



Sarphati[®]

RETAIL

MANAGEMENT EN ORGANISATIE DEEL B

voor retailmanager

deel B | leerwerkboek | vakkennis | 1e druk

ESS-examen: Management en organisatie (1) + PVB KT 3

SPL-examen: Kennisexamen Retailmanagement (KE2) en Praktijkexamen B1-K3 (5)

COLOFON

Boom beroepsonderwijs
info@boomberoepsonderwijs.nl
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteur en redactie: Jip Kruis en Jorinde Post

Titel: Management en organisatie deel B

ISBN: 978 94 6397 175 1

1e druk / 1e oplage

© 2023 Boom beroepsonderwijs | Boom

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

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl).

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

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Boom beroepsonderwijs, te vinden op www.boomberoepsonderwijs.nl.

INHOUD

Inleiding	4
Kerntaak en werkprocessen	5
Hoofdstuk 1 De retailorganisatie	7
1.1 Een organisatie	8
1.2 Managementlagen	14
1.3 Organisatiecultuur	18
1.4 Samenvatting	22
1.5 Begrippen	25
Hoofdstuk 2 Leidinggeven	27
2.1 Leiderschapsstijlen	28
2.2 Managementtechnieken	35
2.3 Situationeel leidinggeven	42
2.4 Motivatie	47
2.5 Motivatietheorieën	54
2.6 Samenvatting	59
2.7 Begrippen	66
Hoofdstuk 3 Personeelsbehoefte	69
3.1 Personeelsmanagement	70
3.2 Personeelsbehoefte	79
3.3 Werving	86
3.4 Selectie	93
3.5 Voortgangsgesprekken	106
3.6 Samenvatting	117
3.7 Begrippen	120
Hoofdstuk 4 Personeelsverloop	125
4.1 Verzuimbeleid	126
4.2 Personeelsverloop	134
4.3 Transitievergoeding	144
4.4 Milieubeleid	149
4.5 Samenvatting	153
4.6 Begrippen	157
Beeldverantwoording	159
Index	160

INLEIDING

Management betekent dat je de mensen en middelen zo inzet dat je een goed resultaat bereikt in de retailorganisatie waar je verantwoordelijk bent voor een team, een afdeling of een filiaal.

Samen met de andere medewerkers zorg je ervoor dat de klant goed bediend wordt en blij is met zijn aankoop. Jij geeft daar leiding aan en neemt het initiatief om de juiste dingen op het juiste moment te doen: efficiënt en uiteindelijk winstgevend.

Er komt heel wat bij kijken om te zorgen dat het personeel goed en plezierig werkt en dat je de beoogde doelen bereikt. Daarvoor heb je kennis nodig van organiseren, leidinggeven en personeelsmanagement.

In *Management en organisatie deel A en B* leer je hoe je leiding geeft in een retailorganisatie. Voor de retailspecialist staat alle theorie in deel A. Voor de retailmanager is meer kennis en inzicht nodig. Daarom is er voor de retailmanager in opleiding ook nog een deel B.

- Hoofdstuk 1 gaat over de structuur van retailorganisaties en de manier waarop je dat met een organigram kunt weergeven. Ook de managementlagen en de organisatiecultuur komen aan de orde.
- In hoofdstuk 2 staat beschreven op welke manieren je kunt leidinggeven. Daarbij is het motiveren van medewerkers belangrijk en daarover kun je leren door het bestuderen van theorieën over motivatie en gedrag.
- In hoofdstuk 3 leer je hoe je met de personeelscyclus invulling geeft aan personeelsmanagement. Daarbij voer je regelmatig voortgangsgesprekken.
- Ten slotte gaat het in hoofdstuk 4 over het verzuim door ziekte en personeelsverloop door ziekte en andere oorzaken.

Communicatie is een centraal onderwerp. Dit komt daarom op veel plekken in de hoofdstukken terug.

KERNTAAK EN WERKPROCESSEN

In *Management en organisatie deel B* komen de volgende kerntaken en werkprocessen aan de orde:

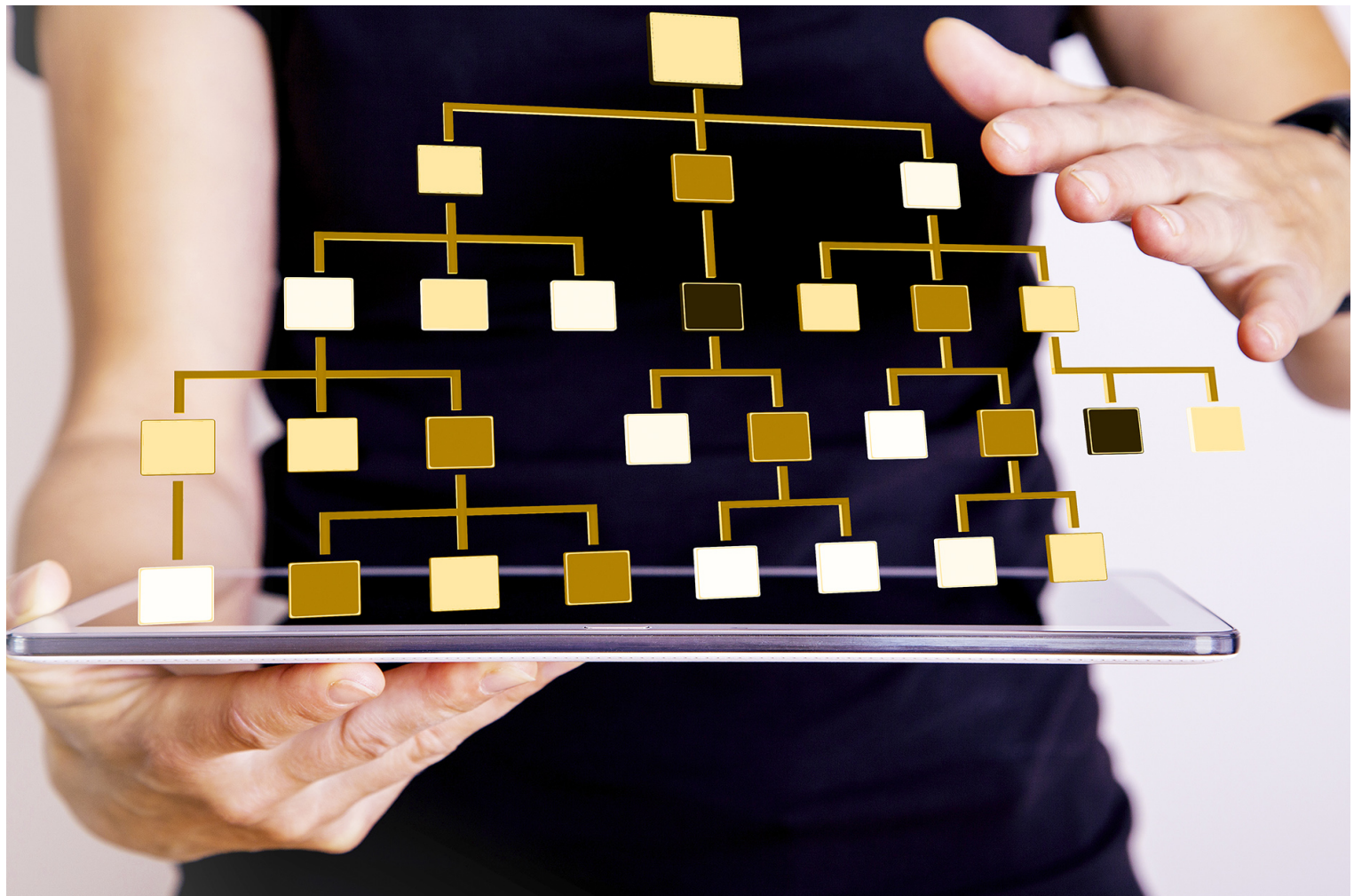
Niveau 4

B1-K3 Voert taken omtrent personeelsmanagement uit

Werkprocessen bij kerntaak B1-K3

- **B1-K3-W2** Voert activiteiten uit ten behoeve van de in- en uitstroom van medewerkers (*hfd. 3*)
- **B1-K3-W3** Voert activiteiten uit ten behoeve van beoordelen en ontwikkelen van medewerkers (*hfd. 2 en 3*)
- **B1-K3-W4** Voert activiteiten uit ten behoeve van het verzuimbeleid (*hfd. 4*).

Daarnaast wordt een aantal werkprocesoverstijgende onderwerpen behandeld. (*hfd. 1 en 2*)



HOOFDSTUK 1

DE RETAILORGANISATIE

Retailbedrijven kunnen heel klein zijn, zoals een lokale ondernemer die zelfgemaakte kleding via internet verkoopt. Retailbedrijven kunnen ook heel groot zijn, zoals de bekende drogisterijketens die je in veel winkelstraten tegenkomt. In elk van die bedrijven hebben mensen functies. Die functies kun je ordenen in een organigram: een schematische weergave van de organisatie. Dan teken je hoe een organisatie in elkaar steekt.

Elk retailbedrijf heeft bedrijfsdoelen. Het bedrijf streeft ernaar om deze doelen te halen. De directie richt zich daarbij op de langetermijndoelen en het beleid voor het hele bedrijf. De mensen op de werkvloer, zoals de retailmanager, richten zich daarbij op de middellange en korte termijn, zoals de werkplanning en de omzetdoelen.

De organisatie en het beleid van een bedrijf hangen samen met de organisatiecultuur. Daarom moet elke leidinggevende inzicht hebben in de normen en waarden, gewoontes en het gedrag van de medewerkers.



Opdracht 1 Openingsopdracht bij dit hoofdstuk

Bekijk het filmpje.

Hoe groter een bedrijf is, hoe meer functies er binnen het bedrijf zijn. Er zullen ook afdelingen zijn waarin meerdere mensen dezelfde functie hebben, zoals retailmedewerker. Bij elke functie horen bepaalde taken.

Maak groepjes en kies per groepje een retailorganisatie die jullie allemaal (redelijk) goed kennen. Beantwoord daarover de volgende vragen.

- Welke retailorganisatie hebben jullie gekozen?
- Zoek op internet hoeveel mensen er ongeveer bij deze retailorganisatie werken. Schrijf dat op. Vinden jullie dit een groot of een klein bedrijf?
- Bedenk samen welke functies er in dit bedrijf zijn. Schrijf ze op.
- Bij veel bedrijven zijn de functies verdeeld over verschillende afdelingen. Bijvoorbeeld de afdeling Inkoop, de afdeling Verkoop en de afdeling Personeelszaken. Welke afdelingen zijn er bij het bedrijf dat jullie gekozen hebben? Beschrijf van elke afdeling heel kort wat de taken van die afdeling zijn.

1.1 Een organisatie

Als je het hebt over retail, winkels, leveranciers, wetgeving, personeelsbeleid en alle activiteiten die hiermee samenhangen, dan heb je het over organisaties, ondernemingen en bedrijven. Dus is het handig om te weten wat deze begrippen precies inhouden.

Organisaties en bedrijven

Een **organisatie** is een groep mensen die activiteiten verrichten die voorzien in de behoefte aan producten en/of diensten in hun omgeving. Bijvoorbeeld een sportvereniging of de Consumentenbond. Als een organisatie producten of diensten aanbiedt met het doel om er winst mee te maken, is het een **bedrijf**. Bijvoorbeeld H&M of de bakkerij op de hoek. De meeste organisaties in de retail zijn dus **bedrijven**. En een ander woord voor bedrijf is een **onderneming**.

H&M is een onderneming die dames-, heren- en kinderkleding, cosmetica en interieurartikelen verkoopt. De winkelketen is als kleine winkel begonnen in Zweden. Inmiddels heeft het retailbedrijf vestigingen in Europa, de Verenigde Staten, Canada en Azië.



Organigram

Zodra er in een organisatie twee of meer mensen werken, kun je hun samenwerking weergeven in een organigram. Een **organigram** of organogram is een schematische voorstelling van de organisatie. Het is een versimpelde vorm van wat er in de praktijk gebeurt. Het belangrijkste dat je in een organigram kunt lezen is de hiërarchie. Duidelijk is te zien welke functie er boven welke andere functie(s) staat en welke functies of afdelingen naast elkaar in de hiërarchie staan.

Organisatiestructuren

Elke organisatie is op een bepaalde manier opgebouwd. Verschillende organisatiestructuren zijn:

- lijnorganisatie
- lijn-staforganisatie
- projectorganisatie
- matrixorganisatie.

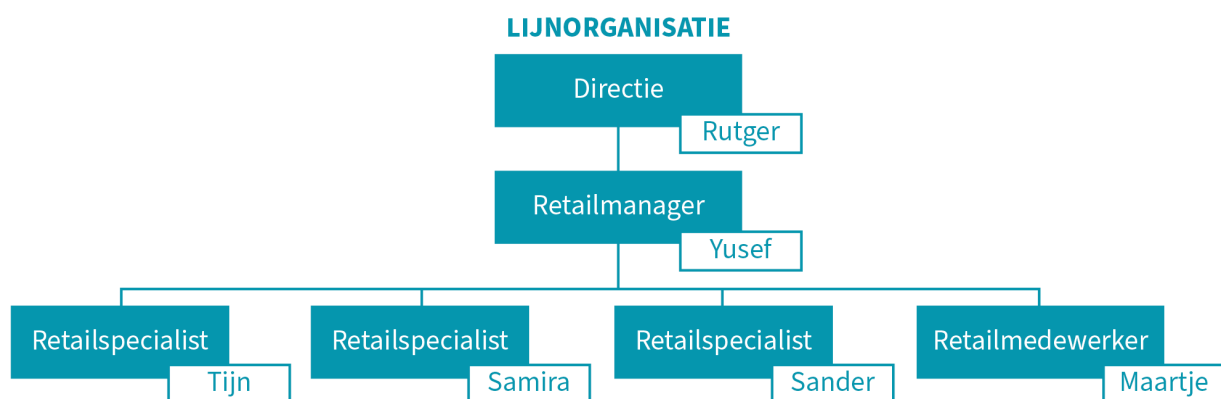
Lijnorganisatie

De **lijnorganisatie** is een klassieke organisatievorm. Het is een hiërarchische organisatie met alleen maar lijnfuncties: het leidinggeven gaat via de lijn. De organisatie kent leidinggevende en uitvoerende taken. Hoe hoger in de organisatie, hoe meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Medewerkers op dezelfde hoogte in het organisatieschema werken op hetzelfde (hiërarchische) niveau.

Een voordeel van de lijnorganisatie is de eenvoud en de duidelijkheid.

Een nadeel is dat beslissingen soms veel tijd kosten, omdat ze altijd van boven naar beneden genomen worden.

Het organigram dat je van een lijnorganisatie kunt maken, heeft vaak een piramideachtige vorm. Het is een eenvoudige structuur. De gezagsverhoudingen lopen van boven naar beneden. In het voorbeeld hierna geldt: de directeur geeft leiding aan de retailmanager; Rutger geeft leiding aan Yusef. Yusef geeft leiding aan Tijn, Samira, Sander en Maartje.



In elk organigram staan de hoogste functies bovenaan. In dit voorbeeld is er één directeur: Rutger. Bij grotere organisaties heb je naast de directeur ook andere hoge functies, zoals de financieel directeur of de IT-manager. Deze mensen zijn samen het **hoger management**. Onder het hoger management staat het **middenmanagement**. In dit voorbeeld bestaat ook het middenmanagement uit één persoon: de retailmanager Yusef.

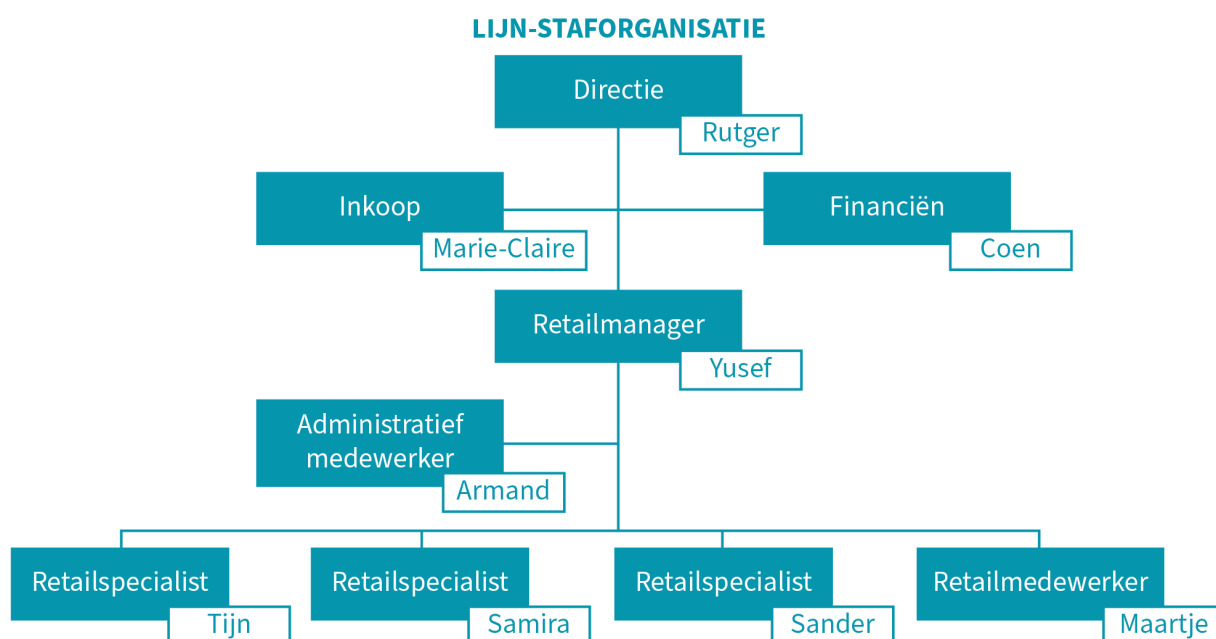
Symbolen in een organigram

In een organigram staan de volgende symbolen:

- Rechthoeken: hierin staat een functie of een afdeling binnen de organisatie.
- Verticale lijnen: hieraan zie je de hiërarchie tussen een hogere en een lagere functie in de organisatie.
- Horizontale lijnen: hieraan zie je functies of afdelingen die op dezelfde hoogte in de hiërarchie staan.

Lijn-staforganisatie

In de **lijn-staforganisatie** kom je behalve lijnfuncties ook staffuncties tegen. De structuur van een lijn-staforganisatie is minder eenvoudig dan die van een lijnorganisatie. Ter ondersteuning van de organisatie hebben lijn-staforganisaties **stafafdelingen**, zoals de afdeling Inkoop, de afdeling Personeelszaken of de afdeling Financiële zaken.



In dit voorbeeld geldt: Marie-Claire, Coen en Armand zijn stafmedewerkers. Marie-Claire regelt de inkoop en Coen doet de financiële administratie. Zij rapporteren aan de directie. Armand is administratief medewerker en rapporteert aan de retailmanager.

Iemand met een **staffunctie** ondersteunt en adviseert een persoon, afdeling of bedrijf. De bovenliggende hiërarchische laag heeft zeggenschap over de stafafdelingen. De staf heeft geen bevoegdheid naar beneden, maar wel verantwoordelijkheid voor goed werk naar boven.

Medewerkers van stafafdelingen zijn specialisten op bepaalde gebieden, zoals ICT, personeelszaken en financiën. Door te werken met stafafdelingen zorg je ervoor dat de lijnfuncties gebruik kunnen maken van de gespecialiseerde kennis en ervaring van de stafafdeling. Dat is goed voor de kwaliteit en de efficiency. De hele organisatie profiteert hiervan. Maar omdat de medewerkers in de staffuncties zich niet bezighouden met de primaire processen in het bedrijf - bijvoorbeeld: hoe krijg ik het product zo snel en goed mogelijk bij de klant - ligt het gevaar op de loer dat ze te veel afstand hebben tot de werkvloer.

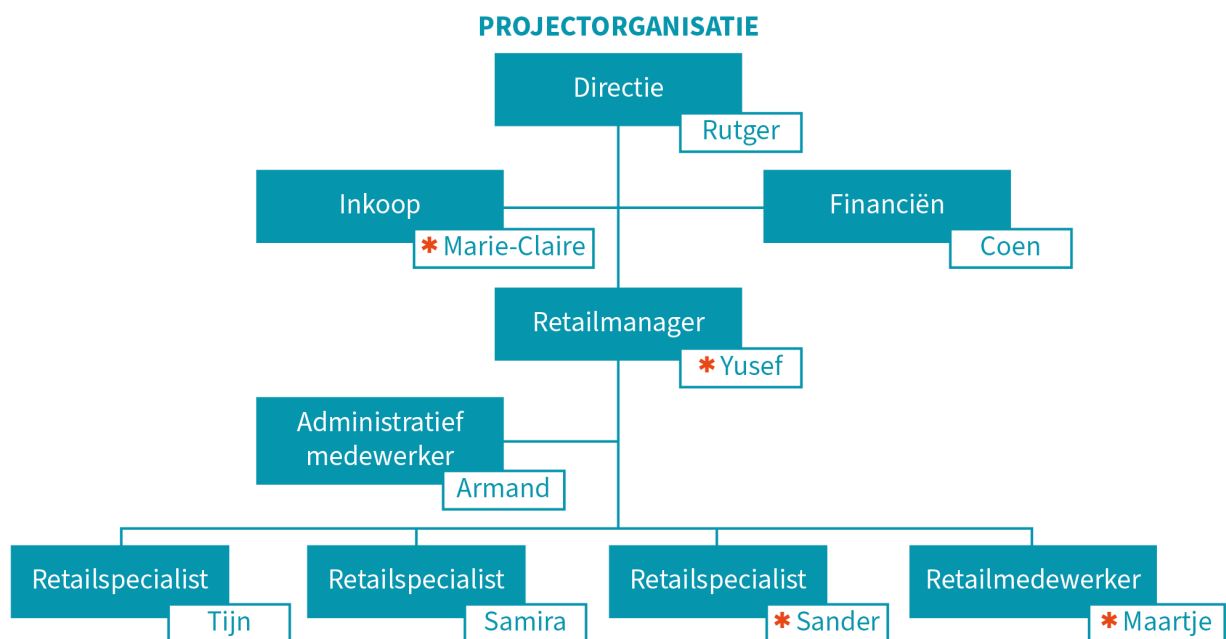
Overheadkosten

Als je op een stafafdeling werkt, lever je geen meetbare bijdrage aan de omzet of winst. Je ‘verdient’ je salaris op een andere manier terug. De salarisadministrateur van een verkooporganisatie verkoopt zelf niet, maar zorgt ervoor dat de betaling van de salarissen maandelijks perfect verloopt. Hierdoor draagt hij bij aan een professionele organisatie waarin de retailmedewerkers met plezier hun werk doen. De kosten die een bedrijf maakt om de salarissen te betalen van medewerkers die niet deelnemen aan het ‘primaire’ proces verkopen, zijn **overheadkosten**. Om een bedrijf rendabel te houden, moet je de overheadkosten goed bewaken.

Projectorganisatie

De **projectorganisatie** staat naast de bestaande organisatie. De projectgroep kan bestaan uit mensen die uit alle lagen van de organisatie komen en die voor een bepaald doel zijn samengebracht. Het gaat hierbij vaak om grotere projecten, zoals automatiseringsprojecten. De projectgroep start een bepaald project op, bijvoorbeeld de invoering van een nieuw voorraadsysteem. De leden van de projectgroep zijn niet de hele werkweek met het project bezig, maar besteden ook tijd aan hun gewone functie. Een lid van een projectgroep vervult deze functie dus meestal naast de gewone functie. De leiding ligt bij de projectmanager of **projectleider**. De projectleider hoeft niet degene te zijn met de hoogste functie. Het kan ook iemand zijn met de meeste kennis en ervaring. Het voordeel van een projectorganisatie is dat de projectgroepen voor de medewerkers afwisseling bieden van de normale werkzaamheden. Daarnaast kun je de projectgroepen zo samenstellen dat je medewerkers met de grootste deskundigheid samenbrengt.

Het nadeel van een projectorganisatie kan zijn dat de medewerkers zo opgeslokt worden door de projectwerkzaamheden dat zij hun ‘feeling’ met de gewone organisatie kwijtraken. Daarnaast kunnen er conflicten ontstaan tussen de leidinggevende van de afdeling en die van het project, omdat een medewerker voor beiden werkt. In de afbeelding Projectorganisatie zie je een voorbeeld van een organisatieschema waarbij vier medewerkers meedoen in een projectgroep.



* Deelnemer aan de projectgroep Regionale producten