



## Werkdrukinstrument voor de detailhandel

- *Metten en oplossen!*

## COLOFON



Dit is een uitgave van de Commissie Sociale en Onderwijsaangelegenheden van het Hoofdbedrijfschap (HBD). Het HBD is een samenwerkingsverband van de centrale ondernemers- en werknemersorganisaties in de gehele bedrijfstak detailhandel. Het HBD behartigt het algemeen belang van alle detailhandelsbedrijven, zowel in het groot-, midden- als kleinbedrijf. De partners van het HBD zijn de Koninklijke Vereniging MKB-Nederland, de Raad Nederlandse Detailhandel, de Centrale Vereniging voor de Ambulante Handel, FNV Bondgenoten en de Dienstenbond CNV.

### Voor meer informatie

HBD  
Postbus 90703  
2509 LS Den Haag  
T 070 33 85 600  
F 070 33 85 711  
E [info@hbd.nl](mailto:info@hbd.nl)  
W [www.hbd.nl](http://www.hbd.nl)

### Ontwikkeling werkdrukinstrument

TNO Arbeid, Hoofddorp

### Grafische vormgeving

Drupsteen + Straathof, Den Haag

### Drukker

Roeland Druk & De Ridder, Den Haag

### Oplage

25.000

Hoewel aan de samenstelling van deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de uitgevers geen aansprakelijkheid aanvaarden voor (de gevolgen van) eventuele onjuistheden in de tekst of het ontbreken van informatie.

HBD/ROE/2000/02/25.0

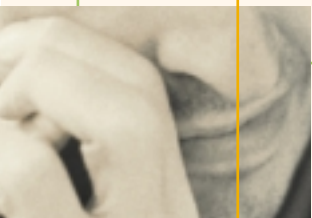
Februari 2000

## Inhoudsopgave

Wat is een werkdrukinstrument?	2
Wat is werkdruk?	2
Hoe werkt de werkdrukmeter?	2
Hoe nu verder?	3
Gebruik het formulier!	3

### *De invloedsfactoren:*

Werkeisen	4
Artikelen/goederen	5
Informatie/communicatie	6
Bewerkingen/handelingen	8
Werkorganisatie	9
Personeelsbezetting	10
Uw persoonlijke werkdrukmeter	12





## Wat is een werkdruginstrument?

Een werkdruginstrument is bedoeld om werkdruk te meten. Het wordt dus ook 'werkdrukmeter' genoemd. Deze werkdrukmeter is speciaal gemaakt voor medewerkers en leidinggevenden in de detailhandel. Als u deze folder doorleest en het schema achterin invult weet u of u last heeft van werkdruk en wat u hieraan kunt doen. Bij de verschillende knelpunten (of invloedsfactoren) staan praktische oplossingen, die voor medewerkers en leidinggevenden eenvoudig te realiseren zijn. De folder is dus een praktisch hulpmiddel om werkdruk in de winkel te verminderen, of beter nog, te voorkomen (en kan ook als onderdeel van de RIE (Risico-Inventarisatie en -Evaluatie) gebruikt worden).

## Wat is werkdruk?

- We spreken van werkdruk wanneer medewerkers in een winkel:
  - structureel niet kunnen voldoen aan de eisen die het werk stelt en
  - niets kunnen of niets mogen doen aan de problemen of storingen die daarvan de oorzaak zijn, aan de gestelde eisen of aan de bezetting.

Met andere woorden: bepaalde problemen komen steeds weer terug (structureel) en medewerkers hebben niet genoeg mogelijkheden om iets aan die problemen te doen.

Werkdruk heeft een onmiddellijk effect op de medewerker zelf. Maar het kan ook leiden tot nadelige gevolgen voor de gehele organisatie. Denk bijvoorbeeld aan ziekteverzuim als gevolg van werkdruk. Het is dus zaak om, als er sprake is van werkdruk, deze te verminderen. Nog beter is het vermijden van werkdruk door preventieve maatregelen. Samenwerking tussen de leidinggevende en de medewerkers is hierbij heel belangrijk.

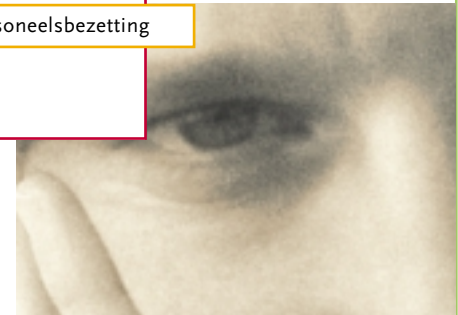
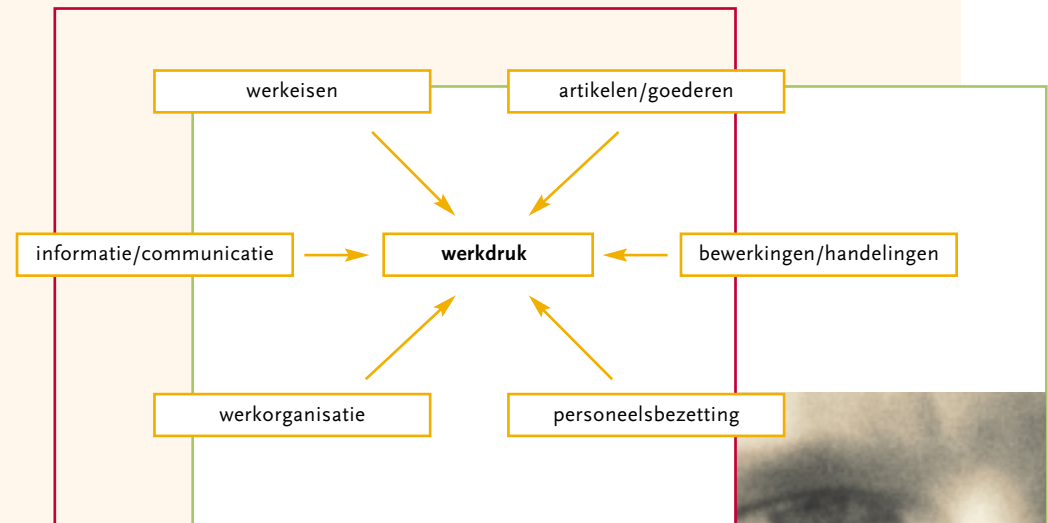
Om werkdruk in de praktijk aan te pakken, is het zinvol om eerst de organisatie van het werk te bekijken (denk aan planning, overleg, werkverdeling). Daarna kan bekeken worden of de kennis en vaardigheden van medewerkers voldoende zijn. Tenslotte speelt ook de personeelsbezetting een rol.

## Hoe werkt de werkdrukmeter?

Om werkdruk te verminderen of te vermijden, moet duidelijk zijn wat de oorzaak is van werkdruk. Als de oorzaak niet bekend is, heeft bestrijding geen zin. Op basis van onderzoek van TNO Arbeid in de detailhandel zijn zes invloedsfactoren voor werkdruk vastgesteld:

1. werkeisen;
2. artikelen/goederen;
3. informatie/communicatie;
4. bewerkingen/handelingen;
5. werkorganisatie;
6. personeelsbezetting (kennis en vaardigheden/hoeveelheid).

De zes factoren zijn vertaald in een praktijkprobleem dat typerend is voor de detailhandel. Bij elk van deze factoren wordt aan de gebruiker gevraagd of het mogelijk is een probleem op te lossen: zelf of met ondersteuning van collega's en/of leiding. Als een steeds terugkerend probleem niet opgelost kan worden, kan er sprake zijn van werkdruk.



Bij de factor 'werkeisen' bijvoorbeeld, is het praktijkprobleem: 'Ik heb het idee dat ik mijn werk niet goed doe'.

Elk praktijkprobleem heeft specifieke oorzaken. In dit voorbeeld zijn er vier mogelijke oorzaken. De medewerker:

- (1) weet niet goed aan welke eisen hij/zij moet voldoen,
- (2) krijgt zijn werk niet op tijd af,
- (3) kan niet altijd goede service verlenen of
- (4) weet niet welke werkzaamheden voorrang moeten hebben.

Aan elke oorzaak zijn praktijkgerichte oplossingen verbonden.

Soms zijn diverse oplossingen nodig en is het zinvol om alle oplossingen te gebruiken. Soms zijn de diverse oplossingen alleen stappen in de goede richting. Om aan te geven hoe 'goed' een oplossing voor een bepaald probleem is, gebruiken we de kleuren van het stoplicht.

De beste oplossing voor een probleem is groen. Het gaat in deze gevallen om directe mogelijkheden om problemen op te lossen, zelf of met ondersteuning van collega's of leidinggevenden. De oranje oplossing biedt voorwaarden die de kwaliteit van het werk kunnen verbeteren. Dit is een belangrijke stap naar het vergroten van het probleemoplossend vermogen van medewerkers.

De oorzaken van problemen worden met de kleur rood aangegeven. Rood geeft aan 'Stop!'; er moet iets gebeuren!

Het is ook mogelijk dat alle oplossingen tegelijk nodig zijn om een probleem op te lossen. In dat geval hebben meerdere oplossingen een groene kleur. Sommige oplossingen kunnen voor meerdere problemen relevant zijn.

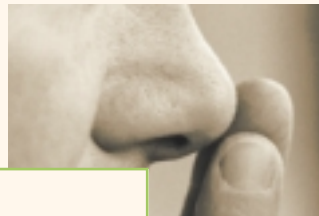
### Hoe nu verder?

Als u de werkdrukmeter gebruikt wordt u in staat gesteld om gestructureerd verschillende werkdrukoorzaken op een rijtje te zetten. Hiervoor is het nodig dat u per probleem nagaat of dit voor u van toepassing is. Als het van toepassing is, moet u nagaan wat de oorzaak hiervan is. Als u de oorzaak heeft benoemd, wordt u vanzelf naar de oplossingen geleid.

### Gebruik het formulier!

Het is van belang om de gevonden oorzaken en oplossingen te noteren. Hiervoor kunt u het formulier achter in de brochure gebruiken. Als u dit formulier invult maakt u van de werkdrukmeter uw persoonlijke werkdrukmeter.

In veel oplossingen staat overleg centraal. Zonder goed overleg met collega's en leiding zal een oplossing nooit leiden tot verhinderen van werkdruk. Bestrijding van werkdruk is alleen effectief als maatregelen afgestemd worden met collega's en leiding. Omdat problemen alleen door samenwerking opgelost kunnen worden, verdient het aanbeveling dat alle medewerkers de werkdrukmeter gebruiken. Als iedereen de lijst invult, zal blijken dat bepaalde problemen voor meerdere medewerkers spelen. Het invullen van de lijst zou bijvoorbeeld gezamenlijk kunnen gebeuren tijdens het werkoverleg. Ook is het mogelijk dat iedereen de lijst zelf invult en later de verschillende lijsten vergelijkt. Niemand werkt tenslotte alleen: de winkel draait op basis van samenwerking!



## Ik heb het idee dat ik mijn werk niet goed doe

*Kan je er iets aan doen?*

**Ja**, ik kan het probleem zelf of in samenwerking met anderen oplossen

**Nee**, ik loop steeds weer tegen dit probleem aan en ik ben niet in staat om er iets aan te doen

Geen werkdruk!

Het is onduidelijk wat er van mij wordt verwacht

Ik krijg mijn werk niet op tijd af

Ik kan niet altijd goede service verlenen: daar is geen tijd voor

Het is mij onduidelijk welke taak ik eerst moet uitvoeren en wat ik kan laten liggen

Ga na of je een duidelijk functieomschrijving hebt

Bespreek of een herverdeling van taken mogelijk is

Geef bij je leidinggevende aan dat je kwaliteit wilt leveren

Bespreek met je leidinggevende hoe je wel aan de eisen kunt voldoen

Bespreek samen de eisen die aan je werk worden gesteld

Ga na wat je kunt opschuiven naar een rustiger moment

Ga samen met collega's en leiding na welke delen van het werk je kunt afstaan aan collega's

Bespreek met collega's en leiding aan welke eisen de dienstverlening moet voldoen en vraag je leidinggevende hiermee rekening te houden bij de werkverdeling/planning

Stem af met leidinggevende en collega's welke taken voorrang hebben

Weer te laat geleverd en ook nog fout!  
En de klant verliest zijn geduld!

*Kan je er iets aan doen?*

**Ja**, ik kan het probleem zelf of in samenwerking met anderen oplossen

**Nee**, ik loop steeds weer tegen dit probleem aan en ik ben niet in staat om er iets aan te doen

● Geen werkdruk!

● Leveringen zijn onjuist of komen te laat binnen

● Verzoek je leidinggevende om eventueel samen met jou eisen te formuleren t.a.v. leveringen

● Maak afspraken met leveranciers om je tijdig te informeren over wijzigingen

Klanten zijn boos en soms zelfs agressief

● Schakel altijd een leidinggevende of een collega in ter ondersteuning

● Probeer begrip te tonen voor de klant

Sommige artikelen zijn van slechte kwaliteit en dat levert klachten op

● Noteer klachten en bespreek ze in het werkoverleg



Als ik dit eerder had geweten had ik mijn werk beter kunnen voorbereiden!

*Kan je er iets aan doen?*

**Ja**, ik kan het probleem zelf of in samenwerking met anderen oplossen

**Nee**, ik loop steeds weer tegen dit probleem aan en ik ben niet in staat om er iets aan te doen

Geen werkdruk!

Ik ontvang onjuiste informatie over acties en presentaties

Ik hoor te weinig over de bedrijfsresultaten

Soms heb ik niet eens de juiste informatie om mijn werk goed te kunnen doen

Ik hoor te weinig of ik mijn werk goed doe

De leidinggevende verzoeken regelmatig informatie te verstrekken

Stel in overleg de werkwijze en de werkeisen op papier vast

- Je leidinggevende inschakelen die de oorzaak van de vertraging en/of fouten op kan sporen
- Samen met collega's en leiding eisen formuleren waardoor acties beter voorbereid kunnen worden en deze eisen afstemmen met alle betrokkenen (inkoop, leveranciers e.d.)
- En breng het, naar behoefte, ter sprake in het overleg
- Vraag je collega's elkaar naar behoefte feedback te geven (wat gaat goed en wat gaat minder goed?)
- Vraag je leiding om feedback, naast de jaarlijkse functionerings/beoordelingsgesprekken



## Even doorhalen ... Pauze komt later wel!

*Kan je er iets aan doen?*

**Ja**, ik kan het probleem zelf of in samenwerking met anderen oplossen

**Nee**, ik loop steeds weer tegen dit probleem aan en ik ben niet in staat om er iets aan te doen

● Geen werkdruk!

● Ik heb te weinig gelegenheid om te praten met collega's

● Bespreek de mogelijkheden om de kantine gezellig in te richten

● Sla je pauze niet over

Soms weet ik niet goed hoe ik iets moet doen of met wie ik kan overleggen

● Bespreek in het werkoverleg waar je mee zit

● Maak afspraken met collega's over onderlinge ondersteuning

Ik heb niet genoeg tijd om de voor mijn werk belangrijke contacten te onderhouden

● Stem in het werkoverleg af welke contacten voor jou belangrijk zijn

● Maak tijd voor de voor jou belangrijke contacten

De winkel ziet er niet goed uit, want het is rommelig.

*Kan je er iets aan doen?*

**Ja**, ik kan het probleem zelf of in samenwerking met anderen oplossen

**Nee**, ik loop steeds weer tegen dit probleem aan en ik ben niet in staat om er iets aan te doen

Geen werkdruk!

Regelmatig zijn niet de juiste prijzen ingevoerd

Te vaak zijn de schappen leeg, terwijl je andere dingen moet doen

Ik moet mijn werk steeds onderbreken waardoor het langer duurt voordat het af is

Leveringen bijbestellen kan vandaag niet want de betreffende collega is vrij

Meld aan je leidinggevende dat sommige werkzaamheden blijven liggen

- Bepaal onderling wie wanneer de juiste prijzen invoert
- Rouleer de taak naar wens in overleg met leiding en collega's
- Overleg of het zinvol is een aparte vulploeg in te stellen
- Overleg met je collega's wat een geschikt tijdstip is voor het vakken vullen
- Stem met elkaar af welke taken voorrang hebben
- Vraag ondersteuning aan een collega voor taken die echt af moeten
- Maak afspraken voor vervanging: meerdere mensen moeten dezelfde taak kunnen uitvoeren

## De voorraad is nu al op, en wie gaat daar wat aan doen?

*Kan je er iets aan doen?*

**Ja**, ik kan het probleem zelf of in samenwerking met anderen oplossen

**Nee**, ik loop steeds weer tegen dit probleem aan en ik ben niet in staat om er iets aan te doen

Geen werkdruk!

Sommige dingen gaan steeds weer fout; ik weet niet wanneer ik dat tegen wie moet zeggen

Soms heb ik te veel te doen en soms heb ik te weinig te doen

De werkzaamheden zijn onderling niet goed verdeeld

De verantwoordelijkheden zijn mij onduidelijk: wie kan ik wanneer aanspreken?

Laat vooral ook parttimers en hulpkrachten op gezette tijden aan werkoverleg deelnemen

Informeer je leidinggevende en stel samen de planning bij als dat nodig is

Bekijk in het werkoverleg of het werk op een goede manier over de mensen is verdeeld

Bespreek in het werkoverleg of iedereen voldoende bevoegdheden heeft om voorkomende taken uit te voeren

- Spreek vaste tijdstippen af voor het werkoverleg (indien er geen werkoverleg is: voer dit in!)
- Praat in het werkoverleg met elkaar over problemen en verbeteringen
- Spreek met je leidinggevende af hoe verantwoordelijkheden gedeeld kunnen worden
- Maak afspraken over je eigen ondersteuning als je te veel te doen hebt
- Maak afspraken over het geven van ondersteuning aan collega's als je te weinig te doen hebt
- Bespreek in het werkoverleg of met betrekking tot de werkzaamheden voor iedereen duidelijk is: wat heeft voorrang? hoe moet het? wanneer moet het? wie moet het doen?
- Leg in het werkoverleg verantwoordelijkheden vast: wie is waarvoor aansprakelijk? En laat eventuele verantwoordelijkheden rouleren



Het is zo druk en er is niemand om me goed te kunnen helpen!

*Kan je er iets aan doen?*

**Ja**, ik kan het probleem zelf of in samenwerking met anderen oplossen

**Nee**, ik loop steeds weer tegen dit probleem aan en ik ben niet in staat om er iets aan te doen

Geen werkdruk!

Er zijn onvoldoende collega's op de werkvloer tijdens drukte

Er is onvoldoende vervanging tijdens ziekte en vakantie

Er is te weinig begeleiding voor nieuwe medewerkers

Er zijn te veel tijdelijk krachten die te weinig aanwezig zijn

Bespreek samen of parttimers tijdelijk in kunnen springen

Ga met de leiding na of er mogelijkheden zijn om een arbeidspool op te richten met collegabedrijven

Zet de werkwijze op papier: 'wat te doen' voor nieuwe medewerkers

Sprek af welke werkzaamheden kunnen blijven liggen

Sprek af welke werkzaamheden nooit mogen blijven liggen

Bepaal samen in het werkoverleg op welke momenten de kassa's bezet moeten zijn

Bespreek de mogelijkheden om in meerdere afdelingen te rouleren om vervanging te garanderen

Laat begeleidende taken rouleren

Bepaal met leiding en collega's wie een nieuwe collega inwerkt en hoelang; spreek af dat er tijd voor vrijkomt

Bespreek in het werkoverleg op welk tijdstip tijdelijke krachten worden ingezet en voor welke klussen



Het is zo druk en er is niemand om me goed te kunnen helpen!

*Kan je er iets aan doen?*

**Ja**, ik kan het probleem zelf of in samenwerking met anderen oplossen

**Nee**, ik loop steeds weer tegen dit probleem aan en ik ben niet in staat om er iets aan te doen

● Geen werkdruk!

● Collega's hebben te weinig werkervaring

Sommige collega's zijn niet goed opgeleid

Ik kan klanten niet altijd goed helpen, want ik weet sommige dingen niet

● Bepaal samen of het nodig is dat collega's bijgeschoold worden

● Bepaal in het werkoverleg voor welke klussen een beginner wel/niet ingezet kan worden

● Bespreek de mogelijkheden om in meerdere afdelingen te rouleren om vervanging te garanderen

● Bepaal samen met collega's en leidinggevenden de minimale opleidingseisen

● Bekijk samen of medewerkers opleiding nodig hebben en zo ja, op welk gebied

● Bekijk samen of medewerkers die al langer in dienst zijn 'bijgespijkerd' moeten worden

● Bespreek met je leidinggevende of je vaardigheden mist en zo ja, welke. Maak afspraken hierover

## Uw persoonlijke werkdrukmeter

Uw werkdruk wordt beïnvloed door zes invloedsfactoren, die in deze brochure zijn uitgewerkt. De vragen die hierbij zijn geformuleerd kunt u beantwoorden. Als u bij alle invloedsfactoren zelf iets aan het probleem kunt doen (of in samenwerking met anderen), hoeft u onderstaand formulier niet in te vullen. Als u het gevoel heeft

dat u dit niet altijd zelf kunt oplossen kan er werkdruk ontstaan. Door onderstaand formulier in te vullen kunt u aangeven wat de oorzaak is en wat u hier aan gaat doen op welke termijn. Uiteraard kunt u dit beter doen door samenwerking. Met uw leidinggevende en met uw collega's!

PROBLEEM	OORZAAK	OPLOSSING	TE BESPREKEN OP (DATUM)	AFGEHANDELD
WERKEISEN				
ARTIKELN/GOEDEREN				
INFORMATIE/COMMUNICATIE				
BEWERKINGEN/HANDELINGEN				
ORGANISATIE VAN HET WERK				
PERSONEELSBEZETTING				

