels is de communicatie veel belangrijker. Ook is het bij de samenwerking erg belangrijk dat iemand om kan gaan met kritiek of feedback om zo samen de kwaliteit hoog te houden. Hoe zorg je ervoor dat de samenwerking zo goed mogelijk verloopt als je weinig tijd met elkaar hebt?

8.2 Aanbevelingen op de korte termijn

De aanbevelingen op korte termijn richten zich op het bekend maken van het competentieprofiel, een beoordelingscyclus en de toepassing van competentie management binnen de werving en selectie. Op de korte termijn wordt het competentieprofiel geïntegreerd in de huidige HR-instrumenten en nieuwe HR-instrumenten.

8.2.1 Bekendheid competentieprofiel en feedbackregels

Om gebruik te kunnen maken van bovenstaand competentieprofiel is het van belang dat de medewerkers van Bakker Ammerlaan bekend zijn met het competentieprofiel en met het geven van feedback. Bij het bekend maken van het competentieprofiel en de feedbackregels is het belangrijk dat er rekening wordt gehouden met de doelgroep. Het is belangrijk dat het competentieprofiel op een toegankelijke, praktische en leuke manier onder de aandacht wordt gebracht bij de medewerkers.

Eén manier om dit te doen is via een filmpje. Dit filmpje kan bestaan uit een presentatie of uit een cartoon die stap voor stap het competentieprofiel uitlegt. Per onderdeel uit het competentieprofiel wordt uitgelegd wat het doel is van het onderdeel en hoe deze beschrijving er in de praktijk uit zou moeten zien. Dit filmpje kan in de winkels worden vertoond en besproken.

8.2.2 Beoordelingscyclus

Wanneer de competentieprofielen bekend zijn bij de verkoopmedewerkers, is het belangrijk dat er een procedure op papier wordt gezet voor een beoordelingscyclus. Het doel van het onderzoek is immers om de competenties van de verkoopmedewerkers te meten en verbeteren. Een goed hulpmiddel hiervoor is de beoordelingscyclus. Deze cyclus kan bestaan uit verschillende gesprekken.

Omdat de medewerkers in drukke winkels staan, kan het lastig zijn om gesprekken in te plannen. Daarom adviseer ik om niet meer twee gesprekken per jaar in te plannen: één beoordelingsgesprek en één evaluatiegesprek. In het beoordelingsgesprek wordt besproken hoe het op dit moment gaat met de medewerker en wordt er naar aanleiding van het beoordelingsgesprek gekeken wat er het komende jaar verbeterd moet worden. In het evaluatiegesprek wordt terug gekeken op de doelen die in het vorige gesprek zijn gesteld en worden er eventueel nieuwe doelen gesteld of andere middelen aangeboden om de competenties te verbeteren.

Voor het voeren van deze gesprekken is het belangrijk dat er een goed document is als richtlijn voor de gesprekken, met een bijbehorende procedure, bijvoorbeeld hoe de gesprekken ingepland worden, wanneer en waar de gesprekken plaatsvinden, maar ook een vragenlijst en een kortere uitleg van het competentieprofiel. In de vragenlijst worden de punten vermeld die beoordeeld worden, afgeleid uit het competentieprofiel. Dit heeft

tot doel dat de leidinggevende en de medewerker cijfers kunnen geven per punt, ter voorbereiding op het gesprek. Van het gesprek wordt een verslag gemaakt voor het dossier. Belangrijk bij het invoeren van een beoordelingscyclus is om na te denken op wat voor manier de medewerkers gemotiveerd worden tot het leveren van een goede prestatie. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een beloning of extra aandacht.

8.2.3 Werving en selectie

Het competentie management met bijbehorend competentieprofiel is een goed startpunt om de werving en selectie ook op een andere manier te organiseren. Het is belangrijk dat de nieuwe medewerkers direct op de hoogte zijn van de verwachtingen die er van hun zijn. Dit begint al bij de vacature. In de vacature kan al gerichter aangegeven worden wat er van de verkoopmedewerker verwacht wordt qua vaardigheden en eigenschappen. Ook met het selecteren van kandidaten kunnen de opgestelde competenties naast de CV en brief worden gelegd om zo een betere filtering te kunnen maken. In de sollicitatiegesprekken kan er gerichter gevraagd worden naar competenties en kan ook gemakkelijker de STAR- methode ingezet worden.

8.3 Aanbeveling voor de langere termijn

Naast de aanbeveling op korte termijn, worden in deze paragraaf nog twee aanbevelingen gegeven voor de langere termijn. Deze aanbevelingen hebben betrekking op een competentieprofiel voor eerste verkoopsters en de teamsamenstelling.

8.3.1 Competentieprofiel eerste verkoopmedewerkers/filiaalleiders

Dit onderzoek is gericht op de competenties van de verkoopmedewerkers. Om competentie management breder op te zetten binnen Bakker Ammerlaan, is het eerste advies voor de langere termijn om ook een competentieprofiel op te stellen voor de eerste verkoopmedewerkers en filiaalleiders. Op deze manier wordt gestalte gegeven aan de leiderschapskwaliteiten binnen Ammerlaan. Als deze leiderschapskwaliteiten aanwezig zijn binnen de organisatie, kunnen er meerdere stappen gezet worden. Zo kunnen de leidinggevers zelf sollicitatiegesprekken en beoordelingsgesprekken gaan voeren. Tevens kunnen zij ook de medewerkers beter begeleiden en aansturen naar aanleiding van het opgestelde competentieprofiel.

8.3.2 Competentiemanagement binnen de teams

In de toekomst is het aan te bevelen om naar de teamsamenstelling te kijken en welke competenties de medewerkers hebben binnen het team. Door de beoordelingscyclus kan er goed in kaart worden gebracht wie er sterker is in bepaalde competenties en wie er in deze competenties juist minder sterk is. Als er gekeken wordt naar de teams is het belangrijk dat de competenties aangevuld worden. Bij het samenstellen van de teams moeten alle competenties uit het competentieprofiel aanwezig zijn in het team. Het zou erg mooi zijn als een medewerker al de competenties al in huis heeft, maar realistisch gezien is dit niet haalbaar. Daarom moet er gekeken worden naar de medewerkers die elkaar aanvullen op het gebied van de competenties.

Om dit te kunnen realiseren is het belangrijk dat van iedere medewerker duidelijk is wat zijn of haar sterke competenties zijn en welke competenties er missen of minder ontwikkeld zijn. Dan kunnen de competenties binnen het team vergeleken worden en wordt er inzicht gegenereerd in welke competenties er veelvuldig aanwezig zijn en welke competenties er missen. Zo kan er gekeken worden wat belangrijk is voor de werving van een nieuwe medewerker of wie uit een ander team wel de competenties heeft die gemist worden.

Ook kan het overzicht van competenties per winkel een basis zijn voor de strategische personeelsplanning en Human Resource Development beleid. Er kan gekeken worden naar de competenties die op de langere termijn belangrijk zijn. Hierop kan worden geanticipeerd door het open zetten van vacatures of het aanbieden van interne

opleidingen. Het opstellen van een Human Resource Development beleid is ook belangrijk voor de samenstelling van de teams voor de langere termijn. Binnen dit beleid wordt gekeken naar hoe de benodigde competenties verzameld kunnen worden door middel van opleidingen en ontwikkelingen tijdens het werk.

8.4 Implementatieplan

In deze paragraaf wordt per aanbeveling een implementatieplan opgesteld. Hierin wordt gekeken naar de acties die ondernomen moeten worden, door wie deze acties uitgevoerd moeten worden en binnen welk tijdsbestek dit moet gebeuren. Sinds een klein jaar ben ik werkzaam in de functie van winkelbegeleider op HR- gebied. Op basis van mijn ervaringen is het implementatieplan opgesteld.

Aanbeveling	Acties	Verantwoordelijke/uitvoerende	Tijdsbestek
Bekendheid competentie-profiel en feedback-regels	Presentatie maken over het competentieprofiel en het geven van feedback.	Winkelbegeleider	1 dag
	Tekst schrijven voor bij de presentatie.	Winkelbegeleider	1 dag
	Testen of de tekst en presentatie duidelijk overkomt op de doelgroep.	Winkelbegeleider	30 minuten
	De presentatie in een filmpje verwerken en de tekst inspreken. OF	Winkelbegeleider	3 dagen
	De mogelijkheden en middelen verzamelen om te kijken of er een cartoonfilmpje van gemaakt kan worden door een organisatie.	Winkelbegeleider en Externe organisatie	2 maanden
Beoordelings-cyclus	Procedure opstellen voor de beoordelingscyclus.	Winkelbegeleider	2 dagen
	In gesprek met directie over de beloning bij goed functioneren.	Winkelbegeleider	2 uur
	Competentieprofiel verwerken in een kort, duidelijk document.	Winkelbegeleider	3 uur
	Competentieprofiel verwerken in vragenlijst voor de beoordeling en gesprekken.	Winkelbegeleider	2 uur
	Medewerkers informeren over de gesprekken via de mail.	Winkelbegeleider	30 minuten
	Gesprekken inplannen.	Winkelbegeleider en filiaalleiders	1 dag
	Maximaal twee gesprekken voeren per jaar, per medewerker.	Winkelbegeleider en filiaalleiders	1 jaar
	Doelen uit de gesprekken waarborgen.	Winkelbegeleider en filiaalleiders	Gehele looptijd gesprekken
	Gesprekken evalueren.	Winkelbegeleider	2 dagen
Werving & selectie	Vacatures opstellen naar aanleiding van competentieprofiel.	Winkelbegeleider	2 uur
	Selecteren naar aanleiding van de competenties.	Winkelbegeleider	Afhankelijk van aantal kandidaten
	Nieuw sollicitatieformulier opstellen met daarin de competenties.	Winkelbegeleider	1 uur

	Gesprekken voeren naar aanleiding van de STAR methode.	Winkelbegeleider	Afhankelijk van aantal gesprekken en vacatures
Competentie-profiel eerste verkoopster/filiaalleider	In gesprek gaan met leidinggevenden en directie. Wat vinden hun belangrijk?	Winkelbegeleider	1 week
	De gesprekken verwerken en omzetten in competentieprofiel.	Winkelbegeleider	2 weken
	Feedback verzamelen en verwerken over het competentieprofiel bij directie, leidinggevenden en verkoopmedewerkers.	Winkelbegeleider	2 weken
	Competentieprofiel implementeren bij de beoordeling, werving en selectie.	Winkelbegeleider	Zie eerste drie aanbevelingen
Team-samenstelling	In kaart brengen van competenties per medewerker naar aanleiding van beoordelingsgesprekken.	Winkelbegeleider	3 maanden
	Per team de competenties samenvoegen	Winkelbegeleider	1 week
	Per team bekijken wat er mist en of er een mogelijkheid is om te schuiven.	Winkelbegeleider, directie en HR-medewerker.	1 week Afhankelijk van de grootte van de teams
	Bij onverwachte overplaatsingen, de competenties erbij pakken.	Winkelbegeleider, directie en HR-medewerker.	Afhankelijk van de overplaatsing.
	Start van het opzetten van een strategische personeelsplanning en HRD beleid.	Winkelbegeleider, directie en HR-medewerker	3 maanden

Bronnen

- Bakker Ammerlaan (2016). Authentiek, een uitgave van Bakker Ammerlaan, ter ere van het 120-jarig bestaan. (intern document).
- Bakker Ammerlaan (2014). Winkelboek. (intern document).
- Ammerlaan, J en Ammerlaan, M (2017). Brief overname directie. (Intern document).
- CAO bakkersbedrijf (2015). Bijlagen bij CAO Bakkersbedrijf 01-04-2015 t/m 30-09-2016. Geraadpleegd via: http://www.nbov.nl/view.cfm?page_id=12889
- Competence factory (N.D.). 360, 90 en 0 graden feedback analyse met behulp van TMA. Geraadpleegd via: <https://www.competencefactory.nl/factory/nieuws/360-90-en-0-graden-feedback-analyse-met-behulp-van-tma>
- Encyclo (N.D.). Competentiemanagement. Geraadpleegd via: <http://www.encyclo.nl/begrip/Competentiemanagement>
- FNV (20-1-2017). CAO-onderhandelingen bakkers vastgelopen. Geraadpleegd via: <https://www.fnv.nl/sector-en-cao/alle-sectoren/voedingsindustrie/bakkersbedrijf/nieuws/cao-onderhandelingen-bakkers-vastgelopen/>
- HR- Kiosk (17-4-2017). Competentiemanagement (1995 tot heden). Geraadpleegd via: <https://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/arbeid/competentiemanagement-1995-tot-heden>
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek Human Resource Management* (1^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.
- Lange, W. de (2008). 'De effectiviteit van competentimanagement'. *Tijdschrift voor HRM*, 11 (zomer), 5-34. Geraadpleegd via: <http://tijdschriftvoorhrm.nl/de-effectiviteit-van-competentiemanagement/>
- Luijkx, L. (10 oktober 2016). Het monitoren van arbeidstevredenheid en prestaties van de verkoopmedewerkers. Hoe kan Bakker Ammerlaan de arbeidstevredenheid en de prestaties blijven monitoren? (intern document).
- Rabobank (2014). Cijfer en trends Branchebarometer, Brood nodig! Geraadpleegd via: <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Versspeciaalzaken#Omschrijving>
- Management site (N.D.) Feedback. Geraadpleegd via: <https://www.managementsite.nl/kennisbank/feedback>
- Management site (30-05-2011). Goed feedback geven is een kunst, al gauw komt het bot en oneerlijk over. Geraadpleegd via: <https://www.managementsite.nl/goed-feedback-geven-hele-kunst?loggedin=true>
- Nederlandse voedsel en warenautoriteit (N.D.) Hygiënecodes, HACCP. Geraadpleegd via: <https://www.nvwa.nl/onderwerpen/hygienecodes-haccp>
- IJzendoorn, van E.J.A. (N.D.). Wetenschappelijke achtergrond TMA 360 graden feedback. De kenmerken, bruikbaarheid en betrouwbaarheid van de 360 graden feedback methodiek. Geraadpleegd via: <http://www.tmamethod.com/NL/sliders/360-feedback/wetenschappelijke-achtergrond-tma-360-feedback.html>

- Teodorescu, T. (2006). Competence versus competency: What is the Difference? *Performance Improvement*, 45, 10. DOI:10.1002/pfi. Geraadpleegd via: https://scholar.google.nl/scholar?cluster=2846229785415693823&hl=nl&as_sdt=0,5
- TMA (2015). *Praktijkboek Van talent naar performance. Talentgericht selecteren, ontwikkelen en beoordelen*. Geraadpleegd via: <http://competentiemodel.competencylibrary.com/Competency/GetById/1/2>
- TMA Method (2017). Aanpassingsvermogen. Geraadpleegd via: <http://competentiemodel.competencylibrary.com/Competency/GetById/2/2>
- TMA Method (2017). Ambitie. Geraadpleegd via: <http://competentiemodel.competencylibrary.com/Competency/GetById/3/2>
- TMA Method (2017). Commercieel vermogen. Geraadpleegd via: <http://competentiemodel.competencylibrary.com/Competency/GetById/56/2>
- TMA Method (2017). Flexibel gedrag. Geraadpleegd via: <http://competentiemodel.competencylibrary.com/Competency/GetById/11/2>
- TMA Method (2017). Klantgerichtheid. Geraadpleegd via: <http://competentiemodel.competencylibrary.com/Competency/GetById/13/2>
- TMA Method (2017). Kwaliteitsgerichtheid. Geraadpleegd via: <http://competentiemodel.competencylibrary.com/Competency/GetById/51/2>
- TMA Method (2017). Mondelinge vaardigheid. Geraadpleegd via: <http://competentiemodel.competencylibrary.com/Competency/GetById/18/2>
- TMA Method (2017). Samenwerking. Geraadpleegd via: <http://competentiemodel.competencylibrary.com/Competency/GetById/31/2>
- TMA Method (2017). Stressbestendigheid. Geraadpleegd via: <http://competentiemodel.competencylibrary.com/Competency/GetById/35/2>
- TMA Method (2017). Verantwoording. Geraadpleegd via: <http://competentiemodel.competencylibrary.com/Competency/GetById/59/2>

Bijlage 1 Winkelbezoeken

Winkelbezoek 1

Bij het eerste winkelbezoek is er gesproken met de eerste verkoopster. In de volgende punten geeft zij aan wat voor haar een goede prestatie inhoudt: klanttevredenheid, bijverkoop en efficiënt werken. Zij wil hiermee bereiken dat de winkels netjes is. Door een hoge klanttevredenheid hoopt de verkoopster mond op mond reclame op gang te brengen en ervoor te zorgen dat de klanten weer terug komen. Een goede klanttevredenheid wordt bereikt door middel van het geven van advies over de producten en door mee te denken over de keuze van de klant.

Wat betreft het meten van de tevredenheid en prestaties geeft de eerste verkoopster aan dat ze het fijn zou vinden om het op dezelfde wijze te meten als dat er is gebeurd tijdens het onderzoek. Dat komt er op neer dat zij de tevredenheid en prestaties graag gemeten ziet via een enquête en dan de resultaten van de enquête ter sprake brengen in werkoverleggen of gesprekken/interviews.

Winkelbezoek 2

In het tweede winkelbezoek is er gesproken met een verkoopmedewerker. Zij geeft aan dat zij tevreden is over haar eigen prestaties en de prestaties van een collega, wanneer er secuur wordt gewerkt en wordt gedacht aan bijverkoop. Met secuur werken wordt bedoeld op de hygiëne en het omgaan met de producten.

Wat betreft de meting van de factoren geeft de medewerker aan dat ze het fijn vond om via de enquête haar mening te geven. Op deze manier kon zij er rustig over nadenken en is het anoniem. Zij ziet geen meerwaarde in het bespreken van de resultaten in een werkoverleg. Omdat zij denkt dat niet iedereen eerlijk durft te zijn in het uitspreken van zijn of haar meningen binnen het team.

Winkelbezoek 3

Het derde winkelbezoek heeft plaatsgevonden met een verkoopmedewerker. Zij geeft aan dat een goede prestatie begint bij het karakter van de verkoopmedewerker. Als het karakter van een medewerker de volgende kenmerken heeft is er volgens de verkoopmedewerker een grote kans op een goede prestatie: een beetje pit hebben (een aanpakker), open uitstraling en gemakkelijk contact kunnen leggen. Volgens de verkoopmedewerker zijn dit de punten waardoor een medewerker zorg kan dragen voor een goede klanttevredenheid en een nette winkel.

Over de meting van de tevredenheid en prestatie geeft de verkoopmedewerker aan dat ze de meting van de tevredenheid graag terug ziet in enquêtevorm. Op deze manier kan iedereen rustig nadenken over de onderwerpen en kan iedereen ook eerlijk zijn, omdat het anoniem is. Wat betreft de meting van de prestaties geeft zij aan dat dat heel lastig is. Eigenlijk zou je de prestaties alleen goed kunnen meten en beoordelen door een dag in de winkel mee te draaien. Op deze manier kan je pas echt zien hoe een medewerker werkt en hoe de onderlinge contacten zijn.

Winkelbezoek 4

In het vierde winkelbezoek geeft de verkoopmedewerker aan dat het enthousiasme van een medewerker en de uitstraling belangrijk is voor een goede prestatie. Verder geeft ze aan dat je een groot verschil ziet of een medewerker ervaring heeft of niet. Een medewerker met veel ervaring heeft een hoger tempo en pakt dingen sneller op. Wat betreft het meten van de tevredenheid en prestaties geeft de medewerker aan tevreden te zijn over de wijze waarop dit tijdens het onderzoek is uitgevoerd. Ze vindt

het fijn om even rustig na te kunnen denken over haar antwoorden. Wel zou het makkelijker zijn als er ruimte is om een toelichting te kunnen geven.

Tot slot geeft de medewerker aan dat er naar haar mening wel degelijk een verband is tussen de tevredenheid en prestatie. Wanneer alles goed loopt in de winkel en de medewerker goed presteert, is zij meer tevreden over het werk. Een beloning heeft hier geen invloed op, geeft de medewerker aan.

Winkelbezoek 5

De verkoopmedewerker geeft de volgende punten aan die belangrijk zijn bij een goede prestatie: klantvriendelijkheid, secuur met de producten werken en accuraat handelen in de winkel, met de producten en in de omgang met klanten.

Wat betreft het meten van de tevredenheid en prestaties geeft de medewerker aan het lastig te vinden een goede methode te bedenken. Wel geeft ze aan het belangrijk te vinden anoniem haar mening te geven en dat er een mogelijkheid is om rustig over de antwoorden na te kunnen denken en de antwoorden toe te kunnen lichten.

Over het verband tussen de tevredenheid en prestaties geeft de medewerker aan dat zij van mening is dat er wel degelijk een verband is. Zij geeft aan meer tevreden te zijn als ze goed presteert, maar ook beter te presteren als zij tevreden is. Beide factoren zouden verbeterd worden als er wat vaker een beloning wordt gegeven in de vorm van complimentjes.

Winkelbezoek 6

De medewerker geeft in het zesde winkelbezoek aan dat zij het belangrijk vindt dat een medewerker vrolijk in de winkel staat en het verkoopgesprek gaande houdt door middel van het geven van advies en het geven van informatie over de producten.

Het meten van de tevredenheid en prestaties kan volgens de medewerker het beste via een gesprek of overleg. Op deze manier kunnen de verbeterpunten meteen besproken worden en soms meteen opgelost worden. Tevens zou dit de communicatie verbeteren tussen kantoor en de winkel.

Wat betreft het verband tussen tevredenheid en prestatie, geeft de medewerker aan dat dit er wel degelijk is. Wanneer je tevreden bent over je werk, zien de klanten dit ook. Als de klanten dit zien, heb je ook een grotere kans dat ze ingaan op de bijverkoop en vaker terugkomen in de winkel. Het bevordert de klanttevredenheid.

Winkelbezoek 7

In het zevende winkelbezoek is naar voren gekomen dat je goed presteert wanneer je enthousiast bent over je werk en dingen goed kan aanpakken. Als je gemotiveerd bent om te werken en plezier hebt in je werk, heeft dit een grote invloed op de prestatie. Dit geeft meteen het verband aan tussen de tevredenheid en prestaties. Als jij tevreden bent over je werk, straal je dit ook uit naar de klanten. Hierdoor heb je de mogelijkheid beter te presteren. Een beloning in de vorm van een complimentje zou dit verband wel versterken.

Wat betreft het meten van de tevredenheid en de prestaties geeft de medewerker aan het fijn te vinden om de tevredenheid via een enquête of vragenlijst te meten. Wat betreft de prestatie geeft ze aan dat het belangrijk is om dit via een gesprek en observaties te meten. Op deze manier kan er van beide kanten meteen gecheckt worden of de meningen kloppen, wat de oorzaak is van het verbeterpunt en hoe dit verbeterd kan worden.

Winkelbezoek 8

De medewerker geeft aan het belangrijk te vinden dat een medewerker er goed verzorgd uitziet en dat hij of zij vriendelijk is tegen de klanten. Hierbij is vooral de begroeting van de klanten heel erg belangrijk. Dit is een goede start om het verkoopgesprek te beginnen en zo advies te geven en producten bij te verkopen.

Over het meten van de tevredenheid en prestatie heeft de medewerker geen mening. Het zou haar niet uitmaken of dit via een enquête of via gesprekken gebeurt. Ze zou het al fijn vinden dat er überhaupt naar hun wordt geluisterd.

Over het verband tussen de tevredenheid en prestaties geeft de medewerker aan dat ze beter haar best gaat doen, wanneer ze het werk leuk vindt en ze goed in haar vel zit. Of een extra beloning bij zal dragen aan dit verband, weet ze niet. Dit kan twee kanten opgaan. Of het motiveert de medewerkers, of het levert slechte onderlinge concurrentie op, waardoor er onenigheid ontstaat onder collega's.

Bijlage 2 Verslag oriënterend interview

Er heeft een interview plaatsgevonden met Joost Ammerlaan (directeur) met als doel om de verwachtingen van het onderzoek duidelijk te krijgen en om voldoende informatie te verzamelen om de hoofdvraag van het onderzoek te kunnen formuleren.

Wat heeft de directie/ het winkelbegeleidingsteam nodig om een beeld te krijgen van de prestatie van de medewerkers?

Joost geeft aan dat op dit moment de mening van de leidinggevende en de gemiddelde besteding erg belangrijk is om te kijken of een medewerker goed presteert of niet. De afgelopen periode is mijn ervaring dat de mening van de leidinggevende erg kan verschillen. Als een medewerker in twee winkels staat en één leidinggevende is erg enthousiast en de ander niet, hoe kom je er dan achter of de medewerker goed presteert of niet? Joost geeft aan dat dit lastige situaties blijven, maar dat er dan voornamelijk doorgevraagd moet worden naar de redenen waarop de meningen van de leidinggevers zijn gebaseerd. Hieruit kan je dan proberen een beeld te krijgen welke leidinggevende het beste inzicht heeft. Joost geeft aan dat het fijn is om een aantal criteria te hebben waarop gelet kan worden, zodat iedereen op dezelfde manier wordt beoordeeld.

Welke criteria zijn voor jou van belang?

In het personeel vindt Joost het belangrijk de volgende criteria terug te zien:

- Gastvrouw: het ontvangen en begeleiden van de klanten naar de juiste producten.
- Commercieel: het stimuleren van de bijverkoop, aanbiedingen aanprijzen en promoten.
- Teamgerichtheid: samen de winkel draaiende houden en elkaar hierin helpen. Het is belangrijk om als collega's iets voor elkaar over te hebben, door bijvoorbeeld om te ruilen qua tijden of extra te werken bij ziekte.
- Open staan voor ontwikkelingen: mee willen gaan met de ontwikkelingen van het bedrijf en de nieuwe trends in de branche.
- Proactieve houding: proberen de problemen zelf op te lossen en het liefst ervoor zorgen om deze problemen te voorkomen.

Kan je een voorbeeld noemen van een perfecte medewerker?

Een perfecte medewerker is er niet, geeft Joost aan. Maar er zijn wel combinaties van medewerkers die samengevoegd dicht in de buurt komen bij een perfecte medewerker. De perfecte medewerker kan de klanten goed en klantvriendelijk ontvangen door vaste klanten op een spontane manier een praatje te maken en dit praatje te leiden naar de producten of bijverkoop. Een andere eigenschap van een perfecte medewerker is het organiseren van de gang van zaken in de winkel. Zoals bijvoorbeeld het oplossen van roosterproblemen, een goed inzicht in het bestellen van de producten, een goede presentatie van de producten en goede contacten onderhouden met collega's.

Waar is de prestatiemeting goed voor? Wat hoop je te bereiken met de prestatiemeting?

Joost geeft aan te hopen dat de prestatiemeting inzicht gaat geven en invloed gaat krijgen op de volgende punten:

- De groei van de kwaliteit: zowel van de organisatie als van de medewerkers. Door meer inzicht te krijgen in de prestaties van de medewerkers kunnen er acties worden ondernomen om deze prestatie te verbeteren, maar kan er ook worden gekeken naar de inzet van de kwaliteiten van de medewerkers om zo de organisatie te verbeteren.

- Verzuim terugdringen: door meer aandacht te geven aan de prestaties van het personeel hoopt Joost het ziekteverzuim terug te dringen.
- Tevredenheid van de medewerkers vergroten: sluit aan bij de reden van het ziekteverzuim. De medewerkers iets terug willen geven voor hun inzet en aan de slag gaan om hun prestaties te verbeteren, met de hoop dat zij tevreden naar hun werk gaan en tevreden hun werk uitvoeren.
- Positiviteit te bevorderen: door de prestatiemeting een positief klimaat creëren door samen en op een constructieve en positieve manier aan de slag te gaan met de verbeterpunten.

Bijlage 3 Functieprofiel verkoopmedewerker II

In de CAO van het Bakkersbedrijf is het volgende functieprofiel opgenomen voor verkoopmedewerker II. Binnen de organisatie is de meerderheid van het winkelpersoneel ingeschaald in deze functie (CAO Bakkersbedrijf, 2015).

Functiegroep: commercie Verkoopmedewerker II Functienummer: C.01 FUNCTIEPROFIEL		
Kenmerken van de referentiefunctie De verkoopmedewerker II komt voor in de winkels van de ambachtelijke en industriële bakkerijen. Hij/zij verkoopt bakkerij- en aanvullende producten en draagt zorg voor de juiste presentatie en beschikbaarheid van de artikelen. Afhankelijk van de aard van de artikelen en dienstverlening verricht hij/zij eenvoudige bereidings- en bedieningswerkzaamheden. Indeling wordt ondersteund door een NOK-matrix, waarin het verschil tussen salarisschalen 2, 3 (referentie) en 4 wordt uitgewerkt.		
Organisatie Direct leidinggevende : vakinhoudelijk leidinggevende. Geeft leiding aan : niet van toepassing.		
Resultaatgebieden	Taken	Resultaatindicatoren
1. Verkoop en afrekening	- opnemen van bestellingen; - beantwoorden van klantvragen (producteigenschappen, bewaarwijze, ingrediënten, etc.), raadplegen bakker bij diepgaandere vragen; - bewegen van klanten tot aanvullende aankopen; - snijden, bereiden (afbakken, toasten, smeren/beleggen, tappen, vullen, schenken, etc.), portioneren en/of verpakken van producten op basis van klantvraag; - eventueel uitserveren van bestellingen aan tafel dan wel aan de counter; - aanslaan van codes of bedragen en/of scannen van voorverpakte artikelen; - afrekenen van eindbedrag.	- klanttevredenheid; . snelheid service; . wijze van benadering; . uitstraling winkel; - gemiddelde bonwaarde; - verkoopomvang aanbiedingen; - correcte afrekening; . aantal/omvang kasverschillen; - conform voorschriften (instructie, werkmethoden).
2. Verkoopondersteuning	- zorgen voor een correcte presentatie van artikelen, prijzen e.d. en het voor klanten aantrekkelijk houden van de winkel; - zorgen voor voldoende voorraad in de voorgeschreven presentatie, bijvullen van schappen en vitrines; - ontvangen van aangeleverde goederen en deze opslaan op de daarvoor aangewezen plaats en uitpakken en prijzen van artikelen; - assisteren bij het opmaken van bestellingen, het uitwerken van reclameacties en het inrichten van productuitstallingen, etalages e.d.	- juist opgeslagen goederen; - tijdig gevulde schappen/vitrines; - conform voorschriften (o.m. instructie, werkmethoden, HACCP en presentatie).

3. Afsluiting kassa	- afsluiten van de kassa bij einde dienst of werkdag; - tellen van ontvangen geld en opmaken van afrekenstaat; - controleren en opbergen/afstorten van geld op voorgeschreven wijze en verklaren van eventuele verschillen.	- volgens procedure/voorschrift; - verklaarbaarheid kasverschillen.
4. Opruim- en schoonmaakwerkzaamheden	- opruimen en schoonmaken van werk-, opslag- en winkelruimte.	- schoon en opgeruimde winkel; - conform voorschriften (o.m. instructie, werkmethoden, HACCP en presentatie).
Bezwarende omstandigheden		
- Krachtsinspanning bij het verplaatsen van (dozen) goederen en artikelen. - Lopend en staand werken en soms bukken/reiken bij het stapelen/wegzetten van artikelen. - Kans op vingerletsel bij het hanteren van messen en bedienen van snijmachine.		
Datum: juli 2011	Salarisschaal: 3 zie NOK-bijlage voor salarisschalen 2 en 4.	

Bijlage 4 Competentieprofiel 1.0

Op basis van het functieprofiel uit de CAO en op basis van de wensen van de directie is het volgende competentieprofiel opgesteld. Dit is de eerste versie van het competentieprofiel. Na inzage van de directie, leidinggevend en medewerkers wordt het profiel herzien.

De functie en de omgeving van de functie

De verkoopmedewerker voert zijn/haar werk uit in de winkel. Werkzaamheden die hierbij uitgevoerd worden zijn: het verkopen, de bijverkoop (extra verkoop door het aanbieden van de reclameproducten, etc.) en adviseren van de producten, het bakken en presenteren van de producten en het verzorgen en organiseren van de gang van zaken in de winkel (schoonmaaklijsten, bestellen, etc.).

De verkoopmedewerker wordt aangestuurd door de eerste verkoopster of filiaalleidster. Naast het nauwe contact met de eerste verkoopster/filiaalleidster, heeft de verkoopmedewerker veel contact met de klanten. De uitdagingen in deze functie liggen voornamelijk bij de bijverkoop en het adviseren van de producten. Klanten worden steeds veeleisender en mondiger. De klanten zijn meer geïnteresseerd in wat ze eten en waar het vandaan komt. Als verkoopmedewerker moet hier goed op ingespeeld worden.

Resultaatgebieden

Bij de functie en werkzaamheden die hierboven zijn benoemd behoren de volgende resultaatgebieden:

- Verkoop en afrekening.
- Verkoopondersteuning.
- Kassa.
- Opruim- en schoonmaakwerkzaamheden.

Op basis van de bovenstaande resultaatgebieden kunnen de volgende taken vastgesteld worden.

1. Taken en resultaatindicatoren bij de verkoop en afrekening

De verkoopmedewerker helpt de klant door te enthousiasmeren en informeren over de producten. Denk hierbij aan het laten proeven van de producten, advies geven over de houdbaarheid of bereidingswijze van de producten, etc. Nadat de klant, eventueel op basis van het advies van de verkoopmedewerker, een keuze heeft gemaakt, zorgt de verkoopmedewerker ervoor dat de bestelling wordt klaar gemaakt en wordt afgerekend. De verkoopmedewerker probeert in dit traject de bijverkoop te stimuleren door het aangeven van aanbiedingen etc. Tot slot zorgt de medewerker ervoor dat de klant, indien nodig, wordt geholpen met het inpakken van de boodschappen en dat de klant de stempels heeft ontvangen voor de spaaractie.

Resultaatindicatoren bij deze taken zijn:

- Goede bijverkoop.
- Hoge gemiddelde besteding door middel van extra verkoop (bijverkoop).
- Goede klanttevredenheid (klanten op een goede wijze informeren, iets kunnen vertellen over de producten en meedenken met de klant).

2. Taken en resultaatindicatoren bij de verkoopondersteuning

Bij de verkoopondersteuning wordt gedoeld op de volgende taken/werkzaamheden: het inruimen en bijvullen van de producten, het aantrekkelijk presenteren van de producten, het bijhouden van de voorraad en de houdbaarheid van de producten, het klaarleggen en

opnemen van bestellingen, het bakken van de producten (stukgoed en authentieke broden) en tot slot het bijhouden van de omzetlijsten en broodtellingen.

Resultaatindicatoren bij deze taken zijn:

- Het bijhouden en invullen van de lijsten (schoonmaaklijsten en omzetlijsten).
- Op een goede wijze bestellen (zorgen voor een lage derving, maar er ook voor zorgen dat er geen grondstoffen of producten missen).
- (Bezorg) bestellingen regelen en klaarleggen voor de klant.

3. Taken en resultaatindicatoren bij de kassa

Bij de werkzaamheden in de winkel komen ook verschillende taken kijken met de kassa. Deze taken zijn: de kassa opstarten door het geld te tellen en in te voeren, het geld afromen, het afsluiten van de kassa door het geld te tellen en deels af te storten en eventuele kasverschillen proberen op te lossen.

De resultaatindicator bij deze taken zijn:

- Geen of een minimaal kasverschil.

4. Taken en resultaatindicatoren bij opruim- en schoonmaakwerkzaamheden

Tot slot wordt er bij het laatste resultaatgebied gekeken naar de taken die bij het opruimen en schoonmaken komen kijken. Denk hierbij aan het opruimen van alle gebruikte voorwerpen in de loop van de dag en het opruimen van de producten die aan het eind van de dag die niet verkocht zijn.

De resultaatindicatoren bij deze taken zijn:

- Een opgeruimde winkel waarbij alles klaarligt voor de medewerker die de volgende ochtend start.
- Een schone winkel naar aanleiding van de schoonmaaklijsten (haccp).

Competenties en bijbehorende gedragsniveaus

Naar aanleiding van de prestatiegebieden, taken en resultaatindicatoren worden hieronder de benodigde competenties weergegeven. Bij de competenties wordt omschreven wat de definitie is van de competentie, welk gedragsniveau wenselijk is en waarom de competentie belangrijk is binnen Ammerlaan.

Competentie 1: Aanpassingsvermogen

Definitie: zich bij veranderende omstandigheden (omgeving, werkwijzen of mensen) gemakkelijk aanpassen (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: past de eigen werkwijzen gemakkelijk aan wanneer de situatie hierom vraagt, heeft niet al te veel tijd nodig om zich aan te passen aan een nieuwe taak, werkt effectief wanneer taken onverwacht veranderen, past zich gemakkelijk aan aan een nieuwe werkomgeving met andere regels en gaat gemakkelijk om met andere normen en waarden.

Aanpassingsvermogens is belangrijk binnen de functie van verkoopmedewerker bij Bakker Ammerlaan omdat het bedrijf en de samenleving snel aan het veranderen zijn. Zo zie je binnen het bedrijf dat er steeds meer zaken worden geoptimaliseerd en dat daardoor de werkwijze van de medewerkers veranderd. Bijvoorbeeld het invullen van de lijsten. Dit werd altijd op papier gedaan, sinds kort worden de lijsten op de tablet ingevuld. Hierbij is het van belang dat de medewerkers deze nieuwe werkwijze snel onder de knie krijgen en op een effectieve wijze toepassen. Een ander voorbeeld uit de praktijk is het klaarleggen van brood voor de Brood outlet. Hierdoor zijn er extra werkzaamheden ontstaan voor sommige winkels. Het is van belang dat iedereen snel zijn/haar eigen ritme in het afsluiten weer vindt.

Competentie 2: Commercieel Vermogen

Definitie: handelen vanuit kansen in de markt en deze op juiste commerciële waarde schatten, klantgericht handelen en de juiste relaties aangaan (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in algemeen gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: is zich bewust van wat 'commercieel' is, signaleert mogelijkheden en producten in de markt en vormt zich een juist beeld van de commerciële mogelijkheden hiervan, inventariseert wensen van een klant voert op correcte wijze eenvoudige klantgesprekken, is geloofwaardig en kan een goede sfeer creëren om tot kopen te verleiden.

Commercieel vermogen binnen Bakker Ammerlaan wordt steeds belangrijker. Er is veel concurrentie op de markt met brood en andere lekkere dingen. Daarom is het voor de verkoopmedewerker belangrijk de bijverkoop te stimuleren door een goede prestatie en door voldoende aandacht te geven aan de reclameproducten bij het helpen van de klant. Dit is iets wat belangrijk is voor het bestaansrecht van de organisatie. In de praktijk gebeurt dit door het laten proeven van producten en bij verkoop van een brood het tweede brood voor 1,50 euro aan te prijzen.

Competentie 3: Klantgerichtheid

Definitie: de wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in tactisch gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: kijkt vanuit de belangen van de klant naar de eigen organisatie, is op de hoogte van de belangen en wensen van de klant en anticipeert hierop, laat de klant de voordelen van de eigen dienstverlening zien, is duidelijk tegenover de klant over de diensten en producten van de organisatie en is open en eerlijk wanneer diensten niet geboden kunnen worden.

Klantgerichtheid is een van de belangrijkste competentie die wordt verwacht van een verkoopmedewerker. De verkoopmedewerker staat als eerste en vaak als enige uit de organisatie in contact met de klant. Om een goede concurrentiepositie te hebben ten opzichten van de supermarkten en om de visie van Ammerlaan na te leven is het van belang de klantgerichtheid hoog in het vaandel te houden. In de praktijk uit dit zich in het begeleiden van de klant met allergieën, bestellingen apart leggen en foute bestellingen of taarten op een goede wijze oplossen.

Competentie 4: Kwaliteitsgerichtheid

Definitie: hoge kwaliteitsnormen hanteren en streven naar voortdurende verbeteringen en borging van kwaliteit (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: Houdt zich aan de voorgeschreven kwaliteitseisen, controleert regelmatig of het eigen werk aan de voorgeschreven kwaliteitsnormen voldoet, vraagt regelmatig feedback over de kwaliteit, herstelt fouten als deze aan het licht komen en onderneemt zelfstandig actie om de kwaliteit van het eigen werk te waarborgen.

Ook deze competentie is belangrijk voor het bestaansrecht van Bakker Ammerlaan. Bakker Ammerlaan staat voor kwalitatief goede producten en ambacht. Het is belangrijk dat de medewerkers dit uitstralen in de winkels, zij zijn het visitekaartje van de organisatie. Tevens is het belangrijk dat als de medewerkers het niet eens zijn in de winkel met de producten die ze uit de bakkerij binnen krijgen, dit terugkoppelen aan de bakkerij en de producten dan ook niet in de winkel wordt gelegd.

Competentie 5: Mondelinge vaardigheid

Definitie: spreken in begrijpelijke taal, het taalgebruik aanpassen aan het niveau van de ander (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in tactisch gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: past het taalgebruik aan op het niveau van anderen, weet een complex onderwerp duidelijk te maken aan een minder ontwikkelde doelgroep, gebruikt voorbeelden die aansluiten bij de doelgroep en die het betoog duidelijker maken, plaatst een verhaal in een bredere context zonder dat het hierdoor ingewikkelder wordt, betreft kenmerken van de doelgroep in het vertelde verhaal waardoor het levendiger wordt en weet een complex verhaal te vereenvoudigen zodat het voor iedereen te volgen is.

De competentie mondelinge vaardigheid sluit heel erg aan bij de competentie klantgerichtheid. Hoe leg je iets uit of op welke manier vertel je iets zodat de klant het goed begrijpt en er enthousiast van wordt. Een voorbeeld uit de praktijk is de uitleg van het desembrood of het verschil tussen volkoren- en tarwebroden.

Competentie 6: Stressbestendigheid

Definitie: effectief gedrag vertonen bij druk en stressvolle situaties (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: blijft effectief werken wanneer sprake is van een deadline en heeft resultaten op tijd gerealiseerd, presteert beter onder tijdsdruk en ziet deze als uitdaging, raakt niet uit evenwicht wanneer onverwacht een grote hoeveelheid werk verricht dient te worden, blijft rustig wanneer de voortgang van het werk belemmerd wordt en deadlines niet gehaald dreigen te worden en kan goed omgaan met teleurstellingen en kritiek.

Deze competentie is voornamelijk belangrijk op drukke dagen, zoals de feestdagen en de zaterdag. Binnen de bakkersbranche zijn de kerstdagen bijvoorbeeld erg druk. Op zo'n dag blijft de winkel de hele dag volstaan met klanten, moet de winkel bijgevuld en netjes blijven, wordt er verwacht dat de lijsten in worden gevuld en wordt er verwacht dat de medewerkers alle klanten goed helpen en de bestellingen klaar worden gemaakt. Op dit soort momenten is het van belang om het overzicht te houden, goed te presteren, de juiste prioriteiten te stellen en om de rust te behouden.

Competentie 7: Verantwoording

Definitie: het nemen en afleggen van verantwoordelijkheid voor acties van zichzelf, collega's en de organisatie (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: blijft effectief werken terwijl de kwaliteitseisen niet uit het oog worden verloren, houdt zich aan gemaakte afspraken, neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen gedrag en bijbehorende resultaten, springt voor collega's in de bres als er problemen ontstaan of fouten gemaakt worden en communiceert helder richting belanghebbenden als deadlines of afspraken niet kunnen worden nagekomen.

Binnen Bakker Ammerlaan is het van belang dat iedereen zijn of haar verantwoording pakt. Door de grootte van de organisatie (28 winkels) is het niet mogelijk en is het niet gebruikelijk binnen Ammerlaan om iedereen te controleren. Maar om dan toch de kwaliteit te bewaken, is het van belang dat iedereen de verantwoording voor zijn of haar eigen taken of fouten neemt. Een voorbeeld uit de praktijk kan zijn dat er iets niet goed is gegaan met een bestelling, het is van belang dat iemand daar de verantwoording voor neemt zodat het op een goede manier opgelost kan worden.

Competentie 8: Samenwerken/ zelfstandig??

Definitie: op effectieve wijze (mee)werken aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer het niet direct een persoonlijk belang dient (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: deelt kennis en ervaring met anderen, staat open voor de mening en ideeën van anderen in de groep of het team, signaleert wanneer anderen hulp nodig hebben en neemt taken zo nodig over, laat duidelijk zien het gezamenlijk resultaat belangrijk te vinden en viert successen en betreurt mislukkingen gezamenlijk.

Afhankelijk van de winkel waarin de verkoopmedewerker werkzaam is.

Bijlage 5 Gesprek directie

Naar aanleiding van de eerste opzet van het competentieprofiel heeft er een gesprek plaatsgevonden met de directie. In deze bijlage wordt hier een verslag van gegeven.

Tijdens het gesprek is het competentieprofiel doorgelopen. Per onderdeel is er feedback gegeven. Het eerste verbeterpunt dat naar voren kwam was het resultaatgebied van de kassa. Het is duidelijker als dit het beheren van de kassa of kassabeheer wordt genoemd. Vervolgens wordt aangegeven dat de resultaatindicatoren bij verkoop en verkoopondersteuning dubbelop zijn; bijverkoop en hoge gemiddelde besteding als gevolg van extra verkoop.

Als aanvulling op de resultaatindicatoren van het kassabeheer wordt het invullen van de lijsten genoemd. Op de kassa moeten lijsten ingevuld worden met betrekking tot de retouren en bestellingen. Andere lijsten die ingevuld moeten worden zijn de broodtellijsten, hier wordt het aantal broden wat over is en de omzet op ingevuld.

Tot slot is er aangegeven dat de competentie samenwerking erg belangrijk is. De directie geeft aan dit net zo belangrijk te vinden in winkels waar niet zoveel tijd samen wordt gewerkt. Het is lastig om dan toch een goede afstemming op elkaar te hebben en te kunnen blijven communiceren met elkaar.

De directie kon zich verder erg goed vinden in het profiel. Veel dingen waren herkenbaar uit het vorige gesprek en toepasbaar op de praktijk.

Bijlage 6 Competentieprofiel 1.1

In deze bijlage is de tweede versie van het competentieprofiel weergegeven. Dit is de versie, aangepast naar aanleiding van de feedback van de directie. De wijzigingen die zijn doorgevoerd naar aanleiding van de feedback zijn onderstreept.

De functie en de omgeving van de functie

De verkoopmedewerker voert zijn/haar werk uit in de winkel. Werkzaamheden die uitgevoerd worden zijn: het verkopen van producten (extra verkoop door het aanbieden van de reclameproducten, etc. genereren), adviseren en helpen van klanten over de producten, het bakken en presenteren van de producten en het verzorgen van een goede uitstraling in de winkel en het organiseren van de gang van zaken in de winkel (schoonmaaklijsten, bestellingen, etc.).

De verkoopmedewerker wordt aangestuurd door de eerste verkoopster of filiaalleidster. Naast het nauwe contact met de eerste verkoopster/filiaalleidster, heeft de verkoopmedewerker veel contact met de klanten. De uitdagingen in deze functie liggen voornamelijk bij de bijverkoop en het adviseren van de producten. Klanten worden steeds veeleisender en mondiger. De klanten zijn meer geïnteresseerd in wat ze eten en waar het vandaan komt. De verkoopmedewerkers moeten hier goed op in spelen, om dit te doen hebben zij voldoende kennis nodig over de producten.

Resultaatgebieden

Bij de functie en werkzaamheden die hierboven zijn benoemd behoren de volgende resultaatgebieden:

- Verkoop en afrekening.
- Verkoopondersteuning.
- Kassabeheer.
- Opruim- en schoonmaakwerkzaamheden.

Op basis van de bovenstaande resultaatgebieden kunnen de volgende taken vastgesteld worden.

1. Taken en resultaatindicatoren bij de verkoop en afrekening

De verkoopmedewerker helpt de klant door de klant te informeren over de producten, om zo enthousiasme op te wekken. Denk hierbij aan het laten proeven van de producten, advies te geven over de houdbaarheid of bereidingswijze van de producten en door hun passie over de producten te delen. Nadat de klant, eventueel op basis van het advies van de verkoopmedewerker een keuze heeft gemaakt zorgt de verkoopmedewerker ervoor dat de bestelling wordt klaargemaakt en dat de afrekening plaats vindt. De verkoopmedewerker probeert in dit traject de bijverkoop te stimuleren door het aangeven van aanbiedingen etc. Tot slot zorgt de medewerker ervoor dat de klant, indien nodig, wordt geholpen met het inpakken van de boodschappen en dat de klant de stempels heeft ontvangen voor de spaaractie als hier interesse voor is.

Resultaatindicatoren bij deze taken zijn:

- Hoge gemiddelde besteding door middel van een goede verkoop (bijverkoop).
- Goede klanttevredenheid (klanten op een goede wijze informeren, iets kunnen vertellen over de producten en meedenken met de klant).

2. Taken en resultaatindicatoren bij de verkoopondersteuning

Bij de verkoopondersteuning wordt bedoeld op de volgende taken/werkzaamheden: het inruimen en bijvullen van de producten, het aantrekkelijk presenteren van de producten, het bijhouden van de voorraad en de houdbaarheid van de producten, het klaarleggen en

opnemen van bestellingen, het bakken van de producten (stukgoed en authentieke broden) en tot slot het bijhouden van de omzetlijsten en broodtellingen.

Resultaatindicatoren bij deze taken zijn:

- Het bijhouden en invullen van de lijsten (schoonmaaklijsten en omzetlijsten).
- Op een goede wijze bestellen (zorgen voor een lage derving, maar er ook voor zorgen dat er geen grondstoffen of producten missen).
- (Bezorg) bestellingen regelen en klaarleggen voor de klant.

3. Taken en resultaatindicatoren bij de kassabeheer

Bij de werkzaamheden in de winkel komen ook verschillende taken kijken met de kassa. Deze taken zijn: de kassa opstarten door het geld te tellen en in te voeren, het geld afromen, het afsluiten van de kassa door het geld te tellen en deels af te storten en eventuele kasverschillen proberen op te lossen.

De resultaatindicator bij deze taken zijn:

- Geen tot zo min mogelijk kasverschil.
- Goede administratieve afhandeling door alle lijsten in te vullen (omzetlijst, broodtelijst).

4. Taken en resultaatindicatoren bij opruim- en schoonmaakwerkzaamheden

Tot slot wordt er bij het laatste resultaatgebied gekeken naar de taken die bij het opruimen en schoonmaken komen kijken. Denk hierbij aan het opruimen van alle gebruikte voorwerpen in de loop van de dag, het opruimen van de producten die aan het eind van de dag over zijn en het schoonmaken van de winkel en gebruikte voorwerpen.

De resultaatindicatoren bij deze taken zijn:

- Een opgeruimde winkel waarbij alles klaarligt voor de medewerker die de volgende ochtend start.
- Zorgdragen voor een schone winkel naar aanleiding van de schoonmaaklijsten (haccp).

Competenties en bijbehorende gedragsniveaus

Naar aanleiding van de prestatiegebieden, taken en resultaatindicatoren worden hieronder de benodigde competenties weergegeven. Bij de competenties wordt omschreven wat de definitie is van de competentie, welk gedragsniveau wenselijk is en waarom de competentie belangrijk is binnen Ammerlaan.

Competentie 1: Aanpassingsvermogen

Definitie: zich bij veranderende omstandigheden (omgeving, werkwijzen of mensen) gemakkelijk aanpassen (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: past de eigen werkwijzen gemakkelijk aan wanneer de situatie hierom vraagt, heeft niet al te veel tijd nodig om zich aan te passen aan een nieuwe taak, werkt effectief wanneer taken onverwacht veranderen, past zich gemakkelijk aan aan een nieuwe werkomgeving met andere regels en gaat gemakkelijk om met andere situaties waarin andere normen en waarden worden verwacht.

Aanpassingsvermogens is belangrijk binnen de functie van verkoopmedewerker bij Bakker Ammerlaan omdat het bedrijf en de samenleving snel aan het veranderen zijn. Zo zie je binnen het bedrijf dat er steeds meer zaken worden geoptimaliseerd en dat daardoor de werkwijze van de medewerkers verandert. Bijvoorbeeld het invullen van de lijsten. Dit werd altijd op papier gedaan, maar sinds kort worden de lijsten op de tablet ingevuld. Hierbij is het van belang dat de medewerkers deze nieuwe werkwijze snel

onder de knie krijgen en op een effectieve wijze toepassen. Een ander voorbeeld uit de praktijk is het klaarleggen van brood voor de Brood outlet. Hierdoor zijn er extra werkzaamheden ontstaan voor sommige winkels. Het is van belang dat iedereen snel zijn/haar eigen ritme in het afsluiten weer vindt.

Competentie 2: Commercieel Vermogen

Definitie: handelen vanuit kansen in de markt en deze op juiste commerciële waarde schatten, klantgericht handelen en de juiste relaties aangaan (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in algemeen gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: is zich bewust van wat 'commercieel inzicht' is, signaleert mogelijkheden en producten in de markt en vormt zich een juist beeld van de commerciële mogelijkheden hiervan, inventariseert wensen van een klant en voert op correcte wijze eenvoudige klantgesprekken, is geloofwaardig en kan een goede sfeer creëren om klanten tot kopen te verleiden.

Commercieel vermogen binnen Bakker Ammerlaan wordt steeds belangrijker. Er is veel concurrentie op de markt met brood en andere lekkere dingen. Daarom is het voor de verkoopmedewerker belangrijk de bijverkoop te stimuleren door een goede prestatie en door voldoende aandacht te geven aan de reclameproducten bij het helpen van de klant. Dit is iets wat belangrijk is voor het bestaansrecht van de organisatie. In de praktijk gebeurt dit door het laten proeven van producten en bij verkoop van een brood het tweede brood voor 1,50 euro aan te prijzen.

Competentie 3: Klantgerichtheid

Definitie: de wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in tactisch gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: kijkt vanuit de belangen van de klant naar de eigen organisatie, is op de hoogte van de belangen en wensen van de klant en anticipeert hierop, laat de klant de voordelen van de eigen dienstverlening zien, is duidelijk tegenover de klant over de diensten en producten van de organisatie en is open en eerlijk wanneer diensten niet geboden kunnen worden.

Klantgerichtheid is een van de belangrijkste competentie die wordt verwacht van een verkoopmedewerker. De verkoopmedewerker staat als eerste en vaak als enige uit de organisatie in contact met de klant. Om een goede concurrentiepositie te hebben ten opzichten van de supermarkten en om de visie van Ammerlaan na te leven is het van belang de klantgerichtheid hoog in het vaandel te houden. In de praktijk uit dit zich in het begeleiden van de klant met allergieën, bestellingen apart leggen en foute bestellingen of taarten op een goede wijze oplossen.

Competentie 4: Kwaliteitsgerichtheid

Definitie: hoge kwaliteitsnormen hanteren en streven naar voortdurende verbeteringen en borging van kwaliteit (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: Houdt zich aan de voorgescreven kwaliteitseisen, controleert regelmatig of het eigen werk aan de voorgescreven kwaliteitsnormen voldoet, vraagt regelmatig feedback over de kwaliteit, herstelt fouten als deze aan het licht komen en onderneemt zelfstandig actie om de kwaliteit van het eigen werk te waarborgen.

Ook deze competentie is belangrijk voor het bestaansrecht van Bakker Ammerlaan. Bakker Ammerlaan staat voor kwalitatief goede producten en ambacht. Het is belangrijk dat de medewerkers dit uitstralen in de winkels, zij zijn het visitekaartje van de organisatie. Tevens is het belangrijk dat als de medewerkers het niet eens zijn in de

winkel met de producten die ze uit de bakkerij binnen krijgen, dit terugkoppelen aan de bakkerij en de producten dan ook niet in de winkel wordt gelegd.

Competentie 5: Mondelinge vaardigheid

Definitie: spreken in begrijpelijke taal, het taalgebruik aanpassen aan het niveau van de ander (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in tactisch gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: past het taalgebruik aan op het niveau van anderen, weet een complex onderwerp duidelijk te maken aan een doelgroep met minder voorkennis, gebruikt voorbeelden die aansluiten bij de doelgroep en die het betoog duidelijker maken, plaatst een verhaal in een bredere context zonder dat het hierdoor ingewikkelder wordt, betreft kenmerken van de doelgroep in het vertelde verhaal waardoor het levendiger wordt en weet een complex verhaal te vereenvoudigen zodat het voor iedereen te volgen is.

De competentie mondelinge vaardigheid sluit heel erg aan bij de competentie klantgerichtheid. Hoe leg je iets uit of op welke manier vertel je iets zodat de klant het goed begrijpt en er enthousiast van wordt. Een voorbeeld uit de praktijk is de uitleg van het desembrood of het verschil tussen volkoren- en tarwebroden.

Competentie 6: Stressbestendigheid

Definitie: effectief gedrag vertonen bij druk en stressvolle situaties (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: blijft effectief werken wanneer sprake is van een deadline en heeft resultaten op tijd gerealiseerd, presteert beter onder tijdsdruk en ziet deze als uitdaging, raakt niet uit evenwicht wanneer onverwacht een grote hoeveelheid werk verricht dient te worden, blijft rustig wanneer de voortgang van het werk belemmerd wordt en deadlines niet gehaald dreigen te worden en kan goed omgaan met teleurstellingen en kritiek.

Deze competentie is voornamelijk belangrijk op drukke dagen, zoals de feestdagen en de zaterdag. Binnen de bakkersbranche zijn de kerstdagen bijvoorbeeld erg druk. Op zo'n dag blijft de winkel de hele dag volstaan met klanten, moet de winkel bijgevuld en netjes blijven, wordt er verwacht dat de lijsten in worden gevuld en wordt er verwacht dat de medewerkers alle klanten goed helpen en de bestellingen klaar worden gemaakt. Op dit soort momenten is het van belang om het overzicht te houden, goed te presteren, de juiste prioriteiten te stellen en om de rust te behouden.

Competentie 7: Verantwoording

Definitie: het nemen en afleggen van verantwoordelijkheid voor acties van zichzelf, collega's en de organisatie (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: blijft effectief werken terwijl de kwaliteitseisen niet uit het oog worden verloren, houdt zich aan gemaakte afspraken, neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen gedrag en bijbehorende resultaten, springt voor collega's in de bres als er problemen ontstaan of fouten gemaakt worden en communiceert helder richting belanghebbenden als deadlines of afspraken niet kunnen worden nagekomen.

Binnen Bakker Ammerlaan is het van belang dat iedereen zijn of haar verantwoording pakt. Door de grootte van de organisatie (28 winkels) is het niet mogelijk en is het niet gebruikelijk binnen Ammerlaan om iedereen te controleren. Maar om dan toch de kwaliteit te bewaken, is het van belang dat iedereen de verantwoording voor zijn of haar eigen taken of fouten neemt. Een voorbeeld uit de praktijk kan zijn dat er iets niet goed is

gegaan met een bestelling, het is van belang dat iemand daar de verantwoording voor neemt zodat het op een goede manier opgelost kan worden.

Competentie 8: Samenwerken

Definitie: op effectieve wijze (mee)werken aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer het niet direct een persoonlijk belang dient (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: deelt kennis en ervaring met anderen, staat open voor de mening, ideeën en vragen van anderen in de groep of het team, signaleert wanneer anderen hulp nodig hebben en neemt taken zo nodig over, laat duidelijk zien het gezamenlijk resultaat belangrijk te vinden en viert successen en betreurt mislukkingen gezamenlijk.

De inzet van deze competentie is erg afhankelijk van de winkel waarin de verkoopmedewerker werkt. Zo wordt er op een andere manier samengewerkt wanneer de bezetting in de winkel hoger is, dan in een winkel waar de verkoopmedewerkers elkaar alleen maar aflossen. In de grotere teams is het van belang dat de verkoopmedewerkers op elkaar zijn afgestemd en elkaar helpen, bij de rustigere winkels is de communicatie veel belangrijker. Hoe zorg je ervoor dat de samenwerking zo goed mogelijk verloopt als je weinig tijd met elkaar hebt?

Bijlage 7 Topic list interview filiaalleiders

Om te achterhalen of het competentieprofiel aansluit bij de praktijk worden er interviews gehouden met de filiaalleiders. Dit zijn de leidinggevende van de grotere filialen binnen Bakker Ammerlaan. In het interview komen de volgende onderwerpen aan bod.

Introductie

Bij de start van het interview wordt er een introductie gegeven over het competentieprofiel. Het competentieprofiel bestaat uit drie onderdelen. De functie en de omgeving, de resultaatgebieden en de competenties. Bij de introductie wordt ook aangegeven waar het profiel op gebaseerd is en wat ermee bereikt wilt worden (CAO en wensen directie, beter en meer georganiseerde prestatiemeting, instroom en doorstroom).

1. Waar kijk je naar als je wilt beoordelen of een medewerker goed presteert?
2. Wat zou jou helpen bij het beoordelen van een medewerker?

De functie en de omgeving

3. Hoe omschrijf jij de functie van verkoopmedewerker binnen Bakker Ammerlaan?
4. Hoe omschrijf jij de omgeving waarin de verkoopmedewerker werkt?

Als je de omschrijving van de functie en omgeving in het competentieprofiel leest:

5. Komt jouw visie overeen met het profiel (vorige antwoorden)?
6. Wat voor aanvullingen of veranderingen binnen dit onderdeel adviseer jij?

De resultaatgebieden

7. Welke taken moet een verkoopmedewerker uit kunnen voeren?
8. Welke resultaten zijn verbonden aan deze taken?
9. Geef per taak een voorbeeld van een succesverhaal.

Als je de omschrijving van de resultaatgebieden leest in het competentieprofiel:

10. Sluiten de succesverhalen aan bij de resultaatgebieden?
11. Ben je het eens met de werkzaamheden en resultaatgebieden?
12. Heb je aanvullingen voor dit onderdeel van het competentieprofiel?

De competenties

13. Wat voor eigenschappen moet een verkoopmedewerker hebben om de resultaatgebieden te behalen?
14. Kun je een voorbeeld uit de praktijk noemen waarbij de eigenschap/competentie belangrijk is?

Als je naar de competenties in het competentieprofiel kijkt:

15. Komt het overeen met de hierboven genoemde voorbeelden?
16. Komt de toepassing van de competenties overeen met de praktijkvoorbeelden?
17. Zijn er aanvullingen of opmerkingen over de competenties?

Het gebruik

18. Zou jij kunnen werken met dit competentieprofiel? (Bijvoorbeeld met functioneringsgesprekken, sollicitaties).
19. Wat heb jij nodig om met dit competentieprofiel te werken?
20. Wat zou het gebruik voor jou makkelijker maken? Bijvoorbeeld, 360 graden feedback, zelfbeoordeling van de medewerker waar je een gesprek mee voert, digitalisering?

Bijlage 8 Interviews

Interview 1 (1^e verkoopster)

De eerste geïnterviewde heeft de functie van 1^e verkoopster. Dit betekent dat zij leidinggevende is over een kleiner filiaal.

De geïnterviewde geeft aan bij het beoordelen van medewerkers te letten op de volgende punten: Verzorgd en fris uiterlijk, een open uitstraling, weet van aanpakken, spontaan en klanten kunnen aanvoelen. Een extra hulpje voor het beoordelen van een medewerker heeft de geïnterviewde niet echt nodig, veel gaat op gevoel. Afhankelijk of iemand goed presteert of niet ligt vooral bij het inwerken, de situatie waar iemand in werkt en met wie diegene samenwerkt. Zo geeft de geïnterviewde een voorbeeld van de zaterdagmiddagen. Als de weekendkrachten met haar werken hoeft er niets gezegd te worden en pakken de weekendkrachten alles uit zichzelf op. Werken de weekendkrachten met een collega van de eerste geïnterviewde moet er echt gevraagd worden aan de weekendkrachten of zij bepaalde dingen wilt doen, omdat er anders niks gebeurt.

De functie van verkoopmedewerker is erg breed en gevarieerd. De geïnterviewde noemt de volgende taken op: Bakken, bezig zijn met de producten en de kennis over de producten delen, contact met klanten, verkopen, schoonmaken, de vriezerproducten uitzetten, presentatie van de producten en het invullen van de lijsten en andere kleine administratieve werkzaamheden.

De omgeving waar de verkoopmedewerker in werkt is erg afhankelijk van de winkel en de locatie. Het voorbeeld wat de geïnterviewde geeft is dat er laatst twee nieuwe winkels zijn geopend naast de winkel, hierdoor is er veel meer loop voor de deur, waardoor ook de winkel drukker is geworden. Dit zijn allemaal dingen die in de omgeving gebeuren wat invloed heeft op het werk. Binnen de winkel is een gezellige sfeer erg belangrijk, dit voelen de klanten ook en maakt de samenwerking een stuk beter. Ook is het fijn als alle apparaten in de winkel goed werken (snijmachine, vriezer, oven, etc.), dit maakt het werk een stuk makkelijker.

De visie van de medewerker sluit aan op de functie en omgeving van het competentieprofiel. Als toevoeging op de omgeving heeft de geïnterviewde de sfeer in de winkel en ligging van de winkel genoemd.

Voor de taken van de verkoopmedewerker verwijst de geïnterviewde terug naar de functie. Hierin zijn de belangrijkste taken aan bod gekomen. Deze taken kunnen verdeeld worden in verkoop, winkel, contact en uitstraling en schoonmaak.

De resultaten die hieruit voortkomen zijn een mooie, schone en gezellige winkel waar klanten goed aangevoeld worden en met een blij gezicht en een volle tas de deur verlaten.

De volgende succesverhalen worden verteld door de geïnterviewde:

Verkoop: een goede bijverkoop. Je wordt er vrolijk van als je een aanbieding aanprijst en een klant hier op in gaat. Bijvoorbeeld met de tas, een actie met vier producten. Als iemand een van deze producten los wil kopen, prijst de medewerker de tas aan door uit te leggen wat er in zit en te vertellen hoeveel een klant bespaard. Als een klant dan met de tas de deur uit loopt is het geslaagd.

Winkel: De uitstraling in de winkel is belangrijk. Zorg er altijd voor dat de platen schoon zijn waar de producten opstaan en zorg ervoor dat alle producten goed zijn aangevuld zodat iemand zin krijgt om iets lekkers mee te nemen. Een voorbeeld van de koffiebroodjes, als hier een heel vol plaatje vers plaatje van op de toonbank staan, hoef je het product al niet meer aan te prijzen, want dan verkoopt het zichzelf.

Contact en uitstraling: Om de sfeer in de winkel goed te houden is het van belang dat de verkoopmedewerker met een open uitstraling in de winkel staat en op een goede manier contact maakt met de klant. Een succesverhaal is het onderhouden van vaste klanten. Op een gegeven moment vertrouwen de vaste klanten het vaste gezicht in de winkel en vertellen ze hun verhalen heel erg gemakkelijk. Soms ook vervelende dingen. Het is van belang hier de tijd voor te nemen en de volgende keer ook een keertje te vragen hoe het op dat moment is. Klanten komen hier voor terug en zijn daarna ook gevoeliger voor bijverkoop.

Schoonmaak: Het is belangrijk dat de winkel schoon is omdat je met etenswaren werkt. Een succesverhaal kan de geïnterviewde moeilijk verzinnen, maar de medewerker geeft wel aan dat als zij in een winkel komt waar alles vettig en kruimelig is je niet zo snel in de verleiding komt iets te kopen.

Over het algemeen sluiten de verhalen aan bij de resultaatgebieden en de taken van de medewerkers. De geïnterviewde geeft aan het eens te zijn en de overeenkomsten te zien in de resultaatgebieden en werkzaamheden. Aanvullingen op de resultaatgebieden is de uitstraling en verzorging van de medewerkers zelf.

De belangrijkste eigenschap voor een verkoopmedewerker is het kunnen aanvoelen van de klant. De geïnterviewde geeft het volgende voorbeeld. Er kwam een klant binnen die haastig en een beetje chagrijnig overkwam en die het geld al op de toonbank klaar had gelegd voor een brood. De verkoopmedewerker ging nog uitgebreid en erg overdreven een aanbieding uitleggen en iets echt proberen aan te smeren, terwijl je echt zag dat de klant geen interesse had en alleen maar geïrriteerder werd. Op deze manier win je geen klanten en zullen ze ook niet snel bij je terug komen. In deze situatie was het beter geweest om misschien iets aan te bieden om te proeven, maar verder gewoon de klant te helpen met de producten waar hij het geld voor klaar heeft gelegd.

Het voorbeeld sluit aan bij een combinatie van de competentie commercieel vermogen, klantgerichtheid en mondelinge vaardigheid. De geïnterviewde geeft aan niet zoveel competentie zou kunnen verzinnen, maar dat ze na het lezen wel een hele succesvolle verkoopmedewerker terugziet in het profiel. Tot slot geeft ze aan dat dit heel mooi plaatje weergeeft, maar dat het niet realistisch is om alle competenties op een hoog niveau in één medewerker te vinden, wel binnen een team.

De geïnterviewde geeft aan dat het competentieprofiel erg duidelijk is, het is allemaal goed omschreven in een begrijpelijke taal. Om er echt mee te werken zou het fijn zijn als het document wat korter is. Verder zou de geïnterviewde het belangrijk vinden om een medewerker te beoordelen die ze zelf veel heeft zien werken en waar ze ook mee samen heeft gewerkt. Dan kan je iemand pas echt goed beoordelen, omdat je op alle gebieden weet hoe iemand werkt en wat voor gevolgen dit heeft. Ze zou hierbij geen hulp van anderen of een inschatting van de medewerker zelf wensen.

Interview 2 (1^e verkoopster)

Bij het beoordelen van een medewerker vindt de tweede geïnterviewde het belangrijk dat iemand kan aanpakken, enthousiast en vriendelijk is en of iemand echt wil werken. Als iemand wil werken en plezier heeft in het werk straalt zij dit ook uit naar de klanten. De geïnterviewde geeft aan op dit moment niet te kunnen bedenken wat haar zou helpen bij het beoordelen van een medewerker, vaak gebeurt dit door naar het algemene plaatje te kijken en op gevoel.

De geïnterviewde omschrijft de functie van verkoopmedewerker als volgt: het verkopen, bestellen en bezorgen van de producten, service verlenen aan de klanten door middel van het doorgeven van de productkennis en tot slot het schoonmaken en netjes houden van de winkel. Als er wordt gekeken naar de resultaten die de verkoopmedewerker hiermee behaald worden de volgende onderdelen genoemd:

- Een actieve verkoop, hierbij wordt gedoeld op het meedenken met de klant, de bijverkoop stimuleren,
- Een tevreden klant,
- Een schone en nette winkel.

Een succesverhaal van de geïnterviewde is een voorbeeld van een goede bijverkoop en kennis van de klant. Er kwam een klant binnen voor broodjes voor bij een verjaardag. De verkoopmedewerker zag de klant in haar ooghoeken naar het gebak kijken en bood aan om haar iets meer te vertellen over het gebak, zo ook met de zoutjes en roomboterkoekjes. Uiteindelijk ging de klant weg met een goed gevulde tas, terwijl zij in eerste instantie alleen binnen liep voor het brood.

Belangrijkste eigenschappen voor een verkoopmedewerker zijn interesse in de producten, netjes en frisse uitstraling en de wil om te werken en de taken netjes uit te voeren.

Door omstandigheden in de winkel is het interview eerder beëindigd.

Interview 3 (Filiaalleidster)

Als een medewerker beoordeelt moet worden kijkt de derde geïnterviewde voornamelijk naar de omgang met de klanten en of iemand inzicht heeft in de uitstraling van de winkel en uit zichzelf ziet of iets niet netjes is en dit dan ook uit zichzelf oppakt. De geïnterviewde beoordeelt iemand voornamelijk op gevoel en door te kijken naar hoe een persoon werkt.

De functie omschrijft de geïnterviewde als het verkopen van de producten op een klantgerichte manier. Belangrijk aan de omgeving waarin de functie uitgeoefend wordt is dat er een ontspannen sfeer hangt en er niet teveel druk is vanuit kantoor. Een voorbeeld hiervan is het inwerken. De ene medewerker heeft hier meer tijd voor nodig dan de andere medewerker, hier moet rekening mee worden gehouden en dus maatwerk op worden toegepast.

De visie van de geïnterviewde op het gebied van de functie omschrijving komt overeen met de functieomschrijving uit het competentieprofiel, de geïnterviewde omschrijft de functie bondiger, maar is het wel eens met de wijze waarop het in het profiel genoteerd staat. Ook de omgeving herkent de geïnterviewde. Zij geeft in haar beschrijving wel aan dat het ook belangrijk is dat de sfeer goed is in de winkel, voor een goede verkoop.

Op de vraag welke taken moet een verkoopmedewerker uitvoeren antwoordt de geïnterviewde met volle overtuiging verkoop. Dit ziet zij als de belangrijkste taak van de verkoopmedewerker. Hiernaast komt het schoonmaken en het netjes houden van de winkel zodat de winkel een goede uitstraling heeft. De geïnterviewde vindt het belangrijk dat iedereen weet wat er van hun verwacht wordt binnen de taken zodat er rust in de winkel is en iedereen weet wat hij/zij moet doen om zo de juiste sfeer in de winkel neer te zetten voor een goede verkoop.

Een succesverhaal waar de geïnterviewde meteen aan moet denken is van een weekendhulp die net is gestart bij Bakker Ammerlaan. Een klant kwam de winkel binnen voor een slagroomschnitt. Deze was al uitverkocht, maar de medewerker is hier meteen op ingesprongen door alternatieven aan te bieden. Door aan te geven dat de slagroomgebakjes hetzelfde zijn heeft zij uiteindelijk toch 6 gebakjes verkocht, met daarnaast nog een boterkoek. Door mee te denken met de klant en alternatieven aan te bieden heeft zij omzet gedraaid die je anders misschien mis was gelopen.

De geïnterviewde geeft aan dat ze het verhaal terugziet in het competentieprofiel en het eens is met de werkzaamheden en resultaatgebieden. Ze heeft hier geen aanvullingen op.

Belangrijke competenties volgens de geïnterviewde voor de functie verkoopmedewerker zijn:

- Eerlijkheid
- Openstaan voor kritiek, maar ook voor complimenten.
- Flexibiliteit (in werktijden en in werkhouding).
- Positieve instelling.

Deze competenties komen terug in het competentieprofiel. Zoals bij samenwerking, aanpassingsvermogen en kwaliteitsgerichtheid.

De geïnterviewde geeft aan dat het gebruik van het competentieprofiel makkelijker zou zijn als er een schaal is zodat je een medewerker een cijfer of een waarde kan geven per onderdeel. Voor gesprekken zou de medewerker die beoordeelt wordt dit ook gemakkelijk zelf in kunnen vullen om zo in gesprek te kunnen gaan over de verschillen hiertussen. Ook zou het fijn zijn als het profiel korter en overzichtelijk op papier staat.

Interview 4 (Filiaalleidster)

De vierde geïnterviewde kijkt bij het beoordelen van haar medewerkers naar het totaalpakket, hieronder valt: de uitstraling van de verkoopmedewerker, de houding in de winkel van de verkoopmedewerker, flexibiliteit en de klantgerichtheid. Denk hierbij aan het begroeten van de klant en aan het afhandelen en helpen van de klant. De geïnterviewde geeft aan dat het makkelijk zou zijn om een lijstje te hebben van punten waar je naar kunt kijken bij het beoordelen van de medewerkers.

De functie omschrijving van de verkoopmedewerker richt zich voornamelijk op het verkopen en het netjes houden van de winkel volgens de geïnterviewde. In haar winkel is het extra van belang om de klanten goed, maar ook snel te helpen omdat veel mensen tussendoor een broodje komen halen en haast hebben, maar de kwaliteit ook belangrijk vinden. De omgeving van de winkel is dus erg druk en hectisch. De drukte en hectiek komt niet nog niet voor in de omschrijving van de omgeving in het competentieprofiel. De visie op de functieomschrijving sluit wel aan op het competentieprofiel.

De taken van een verkoopmedewerker zijn de klanten helpen, winkel inrichten, bakken van stukgoed en broden en schoonmaken. Belangrijke resultaten, verbonden aan de taken zijn: een goede klanttevredenheid, kennis van de producten, de juiste hoeveelheid producten in de winkel en een efficiënte wijze van werken met schoonmaken.

Het succesverhaal wat geïnterviewde 4 schetst heeft betrekking op het helpen van de klanten met passie. Een van de medewerkers neemt veel tijd voor de klanten, in sommige gevallen te lang, maar hierdoor krijgen de klanten een echte beleving bij binnenkomst in de winkel. Hij spreekt de klanten persoonlijk aan en vertelt met veel passie over de producten, bijvoorbeeld bij het laten proeven, maar ook als hij ziet dat de klant ergens naar kijkt. Om dit te doen is durf nodig en moet je de eigenschap hebben om het verhaal wat je vertelt over te brengen op anderen. Met als resultaat een gezellige sfeer in de winkel, de klant lekker te maken voor de producten en met een gevulde tas de deur uit te laten gaan.

Dit verhaal sluit aan op de competenties en resultaten die in het profiel benoemt zijn. De geïnterviewde geeft de volgende aanvullingen voor de resultaatgebieden in het competentieprofiel:

- Klanten verleiden met de producten
- Presentatie van de producten meer benoemen bij de verkoopondersteuning.
- Schoonmaak op een efficiënte wijze. Elke winkel heeft hier zijn eigen manier voor.

De belangrijkste eigenschappen voor een verkoopmedewerker zijn en goede uitstraling, flexibel zijn en hard kunnen werken.

Dit zijn eigenschappen die naar voren komen in de verschillende competenties uit het profiel. Hier heeft de geïnterviewde dan verder ook geen op- of aanmerkingen over.

De geïnterviewde geeft aan dat het profiel erg herkenbaar is. Alle factoren komen terug in de praktijk. Om het profiel ook goed te kunnen gebruiken zou het makkelijk zijn als er een verkorte versie wordt gemaakt, zodat je snel de belangrijke punten eruit kan halen. Er wordt aangegeven dat de geïnterviewde het makkelijk vindt om cijfer te geven per competentie.

Interview 5 (1^e verkoopster)

De vijfde geïnterviewde kijkt met het beoordelen van haar medewerkers naar hoe er om wordt gegaan met de producten en met de klanten en de uitstraling van de medewerker. Het is belangrijk voor de geïnterviewde dat je aan iemand kan zien of zij het leuk vindt wat ze aan het doen is of niet. Dit voelt en ziet de klant ook natuurlijk. Wat zou jou helpen om de medewerkers beter te beoordelen? Op deze vraag antwoordt de geïnterviewde dat zij in het verleden, bij een vorige werkgever, altijd een vragenlijst in moest voeren over het functioneren en dat daarna een gesprek plaatsvindt om deze lijst te bespreken. Dat vond de geïnterviewde erg fijn werken.

De functie van de verkoopmedewerker wordt als volgt beschreven: het verkopen van de producten, klaarmaken van de producten en ervoor zorgen dat de winkel netjes is en op orde is. De omgeving waar een verkoopmedewerker in werkt is een bakkerswinkel. De functieomschrijving sluit aan op de functieomschrijving in het competentieprofiel. De omgeving wordt uitgebreid omschreven in het competentieprofiel, maar hierin staat niet vermeld dat het om een bakkerswinkel gaat.

De belangrijkste taken van de verkoopmedewerker zijn volgens de geïnterviewde het helpen van de klant en de klant informeren en daarnaast het netjes houden van de winkel. Deze taken moeten leiden tot de volgende resultaten:

- Goede klanttevredenheid:
 - Leidt tot mond op mond reclame
 - Zorgt ervoor dat de klanten weer terug komen in de winkel
- Een nette winkel:
 - Alles goed schoon
 - Mooie presentatie van de producten

Een succesverhaal waar deze twee taken in voorkomt is een verhaal over een van de weekendhulpen. Hij is vaak erg afwachtend als het gaat om het helpen van de klanten. Nu was hij al de hele dag bezig om de producten leuk neer te leggen en de winkel netjes en vol te houden. Zo ook met de ministolletjes, deze waren in de aanbieding. Hij had een volle plaat op de toonbank gezet en bleef deze bijvullen. Elke keer als hij de plaat bij vulde vertelde hij hardop aan zijn collega's en de klanten die in de winkel stonden: "de lekkere ministolletjes van de aanbieding zijn weer bijgevuld!". Dit zei hij erg enthousiast en oprecht zodat het niet opdringerig overkwam. Ook bij het helpen van de klanten bracht hij het ministolletje onder de aandacht door iets leuks over het product te vertellen.

De visie en verhalen van de geïnterviewde sluiten aan op het competentieprofiel.

De eigenschappen die de geïnterviewde belangrijk vindt bij een verkoopmedewerker is dat iemand op tijd aanwezig is en de betrokkenheid laat zien door net een beetje extra te geven voor haar collega's, maar ook voor de klant. Dit komt ook naar voren in het verhaal van de weekendhulp. De visie komt overeen met het competentieprofiel, de geïnterviewde geeft aan geen verdere opmerkingen of toevoeging te hebben aan het profiel.

De geïnterviewde geeft aan dat het competentieprofiel een goed hulpmiddel zou zijn, als er ook een versie van is in de vorm van een vragenlijst. Zodat een medewerker en een leidinggevende deze beide in kunnen vullen en hier het gesprek over aan kunnen gaan.

Interview 6 (Filiaalleidster)

De zesde geïnterviewde geeft aan te kijken naar de volgende punten bij het beoordelen van een medewerker:

- Klantvriendelijk
- Enthousiast
- Willen leren over de producten
- Ambitieuus zijn, altijd kijken of iets beter kan/ verder leren

Het zou de geïnterviewde helpen om een soort checklist te hebben, om zo bepaalde punten af te lopen waar naar gekeken moet worden als je een medewerker wilt beoordelen. Per punt kan je iemand een onvoldoende, voldoende of goed geven.

De functie van een verkoopmedewerker wordt omschreven als het verkopen van de producten door de producten goed te presenteren, klantvriendelijk te zijn en de winkel netjes te houden en ervoor zorgen dat alles achter de schermen ook vlekkeloos gaat. De omgeving waar een verkoopmedewerker in werkt wordt omschreven als een bakkerswinkel. Per winkel is de omgeving erg verschillend, de ene winkel zit in het centrum en de andere winkel zit in een klein buurtcentrum of in een woonwijk. Afhankelijk van de locatie waar de winkel zit is er meer of minder concurrentie van andere bakkers en supermarkten.

De geïnterviewde geeft aan dat de belangrijkste taken volgens haar het helpen van de klanten is, het verkopen van de producten en het schoonmaken van de winkel. Hiermee wilt zij een goede omzet realiseren en een gestructureerde en schone winkel. Een voorbeeld van een succesverhaal is afkomstig van een medewerker. Deze medewerker ziet alles wat er gaande is. Als zij bezig is met het helpen van een klant ziet ze tussendoor ook waar de weekendhulpen mee bezig zijn en dat de oven afgaat. Verder kan zij hard werken en vult het team goed aan, wat zorgt voor een relaxte sfeer. Uit dit verhaal wordt duidelijk dat de samenwerking en de sfeer binnen het team erg belangrijk is voor de geïnterviewde. Met een goed team kan je een goede winkel neerzetten en daarmee de omzet verhogen.

De geïnterviewde geeft aan veel overeenkomsten te zien met de resultaatgebieden in het competentieprofiel. Zo is de nette winkel en een goede verkoopondersteuning een gevolg van het zien en in de gaten houden van alles wat er gebeurt in de winkel. Ook geeft ze aan dat het in een drukke winkel belangrijk is om het overzicht te houden en niet te snel in de stress te schieten als het druk wordt. De enige aanvulling is het aansturen van de weekendhulpen.

Voor de belangrijkste eigenschappen van een medewerker verwijst de geïnterviewde terug naar het succesverhaal. Hard werken, zorgen voor een goede sfeer, duidelijke communicatie in de samenwerking en naar de klanten toe.

Deze competenties komen terug in het competentieprofiel, als aanvulling hierop geeft de geïnterviewde aan het belangrijk te vinden dat het harde werken terug komt in het profiel.

Het profiel is makkelijk te gebruiken en is duidelijk omschreven. Wat de geïnterviewde betref zou het zo in gebruik kunnen worden genomen.

Bijlage 9 Analyseschema's

Analyseschema 1 Beoordelen

Geïnterviewde	Steekwoorden	Quote Verslag
1	Uiterlijk en uitstraling Beoordeling op gevoel	De geïnterviewde geeft aan bij het beoordelen van medewerkers te letten op de volgende punten: Verzorgd en fris uiterlijk, een open uitstraling, weet van aanpakken, spontaan en klanten kunnen aanvoelen. Een extra hulpje voor het beoordelen van een medewerker heeft de geïnterviewde niet echt nodig, veel gaat op gevoel. Afhankelijk of iemand goed presteert of niet ligt vooral bij het inwerken, de situatie waar iemand in werkt en met wie diegene samenwerkt.
2	Aanpakken, enthousiast en plezier Algemeen en gevoel	Bij het beoordelen is het belangrijk dat iemand kan aanpakken, enthousiast en vriendelijk is en of iemand echt wil werken. Als iemand wil werken en plezier heeft in het werk straalt zij dit ook uit naar de klanten. Beoordelen gebeurt door naar het algemene plaatje te kijken en op gevoel.
3	Omgang klanten en inzicht Gevoel en observeren	Als een medewerker beoordeelt moet worden gekeken naar de omgang met de klanten en of iemand inzicht heeft in de uitstraling van de winkel en uit zichzelf ziet of iets niet netjes is en dit dan ook uit zichzelf oppakt. De geïnterviewde beoordeelt iemand voornamelijk op gevoel en door te kijken naar hoe een persoon werkt.
4	Totaalpakket Lijstje	Het totaalpakket, hieronder valt: de uitstraling van de verkoopmedewerker, de houding in de winkel van de verkoopmedewerker, flexibiliteit en de klantgerichtheid. De geïnterviewde geeft aan dat het makkelijk zou zijn om een lijstje te hebben van punten waar je naar kunt kijken bij het beoordelen van de medewerkers.
5	Omgang met klanten en producten en uitstraling Vragenlijst	De vijfde geïnterviewde kijkt met het beoordelen van haar medewerkers naar hoe er om wordt gegaan met de producten en met de klanten en de uitstraling van de medewerker De geïnterviewde heeft in het verleden, bij een vorige werkgever, altijd een vragenlijst in moest voeren over het functioneren en dat daarna een gesprek plaatsvindt om deze lijst te bespreken.
6	Klantvriendelijkheid, enthousiast, leren en	De zesde geïnterviewde geeft aan te kijken naar de volgende punten bij het beoordelen van een

ambitieu.	medewerker: klantvriendelijk, enthousiast, willen leren over de producten en Ambitieu zijn.
Checklist	Het zou de geïnterviewde helpen om een soort checklist te hebben, om zo bepaalde punten af te lopen waar naar gekeken moet worden als je een medewerker wilt beoordelen.

Analyseschema 2 Functie

Geïnterviewde	Steekwoorden	Quote Verslag
1	Breed en gevarieerd	De functie van verkoopmedewerker is erg breed en gevarieerd. De geïnterviewde noemt de volgende taken op: Bakken, bezig zijn met de producten en de kennis over de producten delen, contact met klanten, verkopen, schoonmaken, de vriezerproducten uitzetten, presentatie van de producten en het invullen van de lijsten en andere kleine administratieve werkzaamheden.
2	Verkopen, bestellen, service	De geïnterviewde omschrijft de functie van verkoopmedewerker als volgt: het verkopen, bestellen en bezorgen van de producten, service verlenen aan de klanten door middel van het doorgeven van de productkennis en tot slot het schoonmaken en netjes houden van de winkel.
3	Verkopen en klantgerichtheid	De functie omschrijft de geïnterviewde als het verkopen van de producten op een klantgerichte manier.
4	Verkopen, nette winkel	De functie omschrijving van de verkoopmedewerker richt zich voornamelijk op het verkopen en het netjes houden van de winkel volgens de geïnterviewde.
5	Verkopen, klaarmaken van producten, nette winkel	De functie van de verkoopmedewerker wordt als volgt beschreven: het verkopen van de producten, klaarmaken van de producten en ervoor zorgen dat de winkel netjes is en op orde is.
6	Verkopen, presenteren van producten, organiseren en klantvriendelijkheid.	De functie van een verkoopmedewerker wordt omschreven als het verkopen van de producten door de producten goed te presenteren, klantvriendelijk te zijn en de winkel netjes te houden en ervoor zorgen dat alles achter de schermen ook vlekkeloos gaat.

Analyseschema 3 Omgeving

Geïnterviewde	Steekwoorden	Quote Verslag
1	Omgeving verschillend per winkel. Gezellige sfeer en goede samenwerking	De omgeving waar de verkoopmedewerker in werkt is erg afhankelijk van de winkel en de locatie. Het voorbeeld wat de geïnterviewde geeft is dat er laatst twee nieuwe winkels zijn geopend naast de winkel, hierdoor is er veel meer loop voor de deur, waardoor ook de winkel drukker is geworden. Binnen de winkel is een gezellige sfeer erg belangrijk, dit voelen de klanten ook en maakt de

		samenwerking een stuk beter. Ook is het fijn als alle apparaten in de winkel goed werken (snijmachine, vriezer, oven, etc.), dit maakt het werk een stuk makkelijker.
2	-	-
3	Ontspannen	Belangrijk aan de omgeving waarin de functie uitgeoefend wordt is dat er een ontspannen sfeer hangt en er niet teveel druk is vanuit kantoor. Een voorbeeld hiervan is het inwerken.
4	Druk en hectisch	De omgeving van de winkel is dus erg druk en hectisch. De drukte en hectiek komt nog niet voor in de omschrijving van de omgeving in het competentieprofiel.
5	Bakkerswinkel	De omgeving waar een verkoopmedewerker in werkt is een bakkerswinkel.
6	Bakkerswinkel Verschillende locaties en concurrentie	De omgeving waar een verkoopmedewerker in werkt wordt omschreven als een bakkerswinkel. Per winkel is de omgeving erg verschillend, de ene winkel zit in het centrum en de andere winkel zit in een klein buurtcentrum of in een woonwijk. Afhankelijk van de locatie waar de winkel zit is er meer of minder concurrentie van andere bakkers en supermarkten.

Analyseschema 4 Resultaatgebieden

Geïnterviewde	Steekwoorden	Quote Verslag
1	Verkoop, contacten leggen, schoonmaak Mooi, schoon en gezellig Succesverhaal bijverkoop: goede acties aanprijzen Succesverhaal winkel: Schoon, vol en netjes Uitstraling en contact zowel in de winkel onderling als naar de klanten toe. Onderhouden en	Deze taken kunnen verdeeld worden in verkoop, winkel, contact en uitstraling en schoonmaak. De resultaten die hieruit voortkomen zijn een mooie, schone en gezellige winkel waar klanten goed aangevoeld worden en met een blij gezicht en een volle tas de deur verlaten. Bijvoorbeeld met de tas, een actie met vier producten. Als iemand een van deze producten los wil kopen, prijst de medewerker de tas aan door uit te leggen wat er in zit en te vertellen hoeveel een klant bespaard. Als een klant dan met de tas de deur uit loopt is het geslaagd. Winkel: De uitstraling in de winkel is belangrijk. Zorg er altijd voor dat de platen schoon zijn waar de producten opstaan en zorg ervoor dat alle producten goed zijn aangevuld zodat iemand zin krijgt om iets lekkers mee te nemen. Contact en uitstraling: Om de sfeer in de winkel goed te houden is het van belang dat de verkoopmedewerker met een open uitstraling in de winkel staat en op een goede manier contact maakt met de klant. Een succesverhaal is het onderhouden van vaste

	vasthouden van klanten Sluit aan op het competentieprofiel	klanten. Op een gegeven moment vertrouwen de vaste klanten het vaste gezicht in de winkel en vertellen ze hun verhalen heel erg gemakkelijk. Soms ook vervelende dingen. Het is van belang hier de tijd voor te nemen en de volgende keer ook een keertje te vragen hoe het op dat moment is. De geïnterviewde geeft aan het eens te zijn en de overeenkomsten te zien in de resultaatgebieden en werkzaamheden. Aanvullingen op de resultaatgebieden is de uitstraling en verzorging van de medewerkers zelf.
2	Actieve verkoop, bijverkoop, klanten tevreden houden en een nette winkel. Zien wat de klanten zien.	Als er wordt gekeken naar de resultaten die de verkoopmedewerker hiermee behaald worden de volgende onderdelen genoemd: Een actieve verkoop, hierbij wordt bedoeld op het meedenken met de klant, de bijverkoop stimuleren, een tevreden klant, een schone en nette winkel. Er kwam een klant binnen voor broodjes voor bij een verjaardag. De verkoopmedewerker zag de klant in haar ooghoeken naar het gebak kijken en bood aan om haar iets meer te vertellen over het gebak, zo ook met de zoutjes en roomboterkoekjes. Uiteindelijk ging de klant weg met een goed gevulde tas, terwijl zij in eerste instantie alleen binnen liep voor het brood.
3	Verkoop en goede sfeer door de juiste verwachtingen Meedenken met de klant en alternatieven aanbieden Geen aanvullingen	Verkoop, dit ziet zij als de belangrijkste taak van de verkoopmedewerker. Hiernaast komt het schoonmaken en het netjes houden van de winkel zodat de winkel een goede uitstraling heeft. Een klant kwam de winkel binnen voor een slagroomschnitt. Deze was al uitverkocht, maar de medewerker is hier meteen op ingesprongen door alternatieven aan te bieden. Door aan te geven dat de slagroomgebakjes hetzelfde zijn heeft zij uiteindelijk toch 6 gebakjes verkocht, met daarnaast nog een boterkoek. Ze heeft hier geen aanvullingen op.
4	Klanten helpen, winkel inrichten, bakken, schoonmaken. Klanttevredenheid, productkennis, lagering en op een efficiënte manier alles schoonhouden. Passie, durf, de klant verleiden.	De taken van een verkoopmedewerker zijn de klanten helpen, winkel inrichten, bakken van stukgoed en broden en schoonmaken. Belangrijke resultaten, verbonden aan de taken zijn: een goede klanttevredenheid, kennis van de producten, de juiste hoeveelheid producten in de winkel en een efficiënte wijze van werken met schoonmaken. Een van de medewerkers neemt veel tijd voor de klanten, in sommige gevallen te lang, maar hierdoor krijgen de klanten een echte beleving bij binnenkomst in de winkel. Om dit te doen is durf nodig en moet je de eigenschap hebben om het verhaal wat je vertelt over te brengen op anderen.

	Aanvullingen: klant verleiden, presentatie producten en efficiënt schoonmaken.	Met als resultaat een gezellige sfeer in de winkel, de klant lekker te maken voor de producten en met een gevulde tas de deur uit te laten gaan. De geïnterviewde geeft de volgende aanvullingen voor de resultaatgebieden in het competentieprofiel: • Klanten verleiden met de producten • Presentatie van de producten meer benoemen bij de verkoopondersteuning. • Schoonmaak op een efficiënte wijze. Elke winkel heeft hier zijn eigen manier voor.
5	Klanten helpen en informeren Goede klanttevredenheid en een nette winkel Enthousiast en oprecht	De belangrijkste taken van de verkoopmedewerker zijn volgens de geïnterviewde het helpen van de klant en de klant informeren en daarnaast het netjes houden van de winkel. Deze taken moeten leiden tot de volgende resultaten: • Goede klanttevredenheid: ◦ Leidt tot mond op mond reclame ◦ Zorgt ervoor dat de klanten weer terug komen in de winkel • Een nette winkel: ◦ Alles goed schoon ◦ Mooie presentatie van de producten Hij is vaak erg afwachtend als het gaat om het helpen van de klanten. Nu was hij al de hele dag bezig om de producten leuk neer te leggen en de winkel netjes en vol te houden. Zo ook met de ministolletjes, deze waren in de aanbieding. Hij had een volle plaat op de toonbank gezet en bleef deze bijvullen. Elke keer als hij de plaat bij vulde vertelde hij hardop aan zijn collega's en de klanten die in de winkel stonden: "de lekkere ministolletjes van de aanbieding zijn weer bijgevuld!". Dit zei hij erg enthousiast en oprecht zodat het niet opdringerig overkwam. Ook bij het helpen van de klanten bracht hij het ministolletje onder de aandacht door iets leuks over het product te vertellen.
6	Aansturen weekendhulpen	De enige aanvulling is het aansturen van de weekendhulpen.

Analyseschema 5 Competenties

Geïnterviewde	Steekwoorden	Quote Verslag
1	Aanvoelen van de klant Geen aanvullingen	De belangrijkste eigenschap voor een verkoopmedewerker is het kunnen aanvoelen van de klant. De geïnterviewde geeft aan niet zo een twee drie een competentie te kunnen verzinnen, maar dat ze na het lezen wel een hele succesvolle verkoopmedewerker terugziet in het profiel.

	Is het profiel ook realistisch?	Tot slot geeft ze aan dat dit heel mooi plaatje weergeeft, maar dat het niet realistisch is om alle competenties op een hoog niveau in één medewerker te vinden, wel binnen een team.
2	Interesse, uitstraling en de wil.	Belangrijkste eigenschappen voor een verkoopmedewerker zijn interesse in de producten, netjes en frisse uitstraling en de wil om te werken en de taken netjes uit te voeren.
3	Eerlijkheid, openstaan voor feedback, flexibel en positief	Belangrijke competenties volgens de geïnterviewde voor de functie verkoopmedewerker zijn: • Eerlijkheid • Openstaan voor kritiek, maar ook voor complimenten. • Flexibiliteit (in werktijden en in werkhouding). • Positieve instelling.
4	Uitstraling, flexibel, hard werken Geen op- of aanmerkingen	De belangrijkste eigenschappen voor een verkoopmedewerker zijn en goede uitstraling, flexibel zijn en hard kunnen werken. Dit zijn eigenschappen die naar voren komen in de verschillende competenties uit het profiel. Hier heeft de geïnterviewde dan verder ook geen op- of aanmerkingen over.
5	Op tijd, betrokken, net iets extra's laten zien Geen op of aanmerkingen	De eigenschappen die de geïnterviewde belangrijk vindt bij een verkoopmedewerker is dat iemand op tijd aanwezig is en de betrokkenheid laat zien door net een beetje extra te geven voor haar collega's, maar ook voor de klant. Dit komt ook naar voren in het verhaal van de weekendhulp. De visie komt overeen met het competentieprofiel, de geïnterviewde geeft aan geen verdere opmerkingen of toevoeging te hebben aan het profiel.
6	Hard werken, sfeer en communicatie Hard werken als toevoeging	Hard werken, zorgen voor een goede sfeer, duidelijke communicatie in de samenwerking en naar de klanten toe. Deze competenties komen terug in het competentieprofiel, als aanvulling hierop geeft de geïnterviewde aan het belangrijk te vinden dat het harde werken terug komt in het profiel.

Analyseschema 6 Het gebruik

Geïnterviewde	Steekwoorden	Quote Verslag
1	Duidelijk Korter Samenwerking om een medewerker goed te	De geïnterviewde geeft aan dat het competentieprofiel erg duidelijk is, het is allemaal goed omschreven in een begrijpelijke taal. Om er echt mee te werken zou het fijn zijn als het document wat korter is. Verder zou de geïnterviewde het belangrijk vinden om een medewerker te beoordelen die ze zelf veel

	beoordelen	heeft zien werken en waar ze ook mee samen heeft gewerkt. Dan kan je iemand pas echt goed beoordelen, omdat je op alle gebieden weet hoe iemand werkt en wat voor gevolgen dit heeft.
2	-	-
3	Schaal per competentie	De geïnterviewde geeft aan dat het gebruik van het competentieprofiel makkelijker zou zijn als er een schaal is zodat je een medewerker een cijfer of een waarde kan geven per onderdeel.
	In laten vullen door medewerker zelf	Voor gesprekken zou de medewerker die beoordeelt wordt dit ook gemakkelijk zelf in kunnen vullen om zo in gesprek te kunnen gaan over de verschillen hiertussen.
	Korter en overzichtelijk	Ook zou het fijn zijn als het profiel korter en overzichtelijk op papier staat.
4	Herkenbaar	De geïnterviewde geeft aan dat het profiel erg herkenbaar is. Alle factoren komen terug in de praktijk.
	Verkorte versie	Om het profiel ook goed te kunnen gebruiken zou het makkelijk zijn als er een verkorte versie wordt gemaakt, zodat je snel de belangrijke punten eruit kan halen.
	Cijfer	Er wordt aangegeven dat de geïnterviewde het makkelijk vindt om cijfer te geven per competentie.
5	Profiel in de vorm van vragenlijst voor gesprekken	De geïnterviewde geeft aan dat het competentieprofiel een goed hulpmiddel zou zijn, als er ook een versie van is in de vorm van een vragenlijst.
6	Duidelijk en makkelijk	Het profiel is makkelijk te gebruiken en is duidelijk omschreven. Wat de geïnterviewde betref zou het zo in gebruik kunnen worden genomen.

Bijlage 10 Competentieprofiel 1.2

Naar aanleiding van de resultaten uit de interviews is de laatste versie van het competentieprofiel verbeterd. In deze bijlage is de derde versie weergegeven. De wijzigingen zijn weer onderstreept.

De functie en de omgeving van de functie

De verkoopmedewerker voert zijn/haar werk uit in de winkel. Werkzaamheden die uitgevoerd worden zijn: de verkoop van producten (extra verkoop door het aanbieden van de reclameproducten, etc. genereren), adviseren en helpen van klanten over de producten, het bakken en presenteren van de producten en het verzorgen van een goede uitstraling in de winkel en het organiseren van de gang van zaken in de winkel (schoonmaaklijsten, bestellingen, etc.).

De verkoopmedewerker wordt aangestuurd door de eerste verkoopster of filiaalleidster. Naast het nauwe contact met de eerste verkoopster/filiaalleidster, heeft de verkoopmedewerker veel contact met de klanten. De verkoopmedewerker is werkzaam in een gezellige en sfeervolle bakkerswinkel. De omgeving van de winkel heeft veel invloed op het werk. Zo is de ene winkel gevestigd in het centrum en de andere winkel in een klein dorpje. Ook bepaalt de locatie van de winkel de concurrentie en dus de uitdagingen. De uitdagingen in deze functie liggen voornamelijk bij de bijverkoop en het adviseren van de producten. Klanten worden steeds veeleisender en mondiger. De klanten zijn meer geïnteresseerd in wat ze eten en waar het vandaan komt. De verkoopmedewerkers moeten hier goed op in kunnen spelen. Om dit te doen hebben zij voldoende kennis nodig over de producten. Tevens is er veel meer aanbod op de markt, waardoor de medewerkers zich moeten onderscheiden om de klanten vast te houden. Een voorwaarde om het werk goed uit te voeren zijn goed werkende apparaten zoals de kassa en de snijmachine.

Resultaatgebieden

Bij de functie en werkzaamheden die hierboven zijn benoemd behoren de volgende resultaatgebieden:

- Verkoop en afrekening.
- Verkoopondersteuning.
- Kassabeheer.
- Opruim- en schoonmaakwerkzaamheden.

Op basis van de bovenstaande resultaatgebieden kunnen de volgende taken vastgesteld worden.

1. Taken en resultaatindicatoren bij de verkoop en afrekening

De verkoopmedewerker helpt de klant door de klant te informeren over de producten, om zo enthousiasme op te wekken. Denk hierbij aan het laten proeven van de producten, advies te geven over de houdbaarheid of bereidingswijze van de producten en door hun passie over de producten te delen. Nadat de klant, eventueel op basis van het advies van de verkoopmedewerker een keuze heeft gemaakt, zorgt de verkoopmedewerker ervoor dat de bestelling wordt klaargemaakt en dat de afrekening plaats vindt. De verkoopmedewerker probeert in dit traject de extra verkoop te stimuleren door het aangeven van aanbiedingen en in te spelen op de klant. Zij probeert de klant goed in te schatten en de klant enthousiast te maken voor de aanbieding. Tot slot zorgt de medewerker ervoor dat de klant, indien nodig, wordt geholpen met het inpakken van de boodschappen en dat de klant de stempels heeft ontvangen voor de spaaractie als hier interesse voor is. Een goede uitstraling en verzorging van de verkoopmedewerkers is hierbij van groot belang.

Resultaatindicatoren bij deze taken zijn:

- Hoge gemiddelde besteding door middel van extra verkoop (bijverkoop).
- Goede klanttevredenheid (klanten op een goede wijze informeren, iets kunnen vertellen over de producten en meedenken met de klant).
 - Mond-tot- mond- reclame.
 - Klantenbinding (ervoor zorgen dat de klanten terugkomen).

2. Taken en resultaatindicatoren bij de verkoopondersteuning

Bij de verkoopondersteuning wordt gedoeld op de volgende taken/werkzaamheden: het inruimen en bijvullen van de producten, het aantrekkelijk presenteren van de producten, het bijhouden van de voorraad en de houdbaarheid van de producten, het klaarleggen en opnemen van bestellingen, het bakken van de producten (stukgoed en authentieke broden), het bijhouden van de omzetlijsten en broodtellingen en het aansturen van de zaterdaghulpen (indien het druk is).

Resultaatindicatoren bij deze taken zijn:

- Het bijhouden en invullen van de lijsten (schoonmaaklijsten en omzetlijsten).
- Op een goede wijze bestellen (zorgen voor een lage derving, maar er ook voor zorgen dat er geen grondstoffen of producten missen).
- (Bezorg) bestellingen regelen en klaarleggen voor de klant.
- Juiste aansturing van zaterdaghulpen zodat alles op rolletjes loopt.

3. Taken en resultaatindicatoren bij de kassabeheer

Bij de werkzaamheden in de winkel komen ook verschillende taken kijken met de kassa. Deze taken zijn: de kassa opstarten door het geld te tellen en in te voeren, het geld afromen, het afsluiten van de kassa door het geld te tellen en deels af te storten en eventuele kasverschillen proberen op te lossen.

De resultaatindicator bij deze taken zijn:

- Geen tot zo min mogelijk kasverschil.
- Goede administratieve afhandeling door alle lijsten in te vullen (omzetlijst, broodtelijst).

4. Taken en resultaatindicatoren bij opruim- en schoonmaakwerkzaamheden

Tot slot wordt er bij het laatste resultaatgebied gekeken naar de taken die bij het opruimen en schoonmaken komen kijken. Denk hierbij aan het opruimen van alle gebruikte voorwerpen in de loop van de dag, het opruimen van de producten die aan het eind van de dag over zijn en het schoonmaken van de winkel en gebruikte voorwerpen. Het is van belang dat het schoonmaken op een efficiënte wijze wordt aangepakt zodat dit zo min mogelijk tijd in beslag neemt.

De resultaatindicatoren bij deze taken zijn:

- Een opgeruimde winkel waarbij alles klaarligt voor de medewerker die de volgende ochtend start.
- Zorgdragen voor een schone winkel naar aanleiding van de schoonmaaklijsten (haccp).

Competenties en bijbehorende gedragsniveaus

Naar aanleiding van de prestatiegebieden, taken en resultaatindicatoren worden hieronder de benodigde competenties weergegeven. Bij de competenties wordt omschreven wat de definitie is van de competentie, welk gedragsniveau wenselijk is en waarom de competentie belangrijk is binnen Ammerlaan.

Competentie 1: Aanpassingsvermogen

Definitie: zich bij veranderende omstandigheden (omgeving, werkwijzen of mensen) gemakkelijk aanpassen (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: past de eigen werkwijzen gemakkelijk aan wanneer de situatie hierom vraagt, heeft niet al te veel tijd nodig om zich aan te passen aan een nieuwe taak, werkt effectief wanneer taken onverwacht veranderen, past zich gemakkelijk aan aan een nieuwe werkomgeving met andere regels en gaat gemakkelijk om met andere situaties waarin andere normen en waarden worden verwacht.

Aanpassingsvermogens is belangrijk binnen de functie van verkoopmedewerker bij Bakker Ammerlaan omdat het bedrijf en de samenleving snel aan het veranderen is. Zo zie je binnen het bedrijf dat er steeds meer zaken worden geoptimaliseerd en dat daardoor de werkwijze van de medewerkers verandert. Bijvoorbeeld het invullen van de lijsten. Dit werd altijd op papier gedaan, maar sinds kort worden de lijsten op de tablet ingevuld. Hierbij is het van belang dat de medewerkers deze nieuwe werkwijze snel onder de knie krijgen en op een effectieve wijze toepassen. Een ander voorbeeld uit de praktijk is het klaarleggen van brood voor de Brood outlet. Hierdoor zijn er extra werkzaamheden ontstaan voor sommige winkels. Het is van belang dat iedereen snel zijn/haar eigen ritme in het afsluiten weer vindt. Ook het aanpassen in het rooster en de flexibiliteit hierin is erg belangrijk binnen Bakker Ammerlaan.

Competentie 2: Commercieel Vermogen

Definitie: handelen vanuit kansen in de markt en deze op juiste commerciële waarde schatten, klantgericht handelen en de juiste relaties aangaan (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in algemeen gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: is zich bewust van wat 'commercieel inzicht' is, signaleert mogelijkheden en producten in de markt en vormt zich een juist beeld van de commerciële mogelijkheden hiervan, inventariseert wensen van een klant en voert op correcte wijze eenvoudige klantgesprekken, is geloofwaardig en kan een goede sfeer creëren om klanten tot kopen te verleiden.

Commercieel vermogen binnen Bakker Ammerlaan wordt steeds belangrijker. Er is veel concurrentie op de markt met brood en andere lekkere dingen. Daarom is het voor de verkoopmedewerker belangrijk de bijverkoop te stimuleren door een goede prestatie en door voldoende aandacht te geven aan de reclameproducten bij het helpen van de klant. Dit is iets wat belangrijk is voor het bestaansrecht van de organisatie. In de praktijk gebeurt dit door het laten proeven van producten en bij verkoop van een brood het tweede brood voor 1,50 euro aan te prijzen. Interesse in de producten is dan ook erg belangrijk voor een verkoopmedewerker. Om de producten te verkopen moeten de medewerkers zelf in het product geloven en weten wat er verkocht wordt.

Competentie 3: Klantgerichtheid

Definitie: de wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in tactisch gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: kijkt vanuit de belangen van de klant naar de eigen organisatie, is op de hoogte van de belangen en wensen van de klant en anticipeert hierop, laat de klant de voordelen van de eigen dienstverlening zien, is duidelijk tegenover de klant over de diensten en producten van de organisatie en is open en eerlijk wanneer diensten niet geboden kunnen worden.

Klantgerichtheid is een van de belangrijkste competentie die wordt verwacht van een verkoopmedewerker. De verkoopmedewerker staat als eerste en vaak als enige uit de

organisatie in contact met de klant. Om een goede concurrentiepositie te hebben ten opzichten van de supermarkten en om de visie van Ammerlaan na te leven is het van belang de klantgerichtheid hoog in het vaandel te houden. In de praktijk uit dit zich in het begeleiden van de klant met allergieën, bestellingen apart leggen en foute bestellingen of taarten op een goede wijze oplossen. Bij de klantgerichtheid is ook het aanvoelen van de klant erg belangrijk, bij sommige klanten kan je wel diverse diensten aanbieden, maar niet iedereen stelt dit op prijs.

Competentie 4: Kwaliteitsgerichtheid

Definitie: hoge kwaliteitsnormen hanteren en streven naar voortdurende verbeteringen en borging van kwaliteit (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: Houdt zich aan de voorgeschreven kwaliteitseisen, controleert regelmatig of het eigen werk aan de voorgeschreven kwaliteitsnormen voldoet, vraagt regelmatig feedback over de kwaliteit, herstelt fouten als deze aan het licht komen en onderneemt zelfstandig actie om de kwaliteit van het eigen werk te waarborgen.

Ook deze competentie is belangrijk voor het bestaansrecht van Bakker Ammerlaan. Bakker Ammerlaan staat voor kwalitatief goede producten en ambacht. Het is belangrijk dat de medewerkers dit uitstralen in de winkels, zij zijn het visitekaartje van de organisatie. Tevens is het belangrijk dat als de medewerkers het niet eens zijn in de winkel met de producten die ze uit de bakkerij binnen krijgen, dit terugkoppelen aan de bakkerij en de producten dan ook niet in de winkel wordt gelegd.

Competentie 5: Mondelinge vaardigheid

Definitie: spreken in begrijpelijke taal, het taalgebruik aanpassen aan het niveau van de ander (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in tactisch gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: past het taalgebruik aan op het niveau van anderen, weet een complex onderwerp duidelijk te maken aan een doelgroep met minder voorkennis, gebruikt voorbeelden die aansluiten bij de doelgroep en die het betoog duidelijker maken, plaatst een verhaal in een bredere context zonder dat het hierdoor ingewikkelder wordt, betreft kenmerken van de doelgroep in het vertelde verhaal waardoor het levendiger wordt en weet een complex verhaal te vereenvoudigen zodat het voor iedereen te volgen is.

De competentie mondelinge vaardigheid sluit heel erg aan bij de competentie klantgerichtheid. Hoe leg je iets uit of op welke manier vertel je iets zodat de klant het goed begrijpt en er enthousiast van wordt. Een voorbeeld uit de praktijk is de uitleg van het desembrood of het verschil tussen volkoren- en tarwebroden. Een goede en nette uitstraling helpt erbij om de verhalen nog beter over te brengen.

Competentie 6: Stressbestendigheid

Definitie: effectief gedrag vertonen bij druk en stressvolle situaties (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: blijft effectief werken wanneer sprake is van een deadline en heeft resultaten op tijd gerealiseerd, presteert beter onder tijdsdruk en ziet deze als uitdaging, raakt niet uit evenwicht wanneer onverwacht een grote hoeveelheid werk verricht dient te worden, blijft rustig wanneer de voortgang van het werk belemmerd wordt en deadlines niet gehaald dreigen te worden en kan goed omgaan met teleurstellingen en kritiek.

Deze competentie is voornamelijk belangrijk op drukke dagen, zoals de feestdagen en de zaterdag. Binnen de bakkersbranche zijn de kerstdagen bijvoorbeeld erg druk. Op zo'n

dag blijft de winkel de hele dag volstaan met klanten, moet de winkel bijgevuld en netjes blijven, wordt er verwacht dat de lijsten in worden gevuld en wordt er verwacht dat de medewerkers alle klanten goed helpen en de bestellingen klaar worden gemaakt. Op dit soort momenten is het van belang om het overzicht te houden, goed te presteren, de juiste prioriteiten te stellen en om de rust te behouden.

Competentie 7: Verantwoording

Definitie: het nemen en afleggen van verantwoordelijkheid voor acties van zichzelf, collega's en de organisatie (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: blijft effectief werken terwijl de kwaliteitseisen niet uit het oog worden verloren, houdt zich aan gemaakte afspraken, neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen gedrag en bijbehorende resultaten, springt voor collega's in de bres als er problemen ontstaan of fouten gemaakt worden en communiceert helder richting belanghebbenden als deadlines of afspraken niet kunnen worden nagekomen.

Binnen Bakker Ammerlaan is het van belang dat iedereen zijn of haar verantwoording pakt. Door de grootte van de organisatie (28 winkels) is het niet mogelijk en is het niet gebruikelijk binnen Ammerlaan om iedereen te controleren. Maar om dan toch de kwaliteit te bewaken, is het van belang dat iedereen de verantwoording voor zijn of haar eigen taken of fouten neemt. Een voorbeeld uit de praktijk kan zijn dat er iets niet goed is gegaan met een bestelling, het is van belang dat iemand daar de verantwoording voor neemt zodat het op een goede manier opgelost kan worden. Eerlijkheid is hierbij erg belangrijk.

Competentie 8: Samenwerken

Definitie: op effectieve wijze (mee)werken aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer het niet direct een persoonlijk belang dient (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: deelt kennis en ervaring met anderen, staat open voor de mening, ideeën en vragen van anderen in de groep of het team, signaleert wanneer anderen hulp nodig hebben en neemt taken zo nodig over, laat duidelijk zien het gezamenlijk resultaat belangrijk te vinden en viert successen en betreurt mislukkingen gezamenlijk.

De inzet van deze competentie is erg afhankelijk van de winkel waarin de verkoopmedewerker werkt. Zo wordt er op een andere manier samengewerkt wanneer de bezetting in de winkel hoger is, dan in een winkel waar de verkoopmedewerkers elkaar alleen maar aflossen. In de grotere teams is het van belang dat de verkoopmedewerkers op elkaar zijn afgestemd en elkaar helpen, bij de rustigere winkels is de communicatie veel belangrijker. Ook is het bij de samenwerking erg belangrijk dat iemand om kan gaan met kritiek of feedback om zo samen de kwaliteit hoog te houden. Hoe zorg je ervoor dat de samenwerking zo goed mogelijk verloopt als je weinig tijd met elkaar hebt?

Bijlage 11 Opzet focusgroep

Het doel van de focusgroep is om het competentieprofiel te optimaliseren door de mening van de medewerkers te verzamelen en een discussie op te starten, zodat het algemene beeld wat bij iedereen aansluit in het profiel komt te staan.

De focusgroep bestaat uit 6-8 medewerkers, deze medewerkers zijn willekeurig benaderd. De groep bestaat uit medewerkers uit verschillende teams en komen vanuit verschillende achtergronden. De bijeenkomst vindt plaats op het kantoor in Bleiswijk en in een winkel in Zoetermeer (centraal). Hier wordt gezorgd voor een goede sfeer. Deze sfeer wordt gecreëerd door middel van het verzorgen van koffie/thee, frisdrank en iets lekkers voor bij de koffie.

Er wordt van tevoren aangegeven dat alles wat wordt gezegd tijdens de focusgroep vertrouwelijk is. En dat de informatie allen gebruikt wordt voor het verbeteren van het competentieprofiel en niet voor andere doeleinden. De focusgroep wordt opgenomen voor een goede verwerking van de informatie.

De onderwerpen/discussiepunten worden als volgt voorgelegd aan de groep. Het doel is om aan het einde van de focusgroep een duidelijk beeld en een duidelijke omschrijving te hebben per onderwerp/discussiepunt:

1. De functie en werkomgeving
2. Resultaatgebieden en taken
3. Competenties en competentieniveaus

1. De functie en werkomgeving

1. Beschrijf in één zin wat de functie van verkoopmedewerker inhoudt en schrijf deze zin op.
2. Bespreek jouw zin met je buurman/buurvrouw:
 - o Wat hebben jullie hetzelfde en wat mis je in elkaars beschrijving?
 - o Hoe kunnen jullie de beschrijving samenvoegen in één zin?
3. In de groep bespreken, zinnen worden op het bord geschreven en er worden gekeken naar de overeenkomsten en verschillen in de functieomschrijving.
4. Wat zijn kenmerken van jullie werkomgeving? Iedereen geeft aan wat hij/zij belangrijk vindt in de werkomgeving. Dit wordt genoteerd op het bord.
5. Mijn beschrijving van de werkomgeving wordt weergegeven. Komt dit overeen met de genoteerde kenmerken?
6. Zo ja, wat kan er nog anders aan?
7. Zo nee, welke punten moeten er volgens de verkoopmedewerkers instaan?

2. Resultaatgebieden en taken

8. Als we naar de functieomschrijving kijken, die we net hebben geformuleerd. Welke taken horen hierbij? (alle taken op het bord schrijven).
9. Welke resultaatgebieden komen hieruit? (groepjes maken van de taken)
10. Wat wil je per taak bereiken?

Verzin in twee of drietallen per taak/resultaatgebied een succesverhaal en presenteer dit aan de groep.

11. Wat maakt dit een succesverhaal?
12. Vindt de groep dit ook een succesverhaal?

3. Competenties

Korte uitleg over wat een competentie inhoud en wat het is, een voorbeeldenlijst uitdelen aan de deelnemers met daarop alle competenties uit het TMA competentiewoordenboek.

13. Maak een top vijf van de competenties die jij belangrijk vindt voor de functie van verkoopmedewerker en schrijf deze top drie op het bord en geef hierbij een toelichting waarom deze competentie belangrijk is.
14. Welke competentie is het vaakst genoemd en waarom?

Competenties uit het competentieprofiel voorleggen.

15. Per competentie kijken of deze in een van de top drie's voorkomt.
16. Per competentie een discussie starten of deze competentie in het profiel hoort en waarom wel of niet.

4. Bruikbaarheid

Het doel is om het competentieprofiel in te zetten bij het beoordelen van sollicitanten en beoordelen van medewerkers. Hierover volgen de volgende vragen:

17. Zou jij jezelf kunnen beoordelen op de competenties?
18. Zou jij een collega kunnen beoordelen op de competenties?
19. Zo ja, wat zorgt ervoor dat jij jezelf of een collega gemakkelijk te beoordelen?
20. Zo nee, wat zou jou helpen om jezelf of je collega te beoordelen? Bijvoorbeeld een schaalverdeling, cijfers geven, etc.

Tot slot een evaluatie over hoe iedereen de middag heeft ervaren en een bedankje aan iedereen uitdelen.

Bijlage 12 Werkboek focusgroep



Een samenwerking tussen medewerkers en winkelbegeleiding over het belangrijkste uit de winkel: de verkoopmedewerkers!

1. Introductie

Wat is een competentie?

Competentie is het vermogen om een taak met de juiste kennis en vaardigheden te verrichten. In feite staat adequaat handelen daarbij centraal. In advertenties en vacatures worden vaak de competenties beschreven van de persoon die wordt gevraagd.

2. De functie en werkomgeving

Vraag 1: Beschrijf in één zin wat de functie van verkoopmedewerker inhoud en schrijf deze zin op.

Bespreek deze zin met jouw buurman/buurvrouw en let op de volgende punten:

- Wat zijn de overeenkomsten in jullie zin?
- Wat missen jullie in elkaars omschrijvingen?

Voeg jullie zinnen samen in één zin:

Vraag 2: Wat zijn belangrijke kenmerken van jullie werkomgeving?

Vraag 3: Bekijk onderstaande omschrijving. Komt dit overeen met de genoemde kenmerken op het bord?

De verkoopmedewerker wordt aangestuurd door de eerste verkoopster of filiaalleidster. Naast het nauw contact met de eerste verkoopster/filiaalleidster heeft de verkoopmedewerker veel contact met de klanten. De verkoopmedewerker is werkzaam in een gezellige en sfeervolle bakkerswinkel, de omgeving van de winkel heeft veel invloed op het werk. Zo is de ene winkel gevestigd in het centrum en de andere winkel in een klein dorpje. Ook bepaald de locatie van de winkel de concurrentie en dus de uitdagingen. De uitdagingen in deze functie liggen voornamelijk bij de bijverkoop en het adviseren van de producten. Klanten worden steeds veeleisender en mondiger. De klanten zijn meer geïnteresseerd in wat ze eten en waar het vandaan komt. De verkoopmedewerkers moeten hier goed op in spelen, om dit te doen hebben zij voldoende kennis nodig over de producten. Tevens is er veel meer aanbod op de markt, waardoor de medewerkers zich moeten onderscheiden om de klanten vast te houden. Een voorwaarde om het werk goed uit te voeren is goed werkende apparaten zoals de kassa en de snijmachine.

3. Resultaatgebieden en taken

Vraag 4: Zojuist hebben we samen een functieomschrijving opgesteld. Welke taken horen bij deze functieomschrijving?

Vraag 5: Kijk in tweetallen/drietallen naar wat jullie willen bereiken per taak.

Vraag 6: We verdelen de taken. Schrijf per taak een succesverhaal op. Een succesverhaal kan een situatie zijn waarin jij of je collega goed heeft gehandeld of iets heeft opgelost waar jullie trots op zijn. Denk hier eerst samen over na en presenteer jullie verhalen voor de groep.

4. Competenties

Aandacht voor details	Leervermogen
Aanpassingsvermogen	Leidinggeven
Ambitie	Luisteren
Assertiviteit	Managementidentificatie
Besluitvaardigheid	Mondelinge vaardigheid
Coachen	Netwerken
Commercieel vermogen	Omgevingsbewustzijn
Conflicthantering	Onafhankelijk
Creativiteit	Onderhandelen
Delegeren	Ondernemerschap
Discipline	Ontwikkelen van medewerkers
Durf	Oordeelsvorming
Energie	Optreden
Flexibel gedrag	Organisatiesensitiviteit
Groepsgericht leidinggeven	Overtuigingskracht
Initiatief	Plannen & organiseren
Inlevingsvermogen	Politieke sensitiviteit
Innoverend vermogen	Presenteren
Integriteit	Prestatiemotivatie
Inzicht	Probleemanalyse
Klantgerichtheid	Resultaatgerichtheid
Kwaliteitsgerichtheid	Samenwerken
Schriftelijke vaardigheid	Sociabiliteit
Stressbestendigheid	Vakgerichtheid
Vasthoudendheid	Verantwoording
Visie	Voortgangscontrole
Zelfontwikkeling	

Vraag 7: Maak een top vijf van de competenties die jij belangrijk vindt voor de functie van verkoopmedewerker en schrijf deze top vijf op het bord en geef hierbij een toelichting waarom deze competentie belangrijk is.

Competenties en bijbehorende gedragsniveaus

Naar aanleiding van de prestatiegebieden, taken en resultaatindicatoren worden hieronder de benodigde competenties weergegeven. Bij de competenties wordt omschreven wat de definitie is van de competentie, welk gedragsniveau wenselijk is en waarom de competentie belangrijk is binnen Ammerlaan.

Competentie 1: Aanpassingsvermogen

Definitie: zich bij veranderende omstandigheden (omgeving, werkwijzen of mensen) gemakkelijk aanpassen (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: past de eigen werkwijzen gemakkelijk aan wanneer de situatie hierom vraagt, heeft niet al te veel tijd nodig om zich aan te passen aan een nieuwe taak, werkt effectief wanneer taken onverwacht veranderen, past zich gemakkelijk aan aan een nieuwe werkomgeving met andere regels en gaat gemakkelijk om met andere situaties waarin andere normen en waarden worden verwacht.

Aanpassingsvermogens is belangrijk binnen de functie van verkoopmedewerker bij Bakker Ammerlaan omdat het bedrijf en de samenleving snel aan het veranderen is. Zo zie je binnen het bedrijf dat er steeds meer zaken worden geoptimaliseerd en dat daardoor de werkwijze van de medewerkers verandert. Bijvoorbeeld het invullen van de lijsten. Dit werd altijd op papier gedaan, maar sinds kort worden de lijsten op de tablet ingevuld. Hierbij is het van belang dat de medewerkers deze nieuwe werkwijze snel onder de knie krijgen en op een effectieve wijze toepassen. Een ander voorbeeld uit de praktijk is het klaarleggen van brood voor de brood outlet. Hierdoor zijn er extra werkzaamheden ontstaan voor sommige winkels. Het is van belang dat iedereen snel zijn/haar eigen ritme in het afsluiten weer vindt. Ook het aanpassen in het rooster en de flexibiliteit hierin is erg belangrijk binnen Bakker Ammerlaan.

Competentie 2: Commercieel Vermogen

Definitie: handelen vanuit kansen in de markt en deze op juiste commerciële waarde schatten, klantgericht handelen en de juiste relaties aangaan (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in algemeen gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: is zich bewust van wat 'commercieel inzicht' is, signaleert mogelijkheden en producten in de markt en vormt zich een juist beeld van de commerciële mogelijkheden hiervan, inventariseert wensen van een klant en voert op correcte wijze eenvoudige klantgesprekken, is geloofwaardig en kan een goede sfeer creëren om klanten tot kopen te verleiden.

Commercieel vermogen binnen Bakker Ammerlaan wordt steeds belangrijker. Er is veel concurrentie op de markt met brood en andere lekkere dingen. Daarom is het voor de verkoopmedewerker belangrijk de bijverkoop te stimuleren door een goede prestatie en door voldoende aandacht te geven aan de reclameproducten bij het helpen van de klant. Dit is iets wat belangrijk is voor het bestaansrecht van de organisatie. In de praktijk gebeurt dit door het laten proeven van producten en bij verkoop van een brood het tweede brood voor 1,50 euro aan te prijzen. Interesse in de producten is dan ook erg belangrijk voor een verkoopmedewerker. Om de producten te verkopen moeten de medewerkers zelf in het product geloven en weten wat er verkocht wordt.

Competentie 3: Klantgerichtheid

Definitie: de wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in tactisch gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: kijkt vanuit de belangen van de klant naar de eigen organisatie, is op de hoogte van de belangen en wensen van de klant en anticipeert hierop, laat de klant de voordelen van de eigen dienstverlening zien, is duidelijk tegenover de klant over de diensten en producten van de organisatie en is open en eerlijk wanneer diensten niet geboden kunnen worden.

Klantgerichtheid is een van de belangrijkste competentie die wordt verwacht van een verkoopmedewerker. De verkoopmedewerker staat als eerste en vaak als enige uit de organisatie in contact met de klant. Om een goede concurrentiepositie te hebben ten opzichten van de supermarkten en om de visie van Ammerlaan na te leven is het van belang de klantgerichtheid hoog in het vaandel te houden. In de praktijk uit dit zich in het begeleiden van de klant met allergieën, bestellingen apart leggen en foute bestellingen of taarten op een goede wijze oplossen. Bij de klantgerichtheid is ook het aanvoelen van de klant erg belangrijk, bij sommige klanten kan je wel diverse diensten aanbieden, maar niet iedereen wilt dat of voelt zich hier fijn bij.

Competentie 4: Kwaliteitsgerichtheid

Definitie: hoge kwaliteitsnormen hanteren en streven naar voortdurende verbeteringen en borging van kwaliteit (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: Houdt zich aan de voorgescreven kwaliteitseisen, controleert regelmatig of het eigen werk aan de voorgescreven kwaliteitsnormen voldoet, vraagt regelmatig feedback over de kwaliteit, herstelt fouten als deze aan het licht komen en onderneemt zelfstandig actie om de kwaliteit van het eigen werk te waarborgen.

Ook deze competentie is belangrijk voor het bestaansrecht van Bakker Ammerlaan. Bakker Ammerlaan staat voor kwalitatief goede producten en ambacht. Het is belangrijk dat de medewerkers dit uitstralen in de winkels, zij zijn het visitekaartje van de organisatie. Tevens is het belangrijk dat als de medewerkers het niet eens zijn in de winkel met de producten die ze uit de bakkerij binnen krijgen, dit terugkoppelen aan de bakkerij en de producten dan ook niet in de winkel wordt gelegd.

Competentie 5: Mondelinge vaardigheid

Definitie: spreken in begrijpelijke taal, het taalgebruik aanpassen aan het niveau van de ander (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in tactisch gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: past het taalgebruik aan aan het niveau van anderen, weet een complex onderwerp duidelijk te maken aan een doelgroep met minder voorkennis, gebruikt voorbeelden die aansluiten bij de doelgroep en die het betoog duidelijker maken, plaatst een verhaal in een bredere context zonder dat het hierdoor ingewikkelder wordt, betreft kenmerken van de doelgroep in het vertelde verhaal waardoor het levendiger wordt en weet een complex verhaal te vereenvoudigen zodat het voor iedereen te volgen is.

De competentie mondelinge vaardigheid sluit heel erg aan bij de competentie klantgerichtheid. Hoe leg je iets uit of op welke manier vertel je iets zodat de klant het goed begrijpt en er enthousiast van wordt. Een voorbeeld uit de praktijk is de uitleg van het desembrood of het verschil tussen volkoren en tarwe broden. Een goede en nette uitstraling helpt erbij om de verhalen nog beter over te brengen.

Competentie 6: Stressbestendigheid

Definitie: effectief gedrag vertonen bij druk en stressvolle situaties (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: blijft effectief werken wanneer sprake is van een deadline en heeft resultaten op tijd gerealiseerd, presteert beter onder tijdsdruk en ziet deze als uitdaging, raakt niet uit evenwicht wanneer onverwacht een grote hoeveelheid werk verricht dient te worden, blijft rustig wanneer de voortgang van het werk belemmerd wordt en deadlines niet gehaald dreigen te worden en kan goed omgaan met teleurstellingen en kritiek.

Deze competentie is voornamelijk belangrijk op drukke dagen, zoals de feestdagen en de zaterdag. Binnen de bakkersbranche zijn de kerstdagen bijvoorbeeld erg druk. Op zo'n dag blijft de winkel de hele dag volstaan met klanten, moet de winkel bijgevuld en netjes blijven worden, wordt er verwacht dat de lijsten in worden gevuld en wordt er verwacht dat de medewerkers alle klanten goed helpen en de bestellingen klaar worden gemaakt. Op dit soort momenten is het van belang om het overzicht te houden, goed te presteren, de juiste prioriteiten te stellen en om de rust te behouden.

Competentie 7: Verantwoording

Definitie: het nemen en afleggen van verantwoordelijkheid voor acties van zichzelf, collega's en de organisatie (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: blijft effectief werken terwijl de kwaliteitseisen niet uit het oog worden verloren, houdt zich aan gemaakte afspraken, neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen gedrag en bijbehorende resultaten, springt voor collega's in de bres als er problemen ontstaan of fouten gemaakt worden en communiceert helder richting belanghebbenden als deadlines en afspraken niet kunnen worden nagekomen.

Binnen Bakker Ammerlaan is het van belang dat iedereen zijn of haar verantwoording pakt. Door de grote van de organisatie (28 winkels) is het niet mogelijk en is het niet de gang van zaken binnen Ammerlaan om iedereen te controleren. Maar om dan toch de kwaliteit te bewaken is het van belang dat iedereen de verantwoording voor zijn of haar eigen taken of fouten neemt. Een voorbeeld uit de praktijk kan zijn dat er iets niet goed is gegaan met een bestelling, het is van belang dat iemand daar de verantwoording voor neemt zodat het op een goede manier opgelost kan worden. Eerlijkheid is hierbij erg belangrijk.

Competentie 8: Samenwerken

Definitie: op effectieve wijze (mee)werken aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer het niet direct een persoonlijk belang dient (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: deelt kennis en ervaring met anderen, staat open voor de mening, ideeën en vragen van anderen in de groep of het team, signaleert wanneer anderen hulp nodig hebben en neemt taken zo nodig over, laat duidelijk zien het gezamenlijk resultaat belangrijk te vinden en viert successen en betreurt mislukkingen gezamenlijk.

De inzet van deze competentie is erg afhankelijk van de winkel waarin de verkoopmedewerker werkt. Zo wordt er op een andere manier samengewerkt wanneer de bezetting in de winkel hoger is, dan in een winkel waar de verkoopmedewerkers elkaar alleen maar aflossen. In de grotere teams is het van belang dat de verkoopmedewerkers op elkaar zijn afgestemd en elkaar helpen, bij de rustigere winkels is de communicatie veel belangrijker. Ook is het bij de samenwerking erg belangrijk dat iemand om kan gaan met kritiek of feedback om zo samen de kwaliteit hoog te houden. Hoe zorg je ervoor dat de samenwerking zo goed mogelijk verloopt als je weinig tijd met elkaar hebt.

5. Bruikbaarheid

Vraag 8: Zou jij de beschrijvingen die je hebt gezien en die we samen op hebben gesteld in de praktijk kunnen gebruiken?

- Zou je bijvoorbeeld jezelf kunnen beoordelen naar aanleiding van de competenties uit het profiel?
- Zou jij een collega kunnen beoordelen naar aanleiding van de competenties uit het profiel?
- Zo ja, wat zorgt ervoor dat jij jezelf of een collega gemakkelijk te beoordelen?
- Zo nee, wat zou jou helpen om jezelf of je collega te beoordelen? Bijvoorbeeld een schaalverdeling, cijfers geven, etc.

Bijlage 13 Notulen focusgroepen

In deze bijlage wordt er een samenvatting/notulen gegeven van de focusgroepen. Beide focusgroepen zijn uitgewerkt naar aanleiding van de gemaakte aantekeningen en het opgenomen geluid.

Focusgroep 1

De focusgroep is begonnen met een introductie door de leider van de focusgroep. Zij vertelt dat de focusgroep is georganiseerd naar aanleiding van de wens van de directie om een competentieprofiel op te stellen en dat zij het hierbij belangrijk vindt om de mening van de verkoopmedewerkers hierin mee te nemen. Het doel van de focusgroep is om een realistisch plaatje te schetsen van de functie verkoopmedewerker.

Als inleiding wordt er gekeken naar wat een competentieprofiel is: een lijst met vaardigheden en eigenschappen die een verkoopmedewerker nodig heeft om haar functie op een goede manier uit te voeren. Hier willen we naar kijken door een aantal vragen en onderwerpen te bespreken. Het competentieprofiel bestaat uit 3 onderdelen: de functie, de resultaatgebieden en de competenties. Naar aanleiding van deze onderdelen wordt de middag ook ingevuld.

Een van de deelnemer vroeg zich af of het competentieprofiel gericht is op een team. Het profiel kan op twee niveaus ingezet worden:

- op het individu, bij sollicitaties en beoordelingen
- op teamniveau als er wordt gekeken naar de teamsamenstellingen.

Een andere vraag is waar het competentieprofiel voor ingezet zal worden. Het idee nu is voor de voortgangsgesprekken, werving en selectie en beoordelingen. Duidelijkheid geven over wat er verwacht wordt van een verkoopmedewerker. Een deelnemer geeft aan bij haar vorige werkgever altijd een competentieprofiel mee gegeven werd met daarin alle verwachtingen voor een bepaalde functie.

De deelnemers gaan samen in overleg over de eerste vraag: Beschrijf in één zin wat de functie van verkoopmedewerker inhoud en schrijf deze zin op. Dit werd als lastig ervaren, omdat de functie zo breed is.

Nadat iedereen voor zichzelf de zin opgeschreven heeft zijn de deelnemers in twee groepjes in overleg gegaan met elkaar. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de zinnen. Iedereen leest de zinnen aan elkaar voor en overlegt. Er waren veel overeenkomsten, maar de uitdaging was om het in een zo kort en scherp mogelijk te formuleren. Naar aanleiding van het overleg zijn er twee zinnen opgesteld:

- Een verkoopmedewerker is het positieve gezicht van Bakker Ammerlaan, hij of zij moet achter onze producten staan en de WIL hebben om te verkopen.
- Een servicegerichte, klantvriendelijke medewerker die met trots en passie onze producten verkoopt. Klanten informeert, adviseert en inspireert.

Beide groepen geven aan het eens te zijn met wat het andere groepje opgeschreven heeft. De trots en passie zijn twee termen die iedereen erg belangrijk vindt en wat zeker terug moet komen in het competentieprofiel. Met informeren wordt ook gericht op de kennis die hier achter in zit. Achter de producten staan komt overeen met de trots en de wil hebben om te verkopen is erg belangrijk. Je moet willen verkopen en niet moeten verkopen.

De werkomgeving is van belang voor een verkoopmedewerker omdat er hele andere taken uitgevoerd moeten worden door een verkoopmedewerker in een bakkerswinkel dan in een kledingwinkel. Vraag 2: wat zijn belangrijke kenmerken voor de werkomgeving van een verkoopmedewerker in een bakkerswinkel?

Deze vraag hebben we met de gehele groep beantwoord, hier is de volgende lijst uit ontstaan:

- Cultuur: Veel winkels van Bakker Ammerlaan zijn overgenomen van andere winkels. Hierdoor zijn er nog veel verschillende werkwijze in de winkels. Ook de sfeer is heel anders per winkel, omdat elk team zijn eigen gewoontes heeft.
- De klanten: De ligging van de winkel heeft veel invloed op wat voor soort klanten de winkel heeft. Zo zijn er in de stad veel kleine klanten die eens in de zoveel tijd een broodje komt halen, maar in een andere winkel in een klein dorp komt er een klant elke dag hetzelfde halfje brood halen.
- De leidinggevende: Per winkel is het ook heel erg verschillend wie er de leiding heeft. Zo zijn er leidinggevende die iedereen alles laat doen en alleen als het nodig is inspringt en de leiding geeft, maar er zijn ook leidinggevende die alles bij zichzelf houden en dit niet los kunnen laten.
- Apparatuur: Het is fijn als alle apparaten zoals de snijmachine, oven en de kassa goed werken. Anders is de uitvoering van het werk een stuk lastiger. Ook is de apparatuur verschillend per winkel, als je in verschillende winkels staat maakt dit het werken een stukje moeilijker.
- Familiesfeer: Het is een familiebedrijf en dat blijf je merken in de werkomgeving en in de omgang met elkaar. Je ziet vader en zoon samen, maar ook twee broers samen aan het werk.
- Structuur: met de structuur wordt bedoeld op de structuur in de winkel. Sommige winkels hebben veel structuur in de winkel, zoals het bijhouden wanneer welke producten binnen zijn gekomen of met bestellen. En in sommige winkels wordt dit een beetje op gevoel gedaan. Dit heeft wel veel invloed op de wijze waarop er gewerkt wordt.

Bij vraag 3 is gekeken naar de omschrijving van de werkomgeving die al in het competentieprofiel weergegeven is en in hoeverre deze overeenkomt met de bovengenoemde factoren. Iedereen geeft aan het eens te zijn met de omschrijving. Een van de medewerkers geeft aan dat het stukje extra service naar de klanten om te onderscheiden van de concurrenten krachtiger geformuleerd mag worden.

Ook de omgang met de producten, het bekijken van de winkel aan de buitenkant wordt genoemd als belangrijke factoren. De aard en de wil in de mensen om verder te willen en op de hoogte te zijn van alle informatie en de wil om te verbeteren. Een stukje passie.

Hierna is er verder gegaan met het onderwerp resultaatgebieden en taken. De eerste vraag bij dit onderwerp is: welke taken horen bij deze functieomschrijving? Hier is in tweetallen over nagedacht en daarna hebben we samen de taken opgeschreven. Hierna zijn de resultaatgebieden per taak besproken: Wat wil je met een bepaalde taak bereiken. Dit is weergegeven in onderstaande tabel.

Taak	Toelichting	Resultaatgebied
Vullen winkel	In de ochtenden worden de producten geleverd vanuit de bakkerij, deze winkel moeten in de winkel worden gelegd. Ook prioriteiten hierin stellen, je kunt niet alles in de winkel leggen voordat je open gaat.	Het doel van deze taak is het neerzetten van een nette winkel, waarbij de producten centraal staan. Tevens werkt dit makkelijker.
Winkel netjes houden	Het is van belang dat de winkel de hele dag netjes wordt gehouden, denk hierbij aan geveegde vloeren, schone meubels en een schone toonbank.	Een goede en uitnodigende indruk voor de klant, het geeft ook rust met werken als alles in de winkel netjes is en het zorgt voor een nette en rustige sfeer in de winkel.
Bestellen/ Bestellingen	De bestellingen van de klant worden opgenomen, in de	Een extra stukje service naar de klanten toe zodat zij niet

	winkel of telefonisch. Deze bestellingen en de producten voor de winkel moeten besteld worden bij de bakkerij via de kassa.	misgrijpen. De klanten de zekerheid bieden dat zij de gewenste producten hebben. Door goed te bestellen in de winkel, wil je zo min mogelijk nee verkopen.
Bakken	Het stukgoed (saucijzenbroodje, gevulde koek, etc.) worden afgebakken in de winkels.	Het verkopen van goede en kwalitatief mooie producten. Met bakken laten zien en de gelegenheid nemen om de kwaliteit van de producten onder de aandacht te brengen bij de klanten.
Presentatie	De producten moeten netjes gepresenteerd in de winkel staan. Een goede presentatie is: • Kaartjes voor de producten • Alles schoon • Aanbiedingen op een duidelijk plaats • Proefplankje • De hele dag door bakken • Broodjes en stempels aanbieden	Per presentatiepunt worden er verschillende resultaten nageleefd: • Duidelijkheid voor de klant en meer verkoop • Uitnodigend voor de klant • Gastvrijheid en extra verkoop • Versbeleving showen • Klantenbinding stimuleren
Kassa	Zorgvuldig omgaan met het kassasysteem: producten aanslaan, de kassa openen, met zelfvertrouwen het geld teruggeven en de kassa sluiten.	Geen kasverschil en een goede administratieve afhandeling.
Schoonmaken	De winkel schoon houden naar aanleiding van de HACCP richtlijnen en de schoonmaaklijsten invullen.	De regels volgen en zo de maatstaven van de overheid naleven.
Lijsten	Er zijn verschillende lijsten die in de winkels bijgehouden moeten worden om de kwaliteit te waarborgen. Dit zijn temperatuurlijsten, brood/omzetlijsten, uitzetlijsten en de 12 uur lijsten.	Overzicht en structuur in de winkel wordt bereikt met het invullen van de lijsten.
Afsluiten	De winkel netjes afsluiten, dit houdt in: • De juiste producten op de goede kar klaarzetten voor de chauffeur • Producten op de goede wijze weggoien • Kassa afsluiten • Winkel opruimen, zodat de volgende dag de winkel snel ingeruimd kan worden.	Verschillende resultaatgebieden: • Gemak voor de chauffeur en een stukje collegialiteit. • Een goede scheiding van producten zodat dit hergebruikt kan worden. • Collegialiteit en gemak voor degene die de volgende ochtend de winkel moet openen.
Uitzetten	De producten die de volgende ochtend gebakken moeten worden, worden klaargezet in de koeling op platen. Rekening houden met bestellingen en aanbiedingen.	Stukje gemak voor de medewerkers en kwalitatief betere producten (ontdooide bakken de meeste producten mooier).

Vraag 6: Bedenk per groepje een succesverhaal voor elke taak. De medewerkers gaven aan het lastig te vinden om per taak een succesverhaal te bedenken, vaak lopen deze werkzaamheden in elkaar over, daarom hebben we een aantal verhalen samen doorgenomen.

Per ongeluk 30 Drentse stoeten besteld, het dubbele van wat ze normaal verkoopt. Dit is omgedraaid door de medewerkers te stimuleren en te laten proeven en zo dus alle 30 Drentse stoeten verkocht.

Er kwam een klant binnen met een vraag over het authentieke brood. Lastig om dit uit te leggen aan een klant, dus de verkoopmedewerker heeft het brood, net uit de oven, gesneden en laten proeven. De klant was erg enthousiast en heeft meerdere broden meegenomen.

Zelf ook alle producten proeven, om dit over te brengen op de klant. Medewerker noemde een ingrediënt wat helemaal niet in het product zat. Samen het product opengesneden om te proeven en op deze manier de kennis over het product te vergroten. Een andere situatie is dat het gebakje open is gesneden en in de koeling is gezet om zo de binnenkant van het gebakje te laten zien aan de klant.

In het werkboek is een lijst opgenomen met de competentie uit het competentiewoordenboek van de TMA-methode. Uit deze lijst is het volgende lijstje naar voren gekomen. Naar aanleiding van dit lijstje is besproken waarom deze competentie belangrijk is en welke als belangrijkste wordt ervaren. Dit is gedaan door de competenties aan elkaar te koppelen en te rangschikken. Dit is in onderstaande tabel verwerkt.

Competentie	Toelichting	Te koppelen met	Rangschikken
Klantgerichtheid	-	Luisteren	1
Plannen en organiseren	Het is soms fijn om voor jezelf te plannen wat er nog moet gebeuren en met betrekking tot het rooster en bestellingen moet er soms het een en ander georganiseerd worden	-	- Vooral belangrijk voor 1 ^e verkoopster
Ambitie	Wordt als erg belangrijk ervaren. Medewerkers moeten willen werken en de drive hebben om alles zo goed mogelijk laten verlopen.	Energie	4
Conflicthantering	De klachten van de klanten zo goed mogelijk op proberen te lossen	-	- Begrip is te breed voor alleen klachten afhandelen
Flexibel	Zowel in werktijden als in de wijze waarop het werk uit word gevoerd.	Aanpassings-vermogen	6
Energie	Energiek in de winkel staan en met plezier en wil vanuit jezelf de klanten enthousiast maken voor de producten	Ambitie	- De toelichting sluit meer aan bij ambitie.

Samenwerken	De communicatie en het aanvoelen van en met je collega's is erg belangrijk.	-	8 Belangrijk, maar komt minder vaak voor, omdat veel ook alleen werken.
Omgevingsbewustzijn	Weten wat er in je omgeving afspeelt en hierop inspringen. Werken in verschillende winkels	-	-
Mondelinge vaardigheid	Goed informatie kunnen uitleggen en overbrengen naar de klanten toe	-	5
Verantwoording	Je verantwoording nemen. Iedereen moet alles kunnen en heeft niet specifiek een taak zoals in grotere winkels.		3
Stressbestendigheid		-	-
Luisteren		Klantgerichtheid	
Aandacht voor details		Presenteren	-
Inzicht			7
Presenteren	Presentatie van de producten, maar ook jezelf kunnen presenteren.		2 Als je niet weet hoe je jezelf en de producten moet presenteren weet je niet hoe je je verantwoording moet nemen.
Aanpassingsvermogen		Flexibel	-
Coachen	Eerste weken de leidinggevende bij inwerken, daarna helpt iedereen elkaar.	Samenwerken	- Valt binnen samenwerken

De bovenstaande competenties worden vergeleken met de competenties uit het competentieprofiel in vraag 7. Hierop wordt positief gereageerd. De meeste omschrijvingen en competenties komen overeen met de bovengenoemde omschrijvingen en competenties.

De eerste opmerking was over het commercieel vermogen. Hierin staat nu beschreven dat het om de reclameproducten gaat, maar dit mag breder getrokken worden naar alle producten. Bakker Ammerlaan is geen prijknaller, het is een speciaalzaak.

Kwaliteitsgerichtheid was een competentie waar de medewerkers niet over na hadden gedacht, maar wat wel als erg belangrijk wordt ervaren.

Er heeft een discussie plaatsgevonden over de competentie stressbestendigheid. Een aantal medewerkers geeft aan dat dit een competentie is die je moet hebben als

verkoopmedewerker. Maar een aantal medewerkers geven aan dat je dit helemaal niet nodig hebt, als je de andere competenties hebt. Als je verantwoording neemt en weet dat je er alles aan doet om het goed te doen, je geen stress hebt. Een andere medewerker geeft aan dat het niet uitmaakt hoe goed iemand kan zijn in het werk, als diegene vier klanten in de winkel heeft staan, kan diegene al stress ervaren. Verder wordt er aangegeven dat de stressbestendigheid een competentie is wat lastig te achterhalen is bij de werving en selectie. Daarentegen is het wel een goede competentie om te bespreken in het functioneringsgesprek.

Als verkoopmedewerker ben je het visitekaartje van Ammerlaan. Dit kan uitgebreider omschreven worden bij de competentie klantgerichtheid.

Hierna is de vraag naar voren gekomen, welke competenties zouden jullie eruit halen of vervangen. Hierbij wordt aangegeven dat de medewerkers aanpassingsvermogen zouden inruilen voor flexibel omdat dit breder is en om commercieel vermogen in te ruilen voor ambitie. Commercieel vermogen moet gestimuleerd worden vanuit de leidinggevende en is niet alleen de verantwoordelijkheid van de verkoopmedewerker. Hiervoor in de plaats komt ambitie.

Over de stressbestendigheid is geen conclusie getrokken, hier wordt meer aandacht aan besteed in de tweede focusgroep.

Tot slot geven de medewerkers aan het erg fijn te vinden dat er meer informatie is over de rol en verwachtingen van de verkoopmedewerkers. Ook voor de gesprekken en het beoordelen van het functioneren van een collega is het fijn om een leidraad te hebben. Wel geven de medewerkers aan het fijn te vinden als er een korter document is met daarin een omschrijving van de competenties en wat Ammerlaan verwacht bij deze competenties.

De medewerkers hebben de focusgroep als leuk ervaren. Het is fijn dat er mensen betrokken worden in dit soort dingen en nu hopen dat de ambitie bij meerdere mensen komt om ook meer mee te denken met dit soort dingen. Dit kan meer gestimuleerd worden door te kijken naar de werving en selectie.

Focusgroep 2

Net zoals bij de vorige focusgroep is er gestart met de introductie. In de introductie is besproken wat het doel van de focusgroep is en hoe de avond verder zal verlopen. Het doel van de avond is om de meningen van de medewerkers te verzamelen over wat een verkoopmedewerker moet hebben en moet kunnen wanneer diegene zijn/haar werk perfect uitvoert. Verder is voor akkoord gevraagd om de focusgroep om te nemen. Met als doeleinden de resultaten op een goede wijze te kunnen verwerken.

De eerste vraag die aan de groep is gesteld heeft betrekking op het competentieprofiel. Er is aan de groep gevraagd in hoeverre zij weten wat een competentieprofiel is. Veel deelnemers geven aan dat zij wel een idee hebben, maar moeilijk kunnen uitleggen. Al snel hebben de deelnemers de omschrijving in het werkboek gevonden. Deze omschrijving was duidelijk, op één vraag na: wat betekent adequaat? De andere leden van de groep hebben hierop geantwoord met op een zo'n goed mogelijke manier handelen binnen de situatie. Het komt in de organisatie vaak voor dat er met meerdere moeilijke woorden wordt gecommuniceerd. Daarom schikt dit woord al een beetje af voor de deelnemer.

Nadat dit duidelijk was, is er aan de deelnemers gevraagd om de functie van de verkoopmedewerker in een zin te omschrijven en om dit in tweetallen te overleggen. De deelnemers vonden het lastig om een zin te maken van de omschrijving. Daarom is de vraag beantwoord naar aanleiding van de volgende speerpunten:

- Klantvriendelijk
- Verkopen
- Open houding
- Netjes/ orde en netheid
- Persoonlijk/ klanten herkennen
- Sfeer
- Productkennis
- Representatief

De prioriteit wordt gelegd bij de klantvriendelijkheid, persoonlijk, productkennis en bij de orde en netheid. Als hier een zin van wordt gemaakt wordt de functie van verkoopmedewerker beschreven als het op een klantvriendelijke en persoonlijke manier verkopen van producten waar je kennis over hebt in een nette winkel. Over deze zin was iedereen het eens.

Vervolgens is er gekeken naar de werkomgeving van de verkoopmedewerker. De volgende belangrijke kenmerken zijn de uitstraling en de ligging van de winkel. Deze twee factoren hebben invloed op het soort klant wat in de winkel komt. Zo komt er in een winkel dicht bij een school of midden in de stad meer klanten alleen voor een broodje of iets snels. Terwijl de klanten bij een winkel in een dorp komen voor hun vaste bestellingen en voor een praatje met een vast gezicht. De uitstraling van de winkel wordt gedeeltelijk bepaald door de medewerkers die in de winkel staan, samen met de indeling van de winkel. Heeft de winkel bijvoorbeeld al een stenen vloeroven.

Nadat deze punten zijn besproken werpen de deelnemers een blik op de omschrijving uit het competentieprofiel. Het is stil en iedereen leest ja-knikkend de tekst. Iedereen herkent de omgeving, vooral de klanten die steeds mondiger worden zijn erg herkenbaar. Als aanvulling op de omschrijving geeft een van de deelnemers aan dat het belangrijk is dat het internet goed werkt, zodat de lijsten goed ingevoerd kunnen worden.

Bij vraag 4 is gekeken naar de taken die komen kijken bij de functie van een verkoopmedewerker. Net zoals bij de vorige notulen zijn deze taken in het schema hieronder weergegeven met daarbij de resultaatgebieden.

Taak	Toelichting	Resultaatgebied
Schoonmaken	Ervoor zorgen dat de winkel schoongemaakt wordt naar aanleiding van de H.A.C.C.P. richtlijnen.	Het resultaat wat hiermee bereikt wordt is een nette en schone winkel, wat een goede indruk maakt op de klanten.
Telefoon	Veel klanten bellen om een bestelling door te geven of te wijzigen. Ook bellen er klanten voor informatie over producten.	Het verzorgen van bestellingen en beantwoorden van vragen die telefonisch door worden gegeven leidt tot een extra stukje klantenservice.
Administratie	Invullen van de omzet in de agenda, briefje schrijven voor je collega als er iets is gebeurd of als zij iets moeten weten.	Het resultaat van een goede administratie is duidelijkheid en een goede communicatie. Iedereen is op de hoogte en kan hiernaar handelen.
Kassa	Het afrekenen met de klant, het openen van de kassa en het afsluiten van de kassa.	Het resultaat van een goede afhandeling is een zo klein mogelijk kasverschil.
Reclame promoten	De producten uit de reclame laten proeven, goed presenteren zodat de producten eruit springen. Op een gegeven moment is aangegeven dat dit voor alle producten geldt.	Extra bijverkoop, een hogere omzet en meer klanten naar de winkel trekken.
Opruimen/afsluiten	De winkel netjes opruimen, retouren invullen en alles klaarleggen voor de chauffeur en voor degene die de volgende dag op moet starten.	Het schoonhouden van de winkel en een goede administratie is een belangrijk resultaat. Maar het is ook een stukje collegialiteit en een goede samenwerking.
Bestellen	Het bestellen van producten voor de volgende dag. Bijvoorbeeld de broden, het gebak, maar ook de grondstoffen.	Het resultaat wat bereikt wordt met het goed bestellen is een volle winkel, weinig retouren maar ook geen nee verkoop en de juiste producten binnen voor de bestellingen.
Bakken	Het bakken van het stukgoed en in sommige winkels het bakken van de authentiek broden in de stenen vloeroven.	Mooie en verse producten, maar ook het showen aan de klanten dat deze producten vers zijn.
Uitzetten	De producten die de volgende ochtend gebakken moeten worden, worden op platen klaargezet in de koeling.	Het resultaat is dat de producten niet bevroren in de oven hoeven en daarom beter en mooier bakken. Ook scheelt het tijd met opstarten.
Verkopen	Het verkopen van de producten naar aanleiding van de wens van de klant.	Hiermee wordt de omzet gegenereerd en worden de klanten tevreden gesteld.

Na de taken en resultaatgebieden is gekeken naar de succesverhalen die hierbij horen. De volgende succesverhalen zijn ter sprake gekomen:

Er komt vaak een klant in de winkel samen met haar man. Deze vrouw neemt standaard elke dag hetzelfde halfje brood mee. Op een gegeven moment was ze een week niet geweest, daarna kwam ze weer. Maar met haar dochter. De verkoopmedewerker geeft aan dat ze haar hadden gemist en toen vertelde de klant dat haar man plotseling was overleden. De verkoopmedewerker liep naar haar toe en heeft alle tijd genomen om de vrouw te troosten. Dit laat zien dat je als verkoopmedewerker dicht bij de klanten moet staan, de vrouw komt nog steeds haar broodjes elke dag halen.

Een ander succesverhaal gaat over een klant die altijd hetzelfde brood meeneemt. De klant was vergeten dit brood te bestellen en het brood was op. De klant was erg gefrustreerd en vond dit vervelend. De verkoopmedewerker heeft de klant rustig gekregen door goed uit te leggen waarom het brood op was. Vervolgens heeft zij een alternatief aangeboden. De klant neemt nu vaak beide broden mee, omdat haar man het andere brood veel lekkerder vond. De klant neemt nu dus elke keer een extra brood mee.

Tot slot een succesverhaal over het opruimen, schoonmaken en het afsluiten en opstarten van de winkel. Vaak wordt alles met opruimen op een vaste plek gelegd. Op een rustige middag heeft een verkoopmedewerker alles al op de plek gelegd waar het 's ochtends neergelegd zou worden met het opstarten. Denk bijvoorbeeld aan de kaartjes en de plaatjes, koekjes en cake bijgevuld. Hierdoor heeft haar collega de volgende ochtend de winkel op kunnen starten en alles op de juiste plek kunnen leggen voordat er klanten in de winkel stonden, wat normaal gesproken nooit lukt.

Naar aanleiding van de succesverhalen en de taken en resultaatgebieden is er verder gekeken naar de competenties die nodig zijn voor het uitvoeren van de taken. Ook deze zijn hieronder in een schema gezet met een toelichting.

Competentie	Toelichting	Te koppelen met	Rangschikken
Assertiviteit	Bij je punt blijven en hier voor opkomen. Als een klant iets wilt, wat niet mogelijk is of een klant is boos en wordt onredelijk is het belangrijk dat je niet over je heen laat lopen.	Durf	
Luisteren	Naar de wens van de klant luisteren, maar ook naar hun verhaal luisteren wanneer zij iemand nodig hebben die even met ze meedenkt.	Klantgericht	
Inzicht	Inzicht in de klanten, maar ook in de invulling van de winkel en de presentatie. De klanten kunnen lezen, bij de ene klant kan je wel een grapje maken en bij de ander niet.	Commercieel vermogen	
Durf	Zelfverzekerd en enthousiast in de winkel staan. Als jij onzeker geld terug geeft denkt de klant dat het fout is.	Assertiviteit	1
Stressbestendig	Rustig blijven in drukke en hectische situaties.	-	

Samenwerken	Zie succesverhaal		1
Initiatief	Het is belangrijk dat iedereen zelf dingen oppakt. Anders doen altijd dezelfde mensen hetzelfde werk of moet er telkens gevraagd worden of iemand wat wilt doen.	verantwoording	1
Plannen en organiseren	Heeft betrekking op de roosters en op de bezorgbestellingen.	-	
Kwaliteitsgericht	Ervoor zorgen dat er geen onverkoopbare producten in de winkel liggen.		
Onafhankelijk	Zelfstandig kunnen handelen als je alleen in de winkel staat.	Omschrijving sluit beter aan bij verantwoordelijk	-
Vakgericht	Extra bij willen verkopen en laten zien hoe er gebakken wordt etc.		
Presenteren	Producten en jezelf goed kunnen presenteren	Commercieel	
Onderhandelen	Als er iets fout is gegaan met een bestelling of een klant wil iets wat niet kan, dan moet er een tussenweg worden gevonden.	De omschrijving past beter bij aanpassingsvermogen/flexibel	-

De competenties waar geen rangschikking bij staan zijn allemaal even belangrijk en kunnen willekeurig worden genoemd.

Hierna is gekeken naar de competenties die al in het competentieprofiel zijn opgenomen. Alle deelnemers waren hier erg positief over en herkennen de competenties in het plaatje van een verkoopmedewerker. Met de toelichting zouden ze ook voor deze competenties hebben gekozen en niet voor degene die zijn genoemd.

De deelnemers geven aan dat het document bruikbaar is in de praktijk. Ze vinden het fijn dat er geen moeilijke woorden in staan en dat alles duidelijk omschreven is. Wel wordt er aangegeven dat het nu wel een erg lang document is, dus dat het fijner zou zijn als alles korter wordt omschreven. Een van de deelnemers stelt een spinnenwebgrafiek voor zodat je kan zien bij welke competentie iemand boven het gemiddelde uitsteekt. Voor het beoordelen van de competenties geven de deelnemers graag cijfers.

Bijlage 14 Competentieprofiel 2.0

Naar aanleiding van de resultaten van de focusgroepen is versie 1.2 van het competentieprofiel verbeterd. In deze bijlage is de versie 2.0 van het competentieprofiel, de laatste versie, weergegeven. De wijzigingen die zijn aangepast in het profiel zijn onderstreept.

De functie en de omgeving van de functie

De verkoopmedewerker voert zijn/haar werk uit in de winkel. Werkzaamheden die uitgevoerd worden zijn: de verkoop van producten (extra verkoop door het aanbieden van de reclameproducten, etc. genereren), adviseren, informeren over de producten, het bakken en presenteren van de producten, het verzorgen van een goede uitstraling in de winkel en het organiseren van de gang van zaken in de winkel (schoonmaaklijsten, bestellingen, etc.). En dit allemaal met trots, passie en kennis en op een klantvriendelijke en persoonlijke wijze.

De verkoopmedewerker wordt aangestuurd door de eerste verkoopster of filiaalleidster. Naast het nauwe contact met de eerste verkoopster/filiaalleidster, heeft de verkoopmedewerker veel contact met de klanten. De verkoopmedewerker is werkzaam in een gezellige en sfeervolle bakkerswinkel. Een winkel die deel uitmaakt van een familiebedrijf, deze familiesfeer wordt overgebracht in de winkels.

De omgeving, de achtergrond en de leidinggevende van de winkel heeft veel invloed op het werk. Zo is de ene winkel gevestigd in het centrum en de andere winkel in een klein dorpje. De ene winkel is een winkel opgestart door eerdere generaties van de familie Ammerlaan, maar er zijn ook winkels overgenomen door Ammerlaan van andere bakkers. Deze winkels hebben soms nog een hele andere cultuur en gedeeltelijk een andere werkwijze (structuur). Dit komt ook vaak door de invloed van de leidinggevende. De locatie van de winkel bepaalt verder de concurrentie en dus de uitdagingen. De uitdagingen in deze functie liggen voornamelijk bij de bijverkoop en het adviseren van de producten. Klanten worden steeds veeleisender en mondiger. De klanten zijn meer geïnteresseerd in wat ze eten en waar het vandaan komt. De verkoopmedewerkers moeten hier goed op in kunnen spelen. Om dit te doen, hebben zij voldoende kennis nodig over de producten en moeten zij bereidt zijn een stapje extra te doen voor de klanten en het werk uit te voeren met passie. Er is veel meer aanbod op de markt, waardoor de medewerkers zich moeten onderscheiden om de klanten vast te houden. Een voorwaarde om het werk goed uit te voeren zijn goed werkende apparaten zoals de kassa, de snijmachine en het internet.

Resultaatgebieden

Bij de functie en werkzaamheden die hierboven zijn benoemd behoren de volgende resultaatgebieden:

- Verkoop en afrekening.
- Verkoopondersteuning.
- Kassabeheer.
- Opruim- en schoonmaakwerkzaamheden.

Op basis van de bovenstaande resultaatgebieden kunnen de volgende taken vastgesteld worden.

1. Taken en resultaatindicatoren bij de verkoop en afrekening

De verkoopmedewerker helpt de klant door de klant te informeren over de producten, om zo enthousiasme op te wekken. Denk hierbij aan het laten proeven van de producten, advies te geven over de houdbaarheid of bereidingswijze van de producten en door hun

passie over de producten te delen. Nadat de klant, eventueel op basis van het advies van de verkoopmedewerker een keuze heeft gemaakt, zorgt de verkoopmedewerker ervoor dat de bestelling wordt klaargemaakt en dat de afrekening plaats vindt. De verkoopmedewerker probeert in dit traject de extra verkoop te stimuleren door het aangeven van aanbiedingen en in te spelen op de klant. Zij probeert de klant goed in te schatten en de klant enthousiast te maken voor de aanbieding. Tot slot zorgt de medewerker ervoor dat de klant, indien nodig, wordt geholpen met het inpakken van de boodschappen en dat de klant de stempels heeft ontvangen voor de spaaractie als hier interesse voor is. Een goede uitstraling en verzorging van de verkoopmedewerkers is hierbij van groot belang. Als extra service worden er bestellingen van de klanten opzij gelegd of extra besteld.

Resultaatindicatoren bij deze taken zijn:

- Hoge gemiddelde besteding door middel van extra verkoop (bijverkoop).
- Goede klanttevredenheid (klanten op een goede wijze informeren, iets kunnen vertellen over de producten en meedenken met de klant).
 - Mond-tot- mond- reclame.
 - Klantenbinding (ervoor zorgen dat de klanten terugkomen).

2. Taken en resultaatindicatoren bij de verkoopondersteuning

Bij de verkoopondersteuning wordt bedoeld op de volgende taken/werkzaamheden: het inruimen en bijvullen van de producten, de winkel gedurende hele dag netjes houden, het aantrekkelijk presenteren van de producten, het bijhouden van de voorraad en de houdbaarheid van de producten, het klaarleggen en opnemen van bestellingen, het bakken van de producten (stukgoed en authentieke broden), het bijhouden van de omzetlijsten en broodtellingen en het aansturen van de zaterdaghulpen (indien het druk is). Onder verkoopondersteuning valt ook het extra bakken gedurende de dag, om de vers beleving over te brengen op de klanten.

Resultaatindicatoren bij deze taken zijn:

- Het bijhouden en invullen van de lijsten (schoonmaaklijsten en omzetlijsten).
- Op een goede wijze bestellen (zorgen voor een lage derving, maar er ook voor zorgen dat er geen grondstoffen of producten missen).
- (Bezorg) bestellingen regelen en klaarleggen voor de klant.
- Juiste aansturing van zaterdaghulpen zodat alles op rolletjes loopt.
- Aan de klanten laten zien dat de producten vers zijn.
- Nette winkel, wat leidt tot een ontspannen sfeer bij de medewerkers en bij de klanten.

3. Taken en resultaatindicatoren bij de kassabeheer

Bij de werkzaamheden in de winkel komen ook verschillende taken kijken met de kassa. Deze taken zijn: de kassa opstarten door het geld te tellen en in te voeren, het geld afromen, het afsluiten van de kassa door het geld te tellen en deels af te storten en eventuele kasverschillen proberen op te lossen.

De resultaatindicator bij deze taken zijn:

- Geen tot zo min mogelijk kasverschil.
- Goede administratieve afhandeling door alle lijsten in te vullen (omzetlijst, broodtelijst).

4. Taken en resultaatindicatoren bij opruim- en schoonmaakwerkzaamheden

Tot slot wordt er bij het laatste resultaatgebied gekeken naar de taken die bij het opruimen en schoonmaken komen kijken. Denk hierbij aan het opruimen van alle gebruikte voorwerpen in de loop van de dag, het opruimen van de producten die aan het eind van de dag over zijn en het schoonmaken van de winkel en gebruikte voorwerpen.

Het is van belang dat het schoonmaken op een efficiënte wijze wordt aangepakt zodat dit zo min mogelijk tijd in beslag neemt.

De resultaatindicatoren bij deze taken zijn:

- Een opgeruimde winkel waarbij alles klaarligt voor de medewerker die de volgende ochtend start (collegialiteit).
- Zorgdragen voor een schone winkel naar aanleiding van de schoonmaaklijsten (H.A.C.C.P.).

Competenties en bijbehorende gedragsniveaus

Naar aanleiding van de prestatiegebieden, taken en resultaatindicatoren worden hieronder de benodigde competenties weergegeven. Bij de competenties wordt omschreven wat de definitie is van de competentie, welk gedragsniveau wenselijk is en waarom de competentie belangrijk is binnen Ammerlaan.

Competentie 1: *Flexibel gedrag*

Definitie: Het veranderen van gedragsstijl en/of invalshoek om een gesteld doel te bereiken (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: houdt vast aan gestelde doelen, maar wisselt van aanpak, invalshoek of gedragsstijl om ze te bereiken, herkent blokkades die het realiseren van het doel belemmeren, onderkent wanneer een gekozen aanpak of benadering geen effect heeft, kan afwisselen tussen het hanteren van logische argumenten en het inventariseren van de oorzaak van de weerstand en houdt niet vast aan een benaderingswijze of dezelfde argumenten om doelen te bereiken.

Flexibel gedrag is belangrijk binnen de functie van verkoopmedewerker bij Bakker Ammerlaan omdat het bedrijf en de samenleving snel aan het veranderen zijn. Zo zie je binnen het bedrijf dat er steeds meer zaken worden geoptimaliseerd en dat daardoor de werkwijze van de medewerkers verandert. Bijvoorbeeld het invullen van de lijsten. Dit werd altijd op papier gedaan, maar sinds kort worden de lijsten op de tablet ingevuld. Hierbij is het van belang dat de medewerkers deze nieuwe werkwijze snel onder de knie krijgen en op een effectieve wijze toepassen. Een ander voorbeeld uit de praktijk is het klaarleggen van brood voor de Brood outlet. Hierdoor zijn er extra werkzaamheden ontstaan voor sommige winkels. Het is van belang dat iedereen snel zijn/haar eigen ritme in het afsluiten weer vindt. Verder veranderen er aardig wat zaken op het laatste moment, bijvoorbeeld het rooster. Het kan zijn dat er een zieken is of dat er mensen vrij zijn. Het is dan belangrijk dat er flexibel gedrag getoond wordt en iemand op een andere dag werkt dan gepland of een dagje extra werkt.

Competentie 2: *Ambitie*

Definitie: Ernaar streven hoger op te komen, carrière te maken en succes te behalen en zich inspannen om dit te bereiken (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: werkt hard en wil uitblinken in de functie, zoekt naar kansen om zichtbare successen te behalen, profileert zich door vakinhoudelijke kwaliteiten en ontwikkelt zijn expertise in eigen tijd via opleiding, coaching en/of zelfstudie.

Ambitie is een belangrijke competentie binnen Bakker Ammerlaan omdat de verwachtingen van een verkoopmedewerker steeds hoger komen te liggen en het steeds belangrijker wordt ervaren dat een verkoopmedewerker deze verwachtingen wil behalen. Als verkoopmedewerker ben je het visitekaartje van Bakker Ammerlaan. Het is belangrijk dat dit visitekaartje veel energie, wil en positiviteit uit straalt om de producten te verkopen en de winkel te runnen. Een voorbeeld hiervan is om op tijd in de winkel te zijn

zodat je alle informatie en aanbiedingen voor die dag nog even goed door kan lezen voordat je echt aan de slag gaat in de winkel.

Competentie 3: Klantgerichtheid

Definitie: de wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in tactisch gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: kijkt vanuit de belangen van de klant naar de eigen organisatie, is op de hoogte van de belangen en wensen van de klant en anticipeert hierop, laat de klant de voordelen van de eigen dienstverlening zien, is duidelijk tegenover de klant over de diensten en producten van de organisatie en is open en eerlijk wanneer diensten niet geboden kunnen worden.

Klantgerichtheid is een van de belangrijkste competentie die wordt verwacht van een verkoopmedewerker. De verkoopmedewerker staat als eerste en vaak als enige uit de organisatie in contact met de klant. Om een goede concurrentiepositie te hebben ten opzichten van de supermarkten en om de visie van Ammerlaan na te leven is het van belang de klantgerichtheid hoog in het vaandel te houden. In de praktijk uit dit zich in het begeleiden van de klant met allergieën, bestellingen apart leggen en foute bestellingen of taarten op een goede wijze oplossen. Bij de klantgerichtheid is ook het aanvoelen van de klant erg belangrijk, bij sommige klanten kan je wel diverse diensten aanbieden, maar niet iedereen stelt dit op prijs.

Competentie 4: Kwaliteitsgerichtheid

Definitie: hoge kwaliteitsnormen hanteren en streven naar voortdurende verbeteringen en borging van kwaliteit (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: Houdt zich aan de voorgescreven kwaliteitseisen, controleert regelmatig of het eigen werk aan de voorgescreven kwaliteitsnormen voldoet, vraagt regelmatig feedback over de kwaliteit, herstelt fouten als deze aan het licht komen en onderneemt zelfstandig actie om de kwaliteit van het eigen werk te waarborgen.

Ook deze competentie is belangrijk voor het bestaansrecht van Bakker Ammerlaan. Bakker Ammerlaan staat voor kwalitatief goede producten en ambacht. Het is belangrijk dat de medewerkers dit uitstralen in de winkels, zij zijn het visitekaartje van de organisatie. Tevens is het belangrijk dat als de medewerkers het niet eens zijn in de winkel met de producten die ze uit de bakkerij binnen krijgen, dit terugkoppelen aan de bakkerij en de producten dan ook niet in de winkel wordt gelegd.

Competentie 5: Mondelinge vaardigheid

Definitie: spreken in begrijpelijke taal, het taalgebruik aanpassen aan het niveau van de ander (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in tactisch gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: past het taalgebruik aan op het niveau van anderen, weet een complex onderwerp duidelijk te maken aan een doelgroep met minder voorkennis, gebruikt voorbeelden die aansluiten bij de doelgroep en die het betoog duidelijker maken, plaatst een verhaal in een bredere context zonder dat het hierdoor ingewikkelder wordt, betreft kenmerken van de doelgroep in het vertelde verhaal waardoor het levendiger wordt en weet een complex verhaal te vereenvoudigen zodat het voor iedereen te volgen is.

De competentie mondelinge vaardigheid sluit heel erg aan bij de competentie klantgerichtheid. Hoe leg je iets uit of op welke manier vertel je iets zodat de klant het goed begrijpt en er enthousiast van wordt. Een voorbeeld uit de praktijk is de uitleg van

het desembrood of het verschil tussen volkoren- en tarwebroden. Een goede en nette uitstraling helpt erbij om de verhalen nog beter over te brengen.

Competentie 6: Stressbestendigheid

Definitie: effectief gedrag vertonen bij druk en stressvolle situaties (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: blijft effectief werken wanneer sprake is van een deadline en heeft resultaten op tijd gerealiseerd, presteert beter onder tijdsdruk en ziet deze als uitdaging, raakt niet uit evenwicht wanneer onverwacht een grote hoeveelheid werk verricht dient te worden, blijft rustig wanneer de voortgang van het werk belemmerd wordt en deadlines niet gehaald dreigen te worden en kan goed omgaan met teleurstellingen en kritiek.

Deze competentie is voornamelijk belangrijk op drukke dagen, zoals de feestdagen en de zaterdagen. Binnen de bakkersbranche zijn de kerstdagen bijvoorbeeld erg druk. Op zo'n dag blijft de winkel de hele dag volstaan met klanten, moet de winkel bijgevuld en netjes blijven, wordt er verwacht dat de lijsten in worden gevuld en wordt er verwacht dat de medewerkers alle klanten goed helpen en de bestellingen klaar worden gemaakt. Op dit soort momenten is het van belang om het overzicht te houden, goed te presteren, de juiste prioriteiten te stellen en om de rust te behouden.

Competentie 7: Verantwoording

Definitie: het nemen en afleggen van verantwoordelijkheid voor acties van zichzelf, collega's en de organisatie (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: blijft effectief werken terwijl de kwaliteitseisen niet uit het oog worden verloren, houdt zich aan gemaakte afspraken, neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen gedrag en bijbehorende resultaten, springt voor collega's in de bres als er problemen ontstaan of fouten gemaakt worden en communiceert helder richting belanghebbenden als deadlines of afspraken niet kunnen worden nagekomen.

Binnen Bakker Ammerlaan is het van belang dat iedereen zijn of haar verantwoording pakt. Door de grootte van de organisatie (28 winkels) is het niet mogelijk en is het niet gebruikelijk binnen Ammerlaan om iedereen te controleren. Maar om dan toch de kwaliteit te bewaken, is het van belang dat iedereen de verantwoording voor zijn of haar eigen taken of fouten neemt. *Tevens is het van belang dat iemand de verantwoordelijkheid neemt en de kennis heeft van alle taken binnen de winkel. In het geval dat er iemand door ziekte of door een andere reden uitvalt is het belangrijk dat een andere medewerker dit overneemt.* Een voorbeeld uit de praktijk kan zijn dat er iets niet goed is gegaan met een bestelling, het is van belang dat iemand daar de verantwoording voor neemt zodat het op een goede manier opgelost kan worden. Eerlijkheid is hierbij erg belangrijk.

Competentie 8: Samenwerken

Definitie: op effectieve wijze (mee)werken aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer het niet direct een persoonlijk belang dient (TMA, 2017).

Het gewenste gedragsniveau uit zich in operationeel gedrag. Hierbij worden de volgende voorbeelden genoemd: deelt kennis en ervaring met anderen, staat open voor de mening, ideeën en vragen van anderen in de groep of het team, signaleert wanneer anderen hulp nodig hebben en neemt taken zo nodig over, laat duidelijk zien het gezamenlijk resultaat belangrijk te vinden en viert successen en betreurt mislukkingen gezamenlijk.

De inzet van deze competentie is erg afhankelijk van de winkel waarin de verkoopmedewerker werkt. Zo wordt er op een andere manier samengewerkt wanneer de bezetting in de winkel hoger is, dan in een winkel waar de verkoopmedewerkers elkaar alleen maar aflossen. In de grotere teams is het van belang dat de verkoopmedewerkers op elkaar zijn afgestemd en elkaar helpen, bij de rustigere winkels is de communicatie veel belangrijker. Ook is het bij de samenwerking erg belangrijk dat iemand om kan gaan met kritiek of feedback om zo samen de kwaliteit hoog te houden. Hoe zorg je ervoor dat de samenwerking zo goed mogelijk verloopt als je weinig tijd met elkaar hebt?