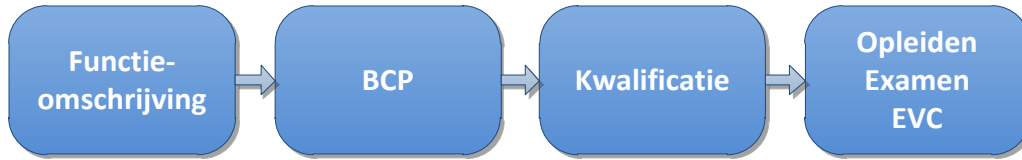


## Opleidingsprofiel Afdelingsmanager CBL 4

### Inleiding

Dit document beschrijft het opleidingsprofiel van de afdelingsmanager CBL niveau 4.

Om het opleidingsprofiel voor de afdelingsmanager te beschrijven wordt uit gegaan van de stappen:



### Beroepscompetentieprofiel

Vanuit verschillende supermarkten zijn relevante functieomschrijvingen tot het (beroeps)competentieprofiel (BCP) CBL 4 uitgewerkt. In het BCP en het KD staat beschreven wat de taken, verantwoordelijkheden en competenties zijn van een afdelingsmanager. Dit geeft een goed beeld van wat de afdelingsmanager in de dagelijkse praktijk uitvoert.

### Opleidingsprofiel

In het opleidingsprofiel worden het BCP en het KD vertaald naar het niveau van beginnend beroepsbeoefenaar. Het doel van het opleidingsprofiel is:

- heldere beschrijving van belangrijkste rollen en resultaatgebieden zoals herkend in het werkveld
- beschrijving van het niveau op de resultaatgebieden geformuleerd in leerresultaten
- richtinggevend voor de ontwikkeling van de opleiding & examinering.

Het opleidingsprofiel geeft stakeholders uit het werkveld en opleiders inzicht in het niveau van beginnend beroepsbeoefenaar. In het opleidingsprofiel wordt het NLQF framework als leidraad gebruikt om een eenduidig niveau te omschrijven en borgen voor de arbeidsmarkt.

## Opleidingsprofiel Afdelingsmanager

Dit opleidingsprofiel start met de context en de verantwoordelijk- en zelfstandigheid van de afdelingsmanager. Dit geeft een algemeen beeld waar hij werkzaam is en waar hij<sup>1</sup> verantwoordelijk voor is. Vervolgens worden expliciet de 5 resultaatgebieden beschreven, met de kennis en vaardigheden die hij nodig heeft om de taken uit te voeren. Daarna wordt per resultaatgebied de zichtbare leerresultaten omschreven waarbij de link wordt gelegd naar de taxonomiecode van Bloom en de descriptoren van het NLQF framework (zie bijlagen voor meer informatie).

### 1. Context, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid

De afdelingsmanager valt onder de hiërarchische en functionele verantwoording van:

- De ondernemer en/of\*;
- De supermarktmanager/bedrijfsleider

De afdelingsmanager is hiërarchisch verantwoordelijk voor de afdelingschefs, medewerkers en/of leidinggevenden op de winkelvloer. Zijn directe collega's zijn de andere afdelingsmanagers.

Er worden globaal drie typen afdelingsmanager onderscheiden, namelijk:

- Kruidenierswaren\*\*\*
- non-food\*\*\*;
- Vers;
- Kassa.

\* De hiërarchische verantwoordelijkheid is afhankelijk van de winkelorganisatie, formule en grootte van de winkel. Dat betekent dat de uitvoering van de werkzaamheden op onderdelen iets kan verschillen.

\*\* In dit document wordt gebruik gemaakt van 'de supermarktmanager'.

\*\*\* Afhankelijk van de winkelorganisatie.

De afdelingsmanager werkt als hoofd van een afdeling in een supermarkt. Hij is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid van de organisatie ten opzichte van zijn afdeling en heeft de dagelijkse leiding over zijn afdeling van de supermarkt. Hij voert zijn werkzaamheden grotendeels zelfstandig uit en afhankelijk van de situatie en winkelorganisatie is hij eindverantwoordelijk voor zijn afdeling. Hij overlegt hierbij met de supermarktmanager.

---

<sup>1</sup> De afdelingsmanager staat in dit document beschreven in de mannelijke vorm, maar kan een man of een vrouw zijn.

## **2. Resultaatgebieden**

De afdelingsmanager wordt aangesproken op de volgende resultaatgebieden:

### **Commercieel management**

Betreft:

- Het signaleren van veranderingen t.a.v. het (lokale) marktgebied.
- Het flexibel inspelen op commerciële ontwikkelingen in e-commerce en blurring van ambacht en horeca.
- Het uitvoeren van assortiments-, presentatie- en prijsactiviteiten rekening houdend met de lokale markt.
- Het uitvoeren van promotie- en reclameactiviteiten.
- Het opstellen van een commercieel (aanvals)plan voor zijn afdeling.

### **Operationeel management**

Betreft:

- Het inrichten van de organisatie op de winkelvloer.
- Het vertalen van het formulebeleid naar concrete acties en werkzaamheden op de winkelvloer.
- Het zorgen voor een goede uitvoering van het logistieke beleid.
- Het zorgen voor een goede uitvoering van het HACCP-beleid.
- Het afstemmen de uitstraling van de afdeling op het koopgedrag van de klant.
- Het zorgen voor een goede uitvoering van het beleid ten aanzien van veiligheid, gezondheid en welzijn.
- Het zorgen voor uitvoering van het dervingsbeleid.
- Het zorgen voor een optimale voorraadbeheersing.
- Het zorgen voor optimale verkrijgbaarheid van artikelen.
- Het zorgen voor uitvoering van procedures en richtlijnen op het gebied van veiligheid en fraudebestrijding.
- Het zorgen voor een constant winkelbeeld.

### **Personeelsmanagement**

Betreft:

- Het aansturen van medewerkers op zijn afdeling.
- Het zorgen voor een goede invulling van de personeelsbezetting (kwantiteit en kwaliteit).
- Het zorgen voor een goede uitvoering van het werving en selectiebeleid.
- Het opstellen van een opleidingsplan voor de medewerkers.
- Het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- Het begeleiden van medewerkers in opleiding.
- Het doen van voorstellen voor een doorstroomplan voor de medewerkers.
- Het doen van voorstellen voor het verbeteren van het personeelsbeleid.
- Het herkennen van medewerkers met potentie en weet deze te binden aan de supermarkt.
- Het uitvoeren van het ziekteverzuimbeleid op de afdeling.

### **Financieel management**

Betreft:

- Het doen van voorstellen voor investeringen voor zijn afdeling.
- Het doen van voorstellen voor de exploitatiebegroting (samen met supermarktmanager/bedrijfsleider).
- Het aansturen en bijsturen van administratieve processen en automatiseringsprocessen.
- Het bewaken van het afdelingsbudget.

- Het vertalen van rapportages met ken- en stuurgetallen naar concrete acties voor zijn afdeling.

### 3. Kennis, vaardigheden en competenties

#### Kennis

Onderstaand staat beschreven wat de afdelingsmanager moet kennen/kunnen in de context van de supermarkt en op de verschillende resultaatgebieden.

<b>Resultaatgebied</b>	<i>Kennis &amp; toepassen kennis</i>
Commercieel management	<i>Heeft kennis van:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Het (lokale) marktgebied.</li><li>• De promotie- en reclameactiviteiten.</li><li>• Commerciële (aanvals)plannen.</li></ul>
Operationeel management	<i>Heeft kennis van:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Het formulebeleid.</li><li>• Het logistieke beleid.</li><li>• Het HACCP-beleid.</li><li>• Het beleid t.a.v. veiligheid, gezondheid en welzijn.</li><li>• Het dervingsbeleid.</li><li>• De procedures en richtlijnen op het gebied van veiligheid en fraudebestrijding.</li></ul>
Personeelsmanagement	<i>Heeft kennis van:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Het werving en selectiebeleid.</li><li>• Het opstellen van opleidingsplannen en de uitvoering ervan.</li><li>• De het uitvoeren van de procedure van functionerings- en beoordelingsgesprekken.</li><li>• Het personeelsbeleid.</li><li>• Het ziekteverzuimbeleid.</li></ul>
Financieel management	<i>Heeft kennis van:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• De administratieve en automatiseringsprocessen.</li><li>• Het afdelingsbudget.</li><li>• De rapportages met ken- en stuurgetallen.</li></ul>

## **Toepassen kennis**

De toepassing van kennis en vaardigheden wordt geschetst met een aantal praktijkvoorbeelden. Deze geven een beeld van de werkzaamheden die van de afdelingsmanager in de praktijk worden verwacht.

## **Vaardigheden**

### ***Probleemoplossende vaardigheden***

De afdelingsmanager signaleert tekortkomingen in de uitvoering van zijn beleid of in de werkzaamheden van zijn medewerkers en onderneemt vervolgens actie. De afdelingsmanager is bij uitstek de persoon die de problemen van zijn afdeling oplost.

Wanneer klanten vragen of klachten hebben nemen de verkoopmedewerkers deze aan. Wanneer een klacht verder gaat dan een standaard situatie gaat de klacht naar de afdelingsmanager die deze verder behandelt. Daarnaast stuurt de afdelingsmanager de logistieke processen aan en anticipeert hij wanneer er een verstoring van de processen is. Wanneer bijvoorbeeld een vracht later komt is het aan de afdelingsmanager om de vulploeg aan te sturen.

Tenslotte handelt de afdelingsmanager bij problemen binnen het team. Wanneer er een conflict gaande is tussen medewerkers treedt hij op om het conflict op te lossen. Daarnaast houdt hij zijn medewerkers gemotiveerd.

### ***Leer- en ontwikkelvaardigheden***

Wanneer afdelingsmanager ergens op vastloopt zoekt hij zelfstandig naar een oplossing. De afdelingsmanager gebruikt opvallende gebeurtenissen en knelpunten tijdens zijn werkzaamheden om verbetervoorstellen te formuleren. Hij brengt vragen en/of klachten van klanten in en geeft aan op welke wijze hij denkt in te kunnen spelen op de behoeften van de klant. Ook draagt hij kennis over, begeleidt hij collega's en stuurt hij hen aan.

### ***Informatievaardigheden***

De afdelingsmanager blijft op de hoogte van ontwikkelingen in de branche. Hij gaat hierbij actief op zoek, doet marktonderzoek en blijft op de hoogte van zijn concurrenten. Ook voert hij analyses uit aan de hand van ken- en stuurgetallen van de afdeling. Uit zijn onderzoeken en analyses haalt hij input voor verbetervoorstellen voor zijn werkzaamheden en het beleid van de afdeling. De afdelingsmanager zoekt de zaken uit en zorgt dat hij de juiste informatie krijgt als hij de verkregen informatie niet snapt of informatie mist.

### ***Communicatievaardigheden***

De afdelingsmanager communiceert met zijn leidinggevende over budgetten, de uitvoering van de jaarplannen en verbeteringen die hij voor wil stellen. De afdelingsmanager geeft leiding aan de medewerkers van zijn afdeling, stuurt hen aan en deelt zijn kennis. Daarnaast voert hij functionerings- en beoordelingsgesprekken en coacht hij bij opleidingen. Hij is de BPV begeleider en dus het aanspreekpunt voor opleidingsinstanties. In een werkoverleg leidt hij het gesprek en ziet toe op de opvolging van de gemaakte afspraken.

#### 4. Uitwerking resultaatgebieden

<b>Resultaatgebied: Commercieel management</b>	
Contextomschrijving	
Verantwoordelijkheid & zelfstandigheid	De afdelingsmanager kent de markt waarin de organisatie opereert en benut kansen om de commerciële positie van de winkel uit te bouwen. Hij is met de supermarktmanager medeverantwoordelijk voor de aansturing en uitvoering van het commercieel plan en commerciële activiteiten in de afdeling. Hij spreekt medewerkers aan op de commerciële uitstraling, artikelpresentatie en servicegerichtheid. In gesprek met de supermarktmanager en collega afdelingsmanagers geeft hij aan welke knelpunten hij ziet in het algemene commerciële plan en doet hier verbetervoorstellen voor.
(Leer)resultaat	De afdelingsmanager stelt met input vanuit zijn analyses het commercieel jaarplan voor zijn afdeling op. Hij bewaakt voor zijn afdeling de voortgang en bepaalt waar nodig acties om deze bij te sturen. Hij stemt de promotie- en marketingactiviteiten en het assortiment af op ontwikkelingen in de (lokale) markt en klantbehoeften om zo het commercieel resultaat van zijn afdeling te halen.
Werkprocessen	1. Signaleert veranderingen t.a.v. (lokale) marktgebied.
	2. Voert assortiments- presentatie- en prijsactiviteiten uit.
	3. Stelt voor zijn afdeling het commerciële actieplan op.
	4. Voert promotie- en marketingactiviteiten uit.

Werkproces	1. Signaleert veranderingen t.a.v. (lokale) marktgebied.	Tax code*	Toelichting NLQF descriptor en niveau* (zie bijlage 1 en 2)
Leerresultaten:	Verzamelt informatie over concurrenten.	B	Verkrijgt, verwerkt en combineert informatie over materialen, middelen, feiten, kernbegrippen, eenvoudige theorieën, ideeën, methoden en processen van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein. (3)
	Stemt de presentatie van het (non-food)assortiment af op lokale markt.	T	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie. Voert (beroeps)taken die tactisch en strategisch inzicht vereisen uit met behulp van een eigen keuze uit en een combinatie van standaardprocedures en methodes.
	Stemt bestellingen af op seizoensinvloeden en actuele marktomstandigheden.	T	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie. Voert (beroeps)taken die tactisch en strategisch inzicht vereisen uit met behulp van een eigen keuze uit en een combinatie van standaardprocedures en methodes.

	Vraagt medewerkers om suggesties voor seizoen activiteiten.	T	Communiqueert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Formuleert verbetervoorstellen voor zijn eigen afdeling ten opzichte van het commerciële jaarplan.	A	Ontwikkelt zich door reflectie en beoordeling van eigen (leer)resultaten. Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Vertaalt kennis over het vakgebied en de markt naar een concrete aanpak.	T	Reproduceert de kennis en past deze toe. Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie. Voert (beroeps)taken die tactisch en strategisch inzicht vereisen uit met behulp van een eigen keuze uit en een combinatie van standaardprocedures en methodes.

Werkproces	2. Voert assortiments- presentatie- en prijsactiviteiten uit.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten:	Stemt de hoeveelheid bestellingen af op seizoensinvloeden.	T	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie. Voert (beroeps)taken die tactisch en strategisch inzicht vereisen uit met behulp van een eigen keuze uit en een combinatie van standaardprocedures en methodes. (3)
	Stemt de lokale promotie- en marketingactiviteiten, het assortiment en de boodschap af met supermarktmanager om aan te sluiten op organisatiebeleid, lokale markt en behoeften.	A	Communiqueert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Zorgt dagelijks voor een 'bruisende' afdeling, die strak, vol en schoon is en waar de klant graag komt.	T	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie. Voert (beroeps)taken die tactisch en strategisch inzicht vereisen uit met behulp van een eigen keuze uit en een combinatie van standaardprocedures en methodes. (3)



Werkproces	<b>3. Stelt voor zijn afdeling de commerciële het actieplan op.</b>	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten	Formuleert in samenwerking met de supermarktmanager concrete en meetbare doelstellingen voor zijn afdeling.	B	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie. Evalueert en integreert gegevens en ontwikkelt strategieën voor het uitvoeren van diverse (beroeps)taken.
	Stelt prioriteiten op voor zowel korte als lange termijn voor zijn afdeling.	T	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie. Evalueert en integreert gegevens en ontwikkelt strategieën voor het uitvoeren van diverse (beroeps)taken.
	Past tijdig de commerciële planning aan als deze niet gehaald dreigt te worden.	T	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Communiqueert de uitvoering van commerciële activiteiten met de leidinggevenden.	T	Communiqueert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.

Werkproces	<b>4. Voert promotie- en marketingactiviteiten uit.</b>	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten	Onderzoekt de mogelijke toekomstige behoeften van de klant en de lokale markt.	A	Verkrijgt, verwerkt en combineert brede en specialistische informatie over materialen, middelen, feiten, abstracte begrippen, theorieën, ideeën, methoden en processen van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein.
	Spreekt medewerkers aan op de uitvoering van een promotieactie.	T	Communiqueert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten. Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Maakt samen met medewerkers een aantrekkelijke actiepresentatie.	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe. Voert (beroeps)taken die tactisch en strategisch inzicht vereisen uit met behulp van een eigen keuze uit en een combinatie van standaardprocedures en methodes. (3)

	Interpreteert verkoopcijfers van zijn afdeling.	A	Verkrijgt, verwerkt en combineert brede en specialistische informatie over materialen, middelen, feiten, abstracte begrippen, theorieën, ideeën, methoden en processen van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein.
	Vertaalt resultaten van het klantonderzoek naar concrete acties voor zijn afdeling.	T	Verkrijgt, verwerkt en combineert informatie over materialen, middelen, feiten, kernbegrippen, eenvoudige theorieën, ideeën, methoden en processen van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein.
	Neemt initiatief om nieuwe promotieactie op te zetten.	T	Verkrijgt, verwerkt en combineert brede en specialistische informatie over materialen, middelen, feiten, abstracte begrippen, theorieën, ideeën, methoden en processen van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein. Evalueert en integreert gegevens en ontwikkelt strategieën voor het uitvoeren van diverse (beroeps)taken.

**Resultaatgebied: Operationeel management**

Contextomschrijving

Verantwoordelijkheid & zelfstandigheid	De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor het aansturen van de dagelijkse operatie op zijn afdeling. Hij plant/houdt toezicht op de dagelijkse werkzaamheden en controle hiervan. Hij steekt zelf ook de handen uit mouwen. Hij zorgt ervoor dat de veiligheid voor klanten en collega's wordt geborgd en spreekt medewerkers aan op het naleven van richtlijnen en regelgeving en grijpt in als dat nodig is. Bij onverwachte situaties (bijv. diefstal, ongeluk) onderneemt hij actie door de supermarktmanager of derden/specialisten in te schakelen en bepaalt hij acties ter preventie en verbetering van de kwaliteit.
(Leer)resultaat	De afdelingsmanager vertaalt het formulebeleid en richtlijnen naar acties voor zijn afdeling. Hij controleert dit en bepaalt waarop (extra) inspanning noodzakelijk is. De verkoopmedewerkers spreekt hij aan op naleving van de acties en richtlijnen.
Werkprocessen	1. Zorgt voor een goede uitvoering van het formulebeleid en procedures op zijn afdeling.
	2. Stuurt de medewerkers van zijn afdeling aan bij operationele werkzaamheden.
	3. Zorgt binnen zijn afdeling voor een veilige en aantrekkelijke winkelbeleving.

Werkproces	1. Zorgt voor een goede uitvoering van het formulebeleid en procedures op zijn afdeling.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten:	Voert richtlijnen uit m.b.t. het codebeheer, rekening houdend met het formulebeleid.	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe.
	Controleert en registreert audit-gegevens met betrekking tot temperatuur, hygiëne, energie en storingsen (HACCP).	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe.
	Controleert de uitvoering van de formule-uitgangspunten op de winkelvloer.	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe. Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Wijst medewerkers op het belang van een HACCP-beleid conform de CBL-hygiëncode.	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe. Communiceert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Controleert, bij het in ontvangst nemen van de goederen, of de goederen voldoen aan de kwantitatieve en kwalitatieve gestelde eisen volgens de afleverlijst, de supermarktrichtlijnen en de HACCP/CBL-hygiëncode.	T	Bezit basiskennis van feiten en ideeën, processen, materialen, middelen en begrippen van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein.  Reproduceert de kennis en past deze toe. Voert eenvoudige (beroeps) taken uit met behulp van geselecteerde standaardprocedures. (3)
	Controleert de uitvoering van het logistieke en het HACCP-beleid en onderneemt indien nodig actie.	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe. Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Voert het beleid uit ten opzichte van de blurring van ambacht en	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe.

	horeca.		Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
--	---------	--	---

Werkproces	2. Stuurt de medewerkers van zijn afdeling aan bij operationele werkzaamheden.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten:	Legt de Arboregels uit aan de medewerkers.	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe. Communiceert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.
	Verdeelt het werk onder zijn medewerkers en houdt hierbij rekening met de werklast.	T	Communiceert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten. Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Zorgt voor een overdracht van werkzaamheden aan medewerkers en van medewerkers onderling.	T	Communiceert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten. Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Spoort medewerkers aan om concrete acties uit te voeren die bijdragen aan het bedrijfsresultaat van de afdeling.	T	Communiceert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.
	Verdeelt de opdrachten onder de medewerkers en kijkt hierbij naar de capaciteiten van de medewerker.	A	Evalueert en integreert gegevens en ontwikkelt strategieën voor het uitvoeren van diverse (beroeps)taken.
	Wijst medewerkers op het consequent uitvoeren van het dervingsbeleid.	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe. Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.

Werkproces	3. Zorgt binnen zijn afdeling voor een veilige en aantrekkelijke winkelbeleving.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten:	Spreekt medewerkers aan op het volgen van richtlijnen voor een goede, schone en verzorgde afdeling.	T	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van het werk van anderen. Communiceert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.
	Spreekt medewerkers aan als het winkelbeeld niet op orde is.	T	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van het werk van anderen.

			Communiqueert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Informeert consumenten over de mogelijkheden van e-commerce (wanneer dit artikel niet voorradig is).	T	Onderkent en analyseert redelijk complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein. Lost deze planmatig en op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Beantwoordt klantvragen over producten op zijn afdeling.	T	Reproduceert de kennis en past deze toe. Communiqueert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten. (3)
	Is zichtbaar aanwezig op de afdeling om bereikbaar te zijn voor klanten.	T	Communiqueert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten. (3)
	Komt met voorstellen en onderneemt activiteiten om de service richting klanten te verbeteren.	A	Onderkent en analyseert redelijk complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein. Lost deze planmatig en op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Signaleert afwijkingen en lost deze planmatig op.	T	Herkent eenvoudige problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein. Lost deze problemen planmatig op. (3)

<b>Resultaatgebied: Personeelsmanagement</b>	
Contextomschrijving	
Verantwoordelijkheid & zelfstandigheid	De afdelingsmanager is medeverantwoordelijk voor personeelsmanagement van zijn afdeling en de aansturing van de verkoopmedewerkers. Hij zorgt binnen zijn afdeling voor goede uitvoering van het personeelsbeleid, personeelsbezetting en de professionele ontwikkeling van medewerkers.
(Leer)resultaat	De afdelingsmanager stelt de personeelsplanning op volgens het personeelsbeleid en voert gesprekken met (nieuwe) medewerkers voor een optimale bezetting van zijn afdeling. Hij voert formele gesprekken met verkoopmedewerkers en begeleidt/coach medewerkers om de uitvoering van de werkzaamheden en het resultaat van de afdeling te verbeteren. Hij stimuleert doorstroom, opleiding en ontwikkeling van medewerkers vanuit input uit (functionering)gesprekken.
Werkprocessen	1. Uitvoeren van het personeelsbeleid binnen eigen afdeling.
	2. Zorgen voor een goede invulling van de personeelsbezetting.
	3. Zorgen voor een goede uitvoering van het werving en selectiebeleid.
	4. Stelt een plan op voor in- door- en uitstroom met bijbehorende opleidingsplannen.

Werkproces	1. Uitvoeren van het personeelsbeleid binnen eigen afdeling.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten:	Voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken.	T	Communiqueert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.
	Maakt voorstellen voor het verbeteren van het personeelsbeleid.	A	Onderkent en analyseert redelijk complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein. Lost deze planmatig en op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Motiveert en begeleidt medewerkers.	E	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen. Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten. (5)
	Voert het ziekteverzuimbeleid uit op de afdeling.	T	Voert (beroeps)taken die tactisch en strategisch inzicht vereisen uit met behulp van een eigen keuze uit en een combinatie van standaardprocedures en methodes.(3)
	Plant, organiseert en leidt een werkoverleg.	A	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe. Analyseert redelijk complexe (beroeps)taken en voert deze uit.

<b>Werkproces</b>	<b>2. Zorgen voor een goede invulling van de personeelsbezetting.</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
Leerresultaten:	Maakt een personeelsplanning (urenplanning) voor zijn afdeling.	E	Evalueert en integreert gegevens en ontwikkelt strategieën voor het uitvoeren van diverse (beroeps)taken. Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Deelt de juiste medewerker in op de juiste plaats op het juiste moment.	A	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe. Evalueert en integreert gegevens en ontwikkelt strategieën voor het uitvoeren van diverse (beroeps)taken. Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Stemt inzet medewerkers af op klantenstroom.	A	Onderkent en analyseert redelijk complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein. Lost deze planmatig en op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Maakt een personeelsbezetting die invulling geeft aan zowel kwantiteit als kwaliteit.	A	Onderkent en analyseert redelijk complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein. Lost deze planmatig en op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Zorgt voor doorstroming van medewerkers in de winkel.	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe. Evalueert en integreert gegevens en ontwikkelt strategieën voor het uitvoeren van diverse (beroeps)taken.

<b>Werkproces</b>	<b>3. Zorgen voor een goede uitvoering van het werving en selectiebeleid.</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
Leerresultaten:	Maakt een duidelijke profielschets voor de invulling van vacature samen met de supermarktmanager.	E	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe. Evalueert en integreert gegevens en ontwikkelt strategieën voor het uitvoeren van diverse (beroeps)taken. Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.

	Herkent medewerkers met potentie en weet deze te binden aan de supermarkt.	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe. Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Voert een sollicitatiegesprek.	T	Communiqueert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.

Werkproces	4. Stelt een plan op voor in- door- en uitstroom met bijbehorende opleidingsplannen.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten:	Stelt een opleidingsplan op voor de medewerkers.	A	Onderkent en analyseert redelijk complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein. Lost deze planmatig en op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Begeleiden van medewerkers in opleiding.	E	Communiqueert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten. Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van het werk van anderen.
	Bespreekt met supermarktmanager doorstroommogelijkheden van medewerkers.	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe. Evalueert en integreert gegevens en ontwikkelt strategieën voor het uitvoeren van diverse (beroeps)taken. Communiqueert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.
	Maakt een opleidingsplan voor zijn afdeling en voert dit uit.	A	Onderkent en analyseert redelijk complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein. Lost deze planmatig en op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.



<b>Resultaatgebied: Financieel management</b>	
Contextomschrijving	
Verantwoordelijkheid & zelfstandigheid	De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor het behalen van de gestelde omzet- en kostendoelen van zijn afdeling. Hij bepaalt in overleg met de supermarktmanager en zijn verkoopmedewerkers welke acties uitgevoerd worden voor implementatie in zijn afdeling. Hij bewaakt de loonkosten, controleert de administratie en signaleert ontwikkelen en afwijkingen. Hij draagt verantwoording af over de financiële positie van de afdeling aan de supermarktmanager en stuurt op productiviteit van medewerkers.
(Leer)resultaat	De afdelingsmanager stelt het financieel jaarplan op en bepaalt concrete de acties voor zijn afdeling. Hij berekent de financiële ken- en stuurgetallen van zijn afdeling en beslist waarop bijsturing gewenst is. Hij bespreekt de financiële voortgang en verantwoord acties voor verbetering van administratieve en automatiseringsprocessen.
Werkprocessen	1. Stelt het financieel jaarplan voor zijn afdeling op.
	2. Voert het financieel jaarplan voor zijn afdeling uit.
	3. Vertaalt rapportages met ken- en stuurgetallen naar concrete acties voor zijn afdeling.

<b>Werkproces</b>	<b>1. Stelt het financieel jaarplan voor zijn afdeling op.</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
Leerresultaten:	Maakt voorstellen voor investeringen voor zijn afdeling.	A	Onderkent en analyseert redelijk complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein. Lost deze planmatig en op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Onderbouwt financiële voorstellen.	B	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe. Evalueert en integreert gegevens en ontwikkelt strategieën voor het uitvoeren van diverse (beroeps)taken.
	Maakt op basis van het jaarplan een begroting op voor zijn afdeling.	A	Verkrijgt, verwerkt en combineert brede en specialistische informatie over materialen, middelen, feiten, abstracte begrippen, theorieën, ideeën, methoden en processen van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein.

<b>Werkproces</b>	<b>2. Vertaalt rapportages met ken- en stuurgetallen naar concrete acties voor zijn afdeling.</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
Leerresultaten:	Doet een voorstel voor een bijstelling van de begroting bij op basis van ontwikkelingen in de markt.	A	Evalueert en integreert gegevens en ontwikkelt strategieën voor het uitvoeren van diverse (beroeps)taken.
	Vertaalt ken- en stuurgetallen van de afdeling.	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe.
	Maakt een kosten-batenanalyse van een investering voor zijn afdeling en een promotieactie.	A	Onderkent en analyseert redelijk complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein. Lost deze planmatig en op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Signaleert problemen in de financiële planning van de afdeling en doet een voorstel voor oplossingen aan de supermarktmanager/ondernemer.	A	Onderkent en analyseert redelijk complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein. Lost deze planmatig en op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.

<b>Werkproces</b>	<b>3. Voert het financieel jaarplan voor zijn afdeling uit.</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
Leerresultaten:	Stuurt administratieve- en automatiseringsprocessen aan en stuurt indien nodig bij.	T	Verkrijgt, verwerkt en combineert brede en specialistische informatie over materialen, middelen, feiten, abstracte begrippen, theorieën, ideeën, methoden en processen van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein.
	Signaleert problemen in de en doet een voorstel voor oplossingen aan de supermarktmanager/ondernemer.	A	Onderkent en analyseert redelijk complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein. Lost deze planmatig en op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Bewaakt het afdelingsbudget.	B	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe.
	Verwoordt financiële gegevens naar medewerkers zodat zij dit begrijpen.	T	Communiceert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.

De werkprocessen in de resultaatgebieden Veiligheid en hygiëne en Werken in een team, zijn in de overige werkprocessen al aan de orde gekomen en worden niet apart uitgewerkt.



## Bijlage 1: taxonomiecode van Bloom

Bij de leerresultaten is de eerste letter van de taxonomiecode opgenomen die het niveau van denken en handelen het best weergeeft. Bijv. A = analyseren.

# Bloom's Taxonomie



## 6. Creëren

Nieuwe ideeën, producten of gezichtspunten genereren  
Ontwerpen, maken, plannen, produceren, uitvinden, bouwen



## 5. Evalueren

Motiveren of rechtvaardigen van een besluit of gebeurtenis  
Controleren, hypothetiseren, bekritisieren, experimenteren, beoordelen



## 4. Analyseren

Informatie in stukken opdelen om de verbanden en relaties te onderzoeken  
Vergelijken, organiseren, uit elkaar halen, ondervragen, vinden



## 3. Toepassen

Informatie in een andere context gebruiken  
Bewerkstelligen, uitvoeren, gebruiken, toepassen



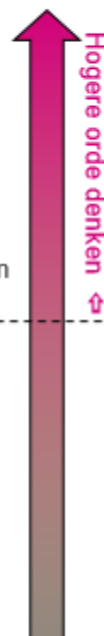
## 2. Begrijpen

Ideeën of concepten uitleggen  
Interpreteren, samenvatten, hernoemen, classificeren, uitleggen



## 1. Onthouden

Informatie herinneren  
Herkennen, beschrijven, benoemen



Bijlage 2: omschrijving NLQF niveau 4

NLQF, niveau 4		
<b>Context</b>		Een herkenbare, wisselende leef-en werkomgeving, ook internationaal.
<b>Kennis</b>		Bezit brede en specialistische <b>kennis</b> van materialen, middelen, feiten, abstracte begrippen, theorieën, ideeën, methoden en processen van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein.
<b>Vaardigheden</b>	<b>Toepassen van kennis</b>	<b>Reproduceert</b> en <b>analyseert</b> de kennis en past deze toe. <b>Evalueert</b> en <b>integreert</b> gegevens en ontwikkelt strategieën voor het uitvoeren van diverse (beroeps)taken. <b>Signaleert</b> beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie. Analyseert <b>redelijk complexe (beroeps)taken</b> en voert deze uit.
	<b>Probleem- oplossende vaardigheden</b>	Onderkent en analyseert <b>redelijk complexe problemen</b> in de beroepspraktijk en in het kennisdomein. Lost deze <b>planmatig en op creatieve wijze</b> op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	<b>Leer- en ontwikkelvaardigheden</b>	Ontwikkelt zich door <b>reflectie en beoordeling</b> van eigen (leer)resultaten.
	<b>Informatie vaardigheden</b>	Verkrijgt, verwerkt en <b>combineert</b> brede en specialistische informatie over materialen, middelen, feiten, abstracte begrippen, theorieën, ideeën, methoden en processen van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein.
	<b>Communicatie vaardigheden</b>	Communiqueert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
<b>Verantwoordelijkheid en zelfstandigheid</b>		Werkt samen gelijken, leidinggevend en cliënten. Draagt <b>verantwoordelijkheid</b> voor resultaten van <b>eigen activiteiten</b> , werk en studie. Draagt <b>gedeelde verantwoordelijkheid</b> voor het resultaat van het werk van anderen.