

## **HOOFDSTUK 1. Ontwikkelingen op personeelsgebied**

### **Opgave 1.1**

#### **1.**

In feite is er voor 1865 nog geen sprake van personeelsbeleid. Arbeid vindt in ons land vooral plaats in kleinschalige productiebedrijven of thuis. Dit werk arbeid is met name ambachtelijk van aard. Kenmerken van deze arbeidsrelatie zijn:

- De werknemer heeft een grote mate van autonomie in zijn werk
- De werknemer bepaalt zelf zijn werkmethoden
- De werknemer beheerst het productieproces van begin tot eind
- De relatie werkgever-werknemer heeft een meester-gezelkarakter: De meester neemt de volledige verantwoordelijkheid voor zijn ondergeschikte
- De gezelschap onderschikt zich volledig
- De relatie wordt beheerst door traditionele normen, zonder dat deze van buitenaf afgedwongen worden
- De ambachtsslui zijn meestal verenigd in gilden, een soort vereniging met duidelijke toelatingsregels

#### **2.**

Als een van de oorzaken van het inefficiënt werken van ondernemingen ziet Taylor de natuurlijke luiheid van de werknemer. De werknemer werkt naar de beloning die hij voor het gedane werk krijgt. Dat werknemers niet het maximale rendement uit hun mogelijkheden halen, komt voor een groot deel doordat er geen feitelijke controle is op de arbeidsprestaties van de werknemers.

#### **3.**

Kort nadat Taylor zijn theorie publiceert, introduceert autofabrikant Ford zijn lopende band-systeem. Door het vaststellen van objectieve productienormen kan men prestaties beoordelen. Via taakspecialisatie en taakopdeling kan men grote efficiëntie- en productiviteitswinsten boeken. Dit draagt bij tot groei en welvaart in die periode.

#### **4.**

Het Institutionalisme (letterlijk 'geloof in vaste instellingen') kenmerkt zich door het leggen van veel nadruk op sociaal maatschappelijke normen zoals medezeggenschap en democratisering in de arbeidssituatie. Werkgevers en werknemers hebben elkaar nodig, de een kan niet zonder de ander. Arbeid wordt gezien als een gegeven met een gemeenschappelijke invalshoek. De manier waarop arbeid wordt georganiseerd, blijft niet beperkt tot de werksituatie, maar werkt door op de samenleving als geheel.

Het tijdperk kenmerkt zich verder door economische groei en het ontstaan van multinationals, maar ook door de koude oorlog en het zich afzetten tegen de wereld (hippie-beweging). Prestatiebeloning komt aan de orde. Met persoonlijke belangen mag weer rekening worden gehouden.

## 5.

- Distinctivenes: HRM-beleid en praktijken moeten duidelijk zichtbaar zijn voor medewerkers.
- Consensus: Beleidsmakers en -uitvoerders moeten het eens zijn over de doelen en kenmerken van het HRM beleid.
- Consistency: De boodschap dient over tijd en in verschillende praktijken op eenzelfde manier naar voren te komen.

## 6.

- Door persoonlijk meesterschap: jezelf ontwikkelen tot een goede vakman of vakvrouw
- Door mentale modellen (vooroordelen, aannames): onderzoek deze kritisch
- Door te bouwen aan een gezamenlijke visie: niet het overnemen van de visie van de chef
- Door teamleren: samen nadenken over het functioneren van het team
- Door systeemdenken (de vijfde discipline) in plaats van losse organisatieonderdelen

## 7.

Het juist managen van de competenties draagt bij aan een optimale inzet en ontwikkeling van de medewerkers, iets wat op zijn beurt weer bijdraagt aan het behalen van optimale resultaten voor de organisatie. Competentiemanagement is daarom een middel om de onderneming én de mensen in samenhang te ontwikkelen.

## 8.

Als de taken op een bepaalde werkplek moeten worden uitgevoerd:

- winkel
- fabriek
- de bouw
- het taxibedrijf
- het vervoersbedrijf
- de verpleging
- de politie
- de brandweer

## 9.

HRA kan dienen ter ondersteuning van het personeelsbeleid bij:

- de planning
- de controle
- het verbeteren van de personele prestaties.

## Opgave 1.2

### 1.

De werkgever neemt een bevoogdende houding in ten opzichte van zijn werknemers. Hij bepaalt wat zijn werknemers nodig hebben en wat goed voor hen is. De zorg van de werkgever voor de werknemer wordt beschouwd als gunst, niet als een recht. De bevoogdende houding geldt niet alleen voor de zakelijke relatie tussen werkgever en werknemer, ook ten aanzien van het privéleven van de werknemer neemt de werkgever deze houding aan.

In feite regelt de werkgever als een soort autoritaire vader voor zijn personeelsleden alles van bovenaf en neemt beslissingen voor hen. Zelfs de leidinggevenden hebben niets in te brengen.

Paternalisme is in feite hetzelfde als bevoogding of betutteling. In die periode vinden de meeste werknemers het misschien gewoon dat hun werkgever zich overal mee bemoeit. Niet alleen met werkgerelateerde onderwerpen, maar ook met hun persoonlijke zaken. Maar er zijn vast ook wel personeelsleden die dit niet op prijs stellen.

## **2.**

Taylor rafelt het productieproces uiteen en voert een vergaande rationalisering in het productieproces. Er wordt voor elke werknemer een soort van programma van opeenvolgende handelingen gemaakt. Hierbij wordt de werknemer gezien als een verlengstuk van de machine. Zo ontstaat een soort van specialisme, dat afgestemd is op de kennis en vaardigheden per werknemer. Per persoon wordt gekeken wie welke handelingen het efficiëntst doet.

## **3.**

Deze gedragskundige benadering neemt de mens als uitgangspunt van haar studie en veronderstelt een verband tussen de aandacht die aan een medewerker wordt gegeven en de prestaties die hij levert.

Het denken en handelen van mensen wordt niet alleen beïnvloed door regels en programmering maar ook door aandacht, respect, betoende interesse en sociale, intermenselijke contacten. Deze menselijke interacties activeren het emotionele gevoelsleven, de zachte zijde van de mens.

Bovendien zijn alle medewerkers verschillend. Ieder heeft andere waarden en wensen.

Hieruit vloeien verschillende gedragsvoorkeuren en ook verschillende gedragingen voort.

## **4.**

Contingentietheorie, of Contingentiebenadering, is een theorie in de organisatiekunde, waarbij gesteld wordt dat kenmerken van een object van onderzoek afhangen van diverse factoren vanuit de omgeving van het object. Elke omgeving vraagt aangepast gedrag. Volgens de contingentietheorie bestaat er geen beste manier om binnen een onderneming besluiten te nemen. Leiderschap dat in sommige situaties goed werkt, is bij andere bedrijven soms niet succesvol.

## **5.**

In zijn boek 'The fifth discipline' beschrijft Peter Senge de zogenaamde 'lerende organisatie'.

## **6.**

- Het gaat om kennis en vaardigheden die hij opdeed door opleiding en ervaring.
- Maar ook: gedrag, persoonlijkheid en motivatie, die zorgen voor de juiste beroepshouding.

## **7.**

Competentiemanagement is een systematiek waardoor inzicht ontstaat in de vaardigheden en eigenschappen van medewerkers, waarbij deze optimaal ontwikkeld worden. Hierdoor kunnen zij hun werk nog beter doen in het belang van de onderneming. Bovendien is het een praktisch instrument voor loopbaanbeleid. Zowel in het sollicitatiegesprek, het functioneringsgesprek, het beoordelingsgesprek als het loopbaangesprek draait het steeds weer om competenties. Ook voor de personeelsleden is dat duidelijk. Door hun kwaliteiten concreet te benoemen, weten ze waarop ze zich kunnen verbeteren. Hierdoor zorgt competentie management voor de linking pin tussen de verschillende personeelsinstrumenten.

## 8.

- de ICT moet het werk overal mogelijk maken, zowel centraal (op kantoor) als op andere locaties en tijden (decentrale vestigingen, thuis, onderweg, in het café); mogelijke oplossingen: smartphone, social intranet, social media, videoconferencing, cloud computing, Wi-Fi, collaboration tools, unified communications
- de bedrijfscultuur: het (midden)management moet vertrouwen hebben in de verantwoordelijkheid van medewerkers die buiten de centrale organisatie werken; maar ook werknemers moeten accepteren dat collega's meer vrijheid kunnen hebben of juist die vrijheid niet durven nemen
- sturen op resultaat in plaats van op aanwezigheid moet mogelijk zijn
- er moet een goede balans zijn tussen behoeften, uitgangspunten, doelen en invulling, zodat niet alleen het werkproces effectiever wordt maar dat ook iedereen met plezier naar het werk gaat

## 9.

- Één methode is gerelateerd aan kosten
- en één methode aan opbrengsten

### Opgave 1.3

#### 1.

- Door verzet van werknemers tegen de paternalistische inmenging door de werkgever
- Door de opkomst van sociale wetgeving.

#### 2.

Er worden objectieve productienormen vastgesteld. Deze normen worden niet beïnvloed door een subjectieve beoordeling van degene die de prestaties meet. De leiding kan aan de hand van die objectieve normen de prestaties beoordelen en onderzoeken. Vanuit daar wordt gezocht naar de meest effectieve manier van produceren. Volgens Scientific Management is dat de juiste persoon op de juiste plek zetten en hem de juiste productiemiddelen geven.

#### 3.

Het revisionisme benadrukt zowel de technische als de sociale organisatie, waarbij democratisering en humanisering van arbeid centraal staan. Het revisionisme streeft naar een herziening en samenvoeging van de klassieke en gedragskundige organisatietheorieën. Dit houdt een evenwicht in tussen de aandacht voor de structuur (mesoniveau) en de mensen in die structuur (microniveau).

Arbeid kan beter worden verricht als de werknemer zelfstandiger, meer zelfbewust wordt en hij meer verantwoordelijkheid krijgt. Ook de rechten van de mens en de verdere uitbouw van de sociale wetgeving is belangrijk. Het revisionisme schenkt veel aandacht aan verschillende vormen van werkstructurering (taakverruiming) en aan functionele participatievormen (w.o. werkoverleg).

#### 4.

Als het gaat om leiderschap in een onderneming gaat, geldt dat er drie contingentiefactoren zijn waarvan de leiderschapstijl afhankelijk is:

- groepsatmosfeer
- taakstructuur
- de machtspositie van de leider

De beste leiderschapstijl die bij de situatie past, zal tot de hoogste of meest gewenste groepsprestatie leiden. Maar omgekeerd is de leiderschapstijl ook van invloed op de drie contingentiefactoren.

**5.**

Deze bevinden zich in een opwaartse en neerwaartse beweging. In de neerwaartse beweging zijn er indicaties dat het met een bedrijf niet goed gaat. Een sterk bedrijf zal antwoord kunnen geven op de problemen die op een organisatie afkomen.

**6.**

Het aantal functiecompetenties moet niet te hoog zijn, anders wordt het beoordelen ervan een lastige zaak. Veelal wordt het aantal van 10 competenties niet overschreden.

**7.**

- internationalisering, bijvoorbeeld de opkomende markten
- de toenemende mogelijkheden van ICT waardoor nieuwe vormen van samenwerking ontstaan:
  - o meer thuiswerkende ouders
  - o verminderen fileproblematiek
  - o het binden en boeien van talent
  - o de juiste mens op de juiste plaats

**8.**

Bij HRA wordt gekeken naar de invloed van het personeelsbeleid (HRM) op de winstgevendheid van een organisatie. Het personeelsbeleid wordt op die manier bedrijfseconomisch meegerekend als kostenfactor van een organisatie. Op deze manier wordt het personeel en het personeelsbeleid financieel gewaardeerd met behulp van verschillende methoden en technieken.

**9.**

De opbrengst van het personeel wordt gemeten. Bij eenvoudige functies kan de productiviteit nog wel gemeten worden, maar bij ingewikkelder functies of productieprocessen is het lastig de opbrengst (toegevoegde waarde) van elk personeelslid apart in kaart te brengen. Daarnaast kunnen de medewerkers het beeld krijgen dat zij als financieel object gezien worden, omdat hun waarde in geld wordt uitgedrukt.

### **Opgave 1.4**

**1.**

Onjuist. De term paternalisme komt van het Latijnse woord paternalis, een afleiding van pater ofwel vader. Overigens wordt voor de werkgever en werknemer in de tijd van het paternalisme meestal de benaming 'baas' en 'knecht' gebruikt.

**2.**

Juist. Scientific management wordt ook wel wetenschappelijke bedrijfsvoering genoemd.

**3.**

Juist. Niet alleen heeft de voetbalvereniging PSV nog steeds de naam van deze werkgever, maar er wordt voor het personeel zelfs een hele woonwijk van 265 huizen gebouwd: het witte dorp in Eindhoven.

**4.**

Onjuist. De lerende organisatie is een managementtheorie die inhoudt: een leven lang leren, dus permanente educatie. Deze theorie is afkomstig uit het boek 'The fifth discipline' van Peter M. Senge.

**5.**

Onjuist. Hij moet ook beschikken over de competenties:

- overtuigingskracht
- klantgericht
- sociaal vaardig
- representatief.

**6.**

Juist.

### **Opgave 1.5**

**1.**

Juist.

**2.**

Onjuist. In het algemeen ervaart het personeel juist negatieve aspecten van een ver doorgevoerde taakspecialisatie, zoals eentonigheid, saaiheid, weinig bewegingsvrijheid.

**3.**

Juist. Dat een organisatie een bepaald beleid ontwerpt en hier bepaalde doelen mee wil bereiken (intended), wil nog niet zeggen dat alle managers het op de bedoelde manier uitvoeren ('actual') en dat medewerkers het op de bedoelde manier ervaren ('percieved'). Omdat het ervaren beleid uiteindelijk de effectiviteit bepaalt, is het van belang regelmatig te onderzoeken hoe medewerkers het heersende beleid en de aanwezige praktijken ervaren.

**4.**

Onjuist. Een competentie is voor een medewerker zijn vermogen om te voldoen aan een vereiste vanuit een bepaalde functie waarbij hij door kennis, houding en vaardigheden succesvol kan zijn in die functie.

**5.**

Onjuist. Er is geen eigen werkplek meer voor de medewerker. Voor een grotere groep personeelsleden is een beperkt aantal fysieke werkplekken ter beschikking. Met een laptop en een trolley kan de werknemer inloggen en zijn werkzaamheden gaan verrichten.

**6.**

Onjuist. Voor deze medewerkers is HNW juist niet geschikt. Wel voor de werknemer met een sterke behoefte aan vrijheid, autonomie en verantwoordelijkheid.

### **Opgave 1.6**

**1.**

- a. Elton Mayo (x)
- b. Follet (x)
- c. Mac Gregor (x)

**2.**

- b. de naam van de onderneming (x)

**3.**

- d. 1990 (x)

**4.**

- a. Hoe kan ik de uitstroom van het personeel uitdrukken in een (eventueel negatieve) waarde? (x)
- c. Wat is de waarde van mijn 'Human Capital'? (x)
- d. Wat is het rendement van mijn personeelsbeleid? (x)

**5.**

- d. HRA (x)

**6.**

- b. Visie (x)
- c. Oordeelsvorming (x)

### **Opgave 1.7**

**1.**

- a. Coachen (x)
- d. Inlevingsvermogen (x)

**2.**

- a. Blake (x)
- c. Mouton (x)

**3.**

- b. Contingentietheorie (x)

**4.**

- a. afdelingscompetenties (x)
- b. functiecompetenties (x)
- d. kerncompetenties (x)

**5.**

- d. gestructureerd werken, initiatief nemen, resultaatgericht werken en succesvol werken (x)

**6.**

- a. Als ik nu investeer in mijn personeel, wat levert dat mijn onderneming op? (x)
- b. Hoe kan ik aantonen of het lagere ziekteverzuim tot een hogere arbeidsproductiviteit leidt? (x)

### Opgave 1.8

Competentie	Denken	Voelen	Kracht
Aansturen			x
Inventiviteit	x		
Snelheid van begrip	x		
Resultaatgerichtheid			x
Klantgerichtheid		x	
Stressbestendigheid			x
Relatiebeheer		x	

### Opgave 1.9

Competentie	Denken	Voelen	Kracht
Analytisch vermogen	x		
Initiatief			x
Verantwoordelijkheid			x
Samenwerken		x	
Organisatiebewustzijn	x		
Sociabiliteit		x	
Overtuigingskracht			x

### Opgave 1.10

1. Een belangrijke bijdrage qua inzichten wordt geleverd door Mayo en de onderzoeken die hij eind jaren 20, begin jaren 30 verricht in de Hawthorne-fabrieken van Western Electric Company. Mayo onderzoekt de effecten van een verandering in de arbeidsomstandigheden op de productiviteit en de kwaliteit van het werk. Hij ontdekt dat uitsluitend meer aandacht van de leiding voor een proces al positief uitwerkt. Hierbij werkt Mayo met een onderzoeksgroep en een controlegroep van werknemers. Blijkbaar voelen de werknemers die meer aandacht krijgen zich zo speciaal dat dit positief uitwerkt op de prestaties. Menselijke verhoudingen en sociale behoeften van werknemers zijn blijkbaar naast de technische aspecten van groot belang voor een onderneming.

2. De HRM-theorie hanteert 4 uitgangspunten voor het personeelsbeleid:

- Medewerkers zo in te zetten dat een onderneming de doelstellingen kan realiseren (winst maken, groeien en de beste worden). Medewerkers moeten productief zijn. Organisatiedoelen worden bereikt via inzet en competentie van medewerkers.
- HRM heeft een signaalfunctie: Via HRM zendt een organisatie een boodschap uit naar de personeelsleden over wat van hen verwacht wordt en welk gedrag beloond wordt.
- Maar een arbeidsverhouding moet evenwichtig zijn. Is deze niet in balans dan zal de relatie niet lang volhouden. Medewerkers presteren extra goed bij een goede mix van autonomie, motivatie, ontwikkelmogelijkheden en hechte teams. Als de werkgever goed voor medewerkers zorgt, betalen medewerkers dit terug met hoge inzet en betrokkenheid.
- Ook moet een arbeidsverhouding maatschappelijk acceptabel zijn. Als dit niet het geval is, zal het beeld dat de onderneming naar buiten toont, verslechteren. Daardoor zorgen organisaties ervoor hun HRM-beleid zo aan te passen dat dit maatschappelijk geaccepteerd is. Tevreden werknemers zorgen voor tevreden klanten.



## **HOOFDSTUK 2. Het HRM-beleid**

### **Opgave 2.1**

#### **1.**

Als afgeleide van de bekende Balanced Scorecard noemen de auteurs vier perspectieven van HRM, die met elkaar in evenwicht moeten zijn. Deze vier perspectieven zijn:

- het financieel perspectief;
- het klantperspectief;
- het perspectief van de interne processen;
- het innovatieperspectief, ook wel genoemd het perspectief van het lerend vermogen.

#### **2.**

- hogere zingeving
- fysiek welbevinden
- collegialiteit
- waardering en vertrouwen
- goede prestaties
- groei
- werken met hart en ziel

#### **3.**

- Opleiding en training
- Medezeggenschap
- Competentiemanagement
- Loopbaantrajecten
- Coaching
- Taakrotatie

#### **4.**

Een preventiemedewerker is iemand die zich in het bedrijf (ook) bezighoudt met de veiligheid en gezondheid op de werkvloer en met het opstellen van een RI&E. In grote bedrijven (> 25 werknemers) moet hier iemand voor zijn aangewezen. In kleine bedrijven is het vaak de directeur die de taken van de preventiemedewerker verzorgt. In uitzonderingsgevallen kan de RI&E worden uitbesteed aan een externe partij.

#### **5.**

- Fysieke risico's / Ergonomie
- Psychosociale risico's
- Veiligheidsrisico's / Omgevingsrisico's

#### **6.**

Voor ondernemers die voor maximaal 40 uur per week personeel in dienst hebben, is ontwikkeld de zogenaamde 'Checklist gezondheidsrisico's', waarmee de verplichte RI&E kan worden uitgevoerd aan de hand van een aantal stellingen. Zij hoeven hun RI&E niet te laten toetsen. Maar als voor hun branche een branche-RI&E bestaat, kunnen ze die beter gebruiken.

## 7.

- implementatie van strategie;
- verandervermogen;
- prestaties;
- betrokkenheid van medewerkers;
- administratieve efficiency.

## 8.

Strategisch personeelsmanagement koppelt het organisatiebeleid aan strategische keuzes met betrekking tot de organisatie van het werk en de inzet van arbeid.

Strategisch personeelsmanagement is van groot belang voor de onderneming, omdat het bereiken van de doelstellingen sterk beïnvloed worden door de inzet van de medewerkers. Personeel is één van de belangrijkste factoren die het succes van het ondernemingsbeleid mede bepalen. Als de personeelscomponent onvoldoende betrokken wordt bij het strategisch beleid van de organisatie, zal deze de strategische doelen niet of onvoldoende kunnen realiseren. De competenties van het personeel stemmen dan niet overeen met de gewenste competenties.

## 9.

Op dit niveau werkt de afdeling P&O het strategische beleidsplan uit in een functiestructuur, een formatieplan en in diverse procedures en personeelsinstrumenten. Bij tactisch personeelsmanagement betreft het de middellange termijn van een half jaar tot circa twee jaar. Op dit niveau wordt ingespeeld op bijstellingen van verwachtingen in vraag en aanbod en mogelijke knelpunten. Het gaat om management van de personeelscapaciteit, kwalitatief en kwantitatief. Vooral (midden-)managers, P&O-functionarissen en planners hebben hier een taak.

## Opgave 2.2

### 1.

In feite houdt HRM het volgende in: het systematisch managen van personeel in een flexibele, open organisatie met oog voor veranderingen, op zodanig motiverende en op de organisatie afgestemde wijze, dat het personeel zoveel mogelijk toegerust wordt met bagage waarmee zij hun werk vorm en inhoud kunnen geven, zonder dat veelvuldige inmenging van een leidinggevende is vereist.

### 2.

- op het vermogen tot leren
- op het vermogen tot mobiliteit
- op het vermogen tot brede inzetbaarheid van de medewerker

### 3.

- een overzicht van alle (veiligheids- en gezondheids)risico's in de onderneming;
- een plan met maatregelen om deze risico's te vermijden of te beperken.

### 4.

- Het (mede) opstellen en uitvoeren van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E).
- Het adviseren en nauw samenwerken met de OR / personeelsvertegenwoordiging over de te nemen maatregelen voor een goed arbeidsomstandighedenbeleid.
- Deze maatregelen (mede) uitvoeren.

## 5.

De evaluatie moet meteen gevolgd worden door een plan van aanpak, waarbij de te nemen maatregelen, het tijdspad, de kosten en de verantwoordelijken in kaart worden gebracht.

## 6.

Enkele voorbeelden van vragen uit deze algemene RI&E:

- 1.1.1 Er zijn voldoende bedrijfshulpverleners aanwezig.
- 3.1.2 Goederen zwaarder dan 4 kg worden hooguit tot 1.80 meter getild.
- 5.3 Medewerkers kunnen regelmatig pauzeren.
- 7.3.1 In het kantoor zijn ramen aanwezig waardoor het daglicht naar binnenkomt.
- 9.1 De juiste persoonlijke beschermingsmiddelen worden gebruikt.

Andere voorbeelden kunnen ook goed zijn.

## 7.

Strategisch partner

De strategisch partner vertaalt organisatiestrategie in P&O-strategie om zo het top- en lijnmanagement van de onderneming te ondersteunen. Hij houdt zich bezig met de toekomst: opleidingsplannen, strategisch belonen en formatie afgestemd op de strategische doelen van de organisatie.

Change agent

Deze richt vooral op veranderingstrajecten. Zijn taken: het meekrijgen van mensen in het veranderingsproces, het alert houden van lijnmanagers en het begeleiden en ondersteunen van het veranderingsproces.

Employee champion

De employee champion is verantwoordelijk voor personeelszorg. Hij draagt zorg voor gemotiveerd en betrokken personeel, onder meer via introductie-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Vaak deelt de afdeling P&O deze rol met de lijnmanager.

Administratieve expert

Deze draagt zorgt voor een efficiënte uitvoering van de P&O-processen en procedures. Hierbij kunnen nieuwere mogelijkheden als MSS (Management Self Service) en ESS (Employee Self Service) behulpzaam zijn.

## 8.

- verandermanagement;
- innovatief organiseren;
- diversiteit;
- duurzaamheid.

Maar ook:

- een reorganisatie
- een verandertraject
- fusie of overname
- een holding en concern
- een shared service centre, project
- samenwerkingsverband of internationale organisatie.

## 9.

Operationeel personeelsmanagement houdt zich bezig met de dagelijkse werkzaamheden. Het is het dagelijks werk van de planners en roosteraars. Operationeel personeelsmanagement bestrijkt de periode vanaf vandaag tot circa een half jaar:

### Opgave 2.3

#### 1.

HRM is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Mensen zijn binnen een organisatie geen kostenpost, maar een bron van opbrengsten (human capital). Beter benutten van de mogelijkheden van medewerkers leidt tot betere prestaties van de organisatie.
- Personeelsmanagement is een integraal onderdeel van het strategisch beleid (langetermijnvisie) van de onderneming. Binnen de visie van de onderneming wordt personeelsbeleid expliciet genoemd. Er is een lange termijn formatie- en bezettingsplan. Voor de kritische functies is er een opvolgings- en backupplan. De verantwoordelijkheid ligt bij het topmanagement en de uitvoering is geïntegreerd in de lijn. Dit houdt in dat het personeelsbeleid niet de verantwoordelijkheid van personeelsfunctionarissen (staf-medewerkers) is. Personeelsadviseurs hebben een ondersteunende en adviserende rol.
- Personeelsinstrumenten worden geïntegreerd toegepast, dus in samenhang met elkaar. Werving en selectie, beoordelen, belonen, ontwikkelen en het opstellen van een functieprofiel met bijbehorende competenties en opleidingsplannen staan in directe relatie tot elkaar.
- Strategisch beleid van de organisatie en personeelsbeleid beïnvloeden elkaar en zijn geïntegreerd. De strategie van een onderneming kan een grote impact hebben op het personeelsmanagement. Denk hierbij aan situaties als sterke groei of krimp van de onderneming of aan een fusie, een belangrijke technologische verandering enzovoort.
- HRM is gebaseerd op de elementen permanent leren, onderlinge samenwerking en versterken van de onderlinge betrokkenheid van de onderneming.

#### 2.

Hard HRM houdt in dat de werknemer wordt beoordeeld op meetbare prestaties. De *harde* instrumenten worden vaak toegepast om doelen op korte termijn te realiseren. Het zijn in het algemeen kwantitatieve instrumenten

#### 3.

- de RI&E moet compleet zijn (voorkom dat bijvoorbeeld werkzaamheden, afdelingen, functies, groepen of individuele werknemers over het hoofd worden gezien);
- de RI&E moet betrouwbaar zijn (dus de situatie eerlijk weergeven);
- de RI&E moet actueel zijn (de huidige stand van zaken weerspiegelen) en, zodra de situatie daartoe aanleiding geeft, worden geactualiseerd;
- de RI&E moet op schrift staan; een afschrift moet aan de personeelsvertegenwoordiging (bijv. de Ondernemingsraad, OR) worden overhandigd; de RI&E moet door elke werknemer kunnen worden ingezien.

#### 4.

- jeugdigen;
- gevaarlijke stoffen;
- fysieke belasting;
- beeldschermwerk;

- lawaai;
- arbeids- en rusttijden;
- genomen maatregelen, zoals arboprocedures en persoonlijke beschermingsmiddelen.

## 5.

De RI&E en het plan van aanpak moeten na de toetsing worden aangeboden aan de ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (PVT). Bij kleine ondernemingen kan de leiding deze stukken het best aan alle medewerkers verstrekken. Deze hebben in elk geval inzage op grond van de Arbowet.

## 6.

- Het is gericht op het vinden en behouden of loslaten van medewerkers.
- Maar er is ook een sterk beheersmatige taak: salarisadministratie, personeelsinformatiesysteem, dossierbeheer, enzovoort.

Eveneens zijn belangrijke taken:

- Het informeren over regelgeving.
- Het arbo- & verzuimbeleid.
- Het ondersteunen van leidinggevenden in hun zogenaamde P-taken.

## 7.

Personeelsmanagement vindt in de ideale situatie plaats op drie niveaus:

- strategisch
- tactisch
- operationeel

Zo vervult personeelsmanagement een belangrijke rol binnen het organisatiebeleid op alle niveaus van de onderneming.

## 8.

Kern van het strategisch personeelsmanagement is het maken van een analyse van de toekomstige personeelsbehoefte, zowel kwalitatief als kwantitatief, rekening houdend met de strategie van de onderneming. Daarnaast het opstellen van beleid om hieraan invulling te geven en het ontwikkelen van een allesomvattend personeelsbeleid in relatie tot de organisatiedoelstellingen.

## 9.

Bij het bepalen van de strategie speelt de identiteit en de cultuur van de organisatie een grote rol: Waar staat de onderneming voor, wat willen we bereiken en hoe pakken we dat aan? Als hoofddoelstellingen kunnen bijvoorbeeld de winstgevendheid en de continuïteit van de onderneming gelden. Hierbij is de bedrijfscultuur van belang. De doelstellingen zullen immers met inzet van het personeel bereikt moeten worden en daarbij speelt de bedrijfscultuur een grote rol.

Bij het bereiken van de ondernemingsdoelen gaat het niet alleen om de competenties van het personeel, maar ook om de manier waarop ze hun bijdrage kunnen leveren, waarbij communicatie, identiteit en inspiratie een belangrijke rol spelen. Op deze wijze ontstaat een gezonde bedrijfscultuur waarin het prettig werken is. Hierdoor ontstaat een gemeenschappelijke inzet van de medewerkers. En die komt de resultaten altijd ten goede, waardoor de doelen sneller bereikt zullen worden.

Zowel P&O-medewerkers als lijnfunctionarissen zullen telkens stil moeten staan bij het belang van een organisatiecultuur die past bij de strategie van de organisatie.

## Opgave 2.4

1.

Onjuist. De kritische succesfactoren hebben betrekking op harde HRM-doelstellingen, bijvoorbeeld budget en uitgaven, maar ook op zachte HRM-doelstellingen als markt- en productkennis van de werknemer.

2.

Onjuist. Dit is de definitie van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)  
Een RI&E is een onderzoek onder het personeel naar alle (veiligheids- en gezondheids)risico's in de onderneming om te komen tot een plan met maatregelen om deze risico's te vermijden of te beperken.

3.

Juist.

4.

Onjuist. Een MTO heeft geen wettelijke basis. Een RI&E heeft wel een wettelijke basis via de Arbowet.

5.

Onjuist.  
Personeelsmanagement is het geheel van activiteiten, processen en spelregels waarmee een organisatie het personeel zo inzet en ondersteunt dat de doelstellingen behaald worden.

6.

Onjuist. Hier wordt de omschrijving van tactisch personeelsmanagement gegeven. Het strategisch personeelsmanagement is gekoppeld aan de missie, visie en doelen van een organisatie. De lange termijn is hierbij de scope. Directie, management en P&O adviseurs houden zich hier mee bezig. Op dit niveau heeft het personeelsmanagement een toegevoegde waarde voor het hoogste niveau in de organisatie.

## Opgave 2.5

1.

Onjuist. Een HRM Prestatie-indicator meet een prestaties van de onderneming op HRM-gebied. Deze geeft inzicht in een HRM-resultaat en laat zien in hoeverre een bepaalde doelstelling bereikt wordt, met andere woorden of de kritische succesfactor (KSF) wordt gehaald.

2.

Juist.

3.

Onjuist. Zacht HRM wordt ingezet als hard HRM niet toereikend is. Voorbeeld: Bij een debiteurenbeheerder gaat het niet alleen om het aantal aangesproken debiteuren, maar ook om de kwaliteit van het werk. Hierbij spelen bijvoorbeeld het taalgebruik, de benadering, de houding en de uitstraling een rol. Zacht HRM komen we tegen als dienstverleners ondersteunend werkzaam zijn, bijvoorbeeld bij bedrijfsjuristen.

**4.**

Onjuist. Op de veiligheid en de gezondheid.

**5.**

Onjuist. Het opstellen van een RI&E is een wettelijke taak van de preventiemedewerker.

**6.**

Juist.

### **Opgave 2.6**

**1.**

- a. Specifiek (x)
- b. Meetbaar (x)
- c. Acceptabel (x)
- e. Tijdgebonden (x)

**2.**

- b. Loopbaantrajecten (x)
- c. Medezeggenschap (x)

**3.**

- b. de werkinhoud (x)
- c. de medewerkerstevredenheid (x)

**4.**

- b. de Inspectie SZW (x)

**5.**

- a. Het goed inrichten van administratieve processen en de ondersteuning daarbij (x)
- d. Strategisch management (x)
- e. Toepassen van processen rond instroom, doorstroom, uitstroom, beloning, opleiding (x)
- f. Veranderingsmanagement (x)

**6.**

- a. beheersgerichte cultuur (x)
- b. machtsgerichte cultuur (x)
- c. mensgerichte cultuur (x)

### **Opgave 2.7**

**1.**

- a. Beloningssystemen (x)
- d. Functiebeschrijving (x)

**2.**

- a. de kwaliteit van het onderwijs (x)
- c. de social media (x)

**3.**

c. exploratiefase, vestigingsfase, handhavingsfase, losmakingsfase (x)

**4.**

b. Als er voor minder dan 40 uur per week personeel in dienst is (x)

c. Als er maximaal 25 werknemers in dienst zijn en er voor de branche een erkend RI&E-instrument beschikbaar is (x)

**5**

c. het operationeel personeelsmanagement (x)

**6.**

b. innovatiegerichte cultuur (x)

c. persoonsgerichte cultuur (x)

d. rolgerichte cultuur (x)

e. taakgerichte cultuur (x)

**Opgave 2.8**

Personeelsinstrument	Hard	Zacht
Beloningssystemen	x	
Coaching		x
Competentiemanagement		x
Functiebeschrijving	x	
Functionerings- en beoordelingsgesprekken	x	
Loopbaantrajecten		x

**Opgave 2.9**

Risico	Risicogroep		
	Fysiek / Ergonomie	Psychosociaal	Veiligheid / Omgeving
Aanrijdgevaar			x
Agressie op het werk		x	
Beeldschermwerk	x		
Emotioneel zwaar werk		x	
Gevaarlijke stoffen			x
Kracht zetten	x		
Lang staan	x		
Lawaai			x
Onregelmatige werktijden		x	
Snijgevaar			x
Straling			x
Stress		x	
Tillen	x		
Trillingen	x		
Valgevaar			x
Werkdruk		x	
Werken in een ongemakkelijke houding	x		
Werken in hitte of kou			x



### Opgave 2.10

<b>HRM-Scorecard Bamboe bv</b>			
	<i>doelstelling</i>	<i>kritische succesfactor (ksf)</i>	<i>prestatie-indicator (pi)</i>
<i>innovatie / lerend vermogen</i>	medewerkerstevredenheid	% tevreden in MTO	> 80%
	ziekteverzuim	% ziekteverzuim	< 3,0%
	kennis en vaardigheden	% interne opleiding gevolgd	> 80%
	procesintegratie door ict	handmatige invoer geautomatiseerd	> 80%
	opzetten klantgerichtheidstest	sollicitanten die test doorlopen	> 90%
	verbetering klantgericht werken	aantal gegeven trainingen per jaar	4

Andere uitwerkingen kunnen ook goed zijn

## **HOOFDSTUK 3. Personeel en personeelsinstrumenten**

### **Opgave 3.1**

#### **1.**

- Wijzigende wetgeving op fiscaal gebied en in de arbeids- en sociale wetgeving
- De effecten van social media
- Werken in de cloud
- e-HRM
- Personeelsmobiliteit
- Flexibilisering
- Strategische personeelsplanning (SPP)
- Duurzame inzetbaarheid
- Levensfasebewust personeelsbeleid
- Talentmanagement
- Outsourcing van P&O-taken

#### **2.**

- vakantieregelingen
- dertiende maand
- leaseauto
- reiskostenvergoedingen
- korting op cultuur en ontspanning
- provisie
- bonus
- pensioen
- winstdeling
- aandelengerelateerde beloningen
- overwerktoeslag
- scholing en studiefaciliteiten
- kinderopvang
- bovenwettelijke regelingen van sociale zekerheid
- medezeggenschap.

#### **3.**

- Strategische personeelsplanning: uitgangspunt het strategisch P&O-beleid.
- Instrumentele personeelsplanning: jaarplancyclus.

#### **4.**

Het doel van de code is een norm te bieden voor een transparante en eerlijke wervings- en selectieprocedure.

#### **5.**

- Wegens de veranderende markt is er behoefte aan innovatieve personeelsleden.
- De onderneming wil waardevolle oudere personeelsleden op een zinvolle manier inzetten.
- De onderneming wil loopbaanperspectieven aanbieden, zodat talentvolle collega's niet vertrekken.

**6.**

- Voor elke werknemer in de organisatie moet het aantal gewerkte uren en afwezigheidsuren worden vastgesteld. Hierbij moet een goede controle zijn op de uren.
- Voor elke werknemer moet een correcte (bruto-netto) loonberekening worden gemaakt.
- De informatie voor de nettoloonbetaling en voor de afdracht loonheffingen moet tijdig worden opgeleverd.

**7.**

- Het product administratie: De **informatie** die elektronisch of op papier beschikbaar is en door de medewerkers (vaak de leiding) van de onderneming gebruikt wordt om beslissingen te nemen en om verantwoording af te leggen.
- Het proces administratie: De **werkzaamheden** die verricht worden om het product administratie tot stand te brengen. Soms gebeurt dat door één persoon, vaak door meer personen.

**8.**

Een balans geeft een beeld van het *vermogen* van een organisatie op een bepaalde datum, vaak 31 december. Het verschil tussen de bezittingen en de schulden (het saldo daarvan) is het eigen vermogen.

**9.**

Door de wettelijke regels, die voor grotere rechtspersonen (als bv, nv) strenger zijn dan voor kleinere natuurlijke personen (als eenmanszaak en vof).

**Opgave 3.2**

**1.**

- strategisch niveau
- tactisch niveau
- operationeel niveau

**2.**

Doel van de arbowetgeving is de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de medewerkers te bevorderen.

**3.**

In de voorbereidingfase wordt vastgesteld wie welke taak uitvoert, hoe de vacature er uit ziet en hoe de selectie plaatsvindt.

**4.**

- verbeteren van de motivatie en hiermee van de prestaties
- hulpmiddel bij het belonen van de medewerker
- hulpmiddel bij het beoordelen van zijn mogelijkheden binnen de onderneming

**5.**

POP staat voor Persoonlijk Ontwikkelings Plan. Hierin legt een werknemer vast in welke richting hij zich verder wil en kan ontwikkelen. Hij maakt afspraken met zichzelf en met zijn leidinggevende. Laatstgenoemde geeft aan welke wensen de organisatie heeft over de ontwikkeling van de werknemer. Samen bekijken leidinggevende en medewerker hoe deze wensen te vertalen zijn in acties (trainingen, cursussen, coaching en dergelijke).

**6.**

De gedragscode heeft tot doel dat de medewerker zijn beroep goed uitoefent met inachtneming van de noodzakelijk geachte ethische principes, houding en gedrag.

**7.**

Het doel van financiële administratie is het systematisch vastleggen van financiële feiten met betrekking tot:

- ontvangsten
- uitgaven
- vermogen
- resultaat

**8.**

De rechterzijde van een balans noemt men de creditkant. Hierop staan de passiva. Hier vinden we de manier waarop de financiering tot stand is gekomen. Met andere woorden: de bronnen waar het geld vandaan is gekomen. Hierbij onderscheiden we twee hoofdgroepen: Eigen vermogen en Vreemd vermogen. Het eigen vermogen is door de eigenaar(s) bijeengebracht, het vreemd vermogen is geleend van anderen. Dat zijn dus schuldeisers.

**9.**

- Privacy-bescherming. Een gescheiden afdeling HRM kan gemakkelijker privacygevoelige informatie afschermen voor de salarisadministrateurs. Deze hebben immers uit hoofde van hun functie geen toegang tot verslagen van functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en vergelijkbare persoonlijke gegevens.
- Kennis. Uit het bovenstaande blijkt al dat HRM-medewerkers en salarisadministrateurs vele specifieke werkzaamheden uitvoeren. De omvang is in feite zo groot, dat diepgaande kennis van beide terreinen vaak moeilijk te realiseren is. Daarom is het een voordeel als medewerkers zich specialiseren in één van beide taakvelden. Door beperking van de benodigde kennis in de breedte kan de deskundigheid in de diepte vergroot worden.
- Beperken van fraude. Door veel taken bij een bepaalde medewerker neer te leggen, wordt het risico op fraude te groot. Stel dat een medewerker alle P&O-taken en financiële taken mag verrichten, dan zou hij salarisbetalingen kunnen verrichten aan niet-bestaande personeelsleden.

**Opgave 3.3**

**1.**

- meer decentralisatie;
- meer flexibiliteit;
- minder werknemersbescherming;
- meer verscheidenheid binnen de vakbeweging;
- minder sterke rol van de overheid: het poldermodel.

**2.**

- De juiste medewerker op de juiste werkplek
- Goede planning
- Heldere structuur

- Aanvaardbare werkdruk
- Geen structureel overwerk
- Flexibele werktijden
- Goede verzuimregistratie
- Goede afspraken van de zieke werknemer met de arts en met de werkgever
- Bedrijfs hulpverleningsplan opstellen
- Medewerkers kunnen bij de bedrijfsarts terecht
- Mentale ondersteuning bij het genezingsproces
- Re-integratie bij eerste spoor, fysiotherapie, wachttijdvermindering, aanpassing werkplek
- Re-integratie bij tweede spoor (buiten de onderneming)
- Aanstellen van een vertrouwenspersoon waar het personeel terecht kan
- Professionele P&O-hulp bij een (dreigend) arbeidsconflict
- Analyseren van het (resterende) ziekteverzuim ter wille van verdere verbeteringen

### 3.

De code bevat basisregels die organisaties (bedrijven en instellingen die arbeidsrelaties aangaan) en sollicitanten naar het oordeel van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) in acht behoren te nemen bij de werving en selectie ter vervulling van vacatures.

### 4.

- een geldbedrag
- aandeel in de onderneming
- cadeau
- dienstauto
- iPad
- faciliteiten voor een thuiswerkplek
- regelen van kinderopvang
- verlofdagen bij het volgen van een gewenste studie en dergelijke.

### 5.

Bij outsourcing besteedt een onderneming alle P&O-taken of een deel ervan uit aan een gespecialiseerd bedrijf. Dit is van veel factoren afhankelijk:

- de grootte van de onderneming
- de moeilijkheidsgraad van het P&O-werk
- de kosten van de uit te voeren werkzaamheden

Als een deel van het werk buiten de onderneming is belegd, is een goede en voortdurende afstemming van groot belang.

### 6.

Voordelen:

- Het voorkomt dubbel invoerwerk
- Het verbetert de communicatie tussen P&O en salarisadministratie
- Zwakke plekken zijn eerder zichtbaar
- Een koppeling met de financiële administratie is meestal mogelijk

Nadelen:

- De invoering is duur en tijdrovend
- Men is van één systeem afhankelijk
- Bij werken in de cloud is de afhankelijkheid van de leverancier groot

## 7.

- Samenwerking tussen de salarisadministratie en de financiële administratie is belangrijk voor een efficiënter proces waarin de kans op fouten wordt gereduceerd.
- De personeels- en salariskosten maken meestal een aanzienlijk deel uit van de totale kosten van de onderneming. Het is uiteraard belangrijk dat deze niet alleen correct in de loonadministratie worden verwerkt en verantwoord, maar ook in de financiële administratie.
- De meeste boekingen met betrekking tot de personeelskosten worden primair vastgelegd door de loonadministratie (salarisberekening, loonkosten en looncomponenten inclusief sectorindeling en werkkostenregeling). Maar ook gegevens vanuit het type arbeidsverhouding (werknemer, fictieve werknemer, freelancer, zelfstandige) en de aansprakelijkheid (ketenaansprakelijkheid, inlenersaansprakelijkheid, bestuurdersaansprakelijkheid) zijn van belang. Op dit terrein is niet alleen overleg tussen salarisadministratie en financiële administratie van belang, maar speelt de afdeling personeelszaken ook een belangrijke rol.
- Niet alleen overleg is van belang, maar ook een goede taakverdeling en taakafbakening. Hetzelfde geldt voor het toewijzen van loonbestanddelen als eindheffing, het verwerken van IB-47 formulieren, vaststellen en verzorgen van afdrachten aan derden (pensioenfonds, fiscus) enzovoort.
- Een steeds terugkerende controle zal moeten zijn die van de aansluiting van de loongegevens in de financiële administratie met de loonstaat (een product van de salarisadministratie). De periodieke loonjournaalpost die de afdeling loonadministratie aan de financiële administratie levert, is voor de laatstgenoemde afdeling van essentieel belang.
- Ook zullen de afdelingen personeelsadministratie en salarisadministratie heel goed met de financiële administratie moeten samenwerken als het gaat om de waardering van openstaande vakantiedagen, nog verschuldigde vakantiebijslag per balansdatum enzovoort.
- De drie genoemde afdelingen hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid als het gaat om de correcte toepassing van de steeds wijzigende wet- en regelgeving (loonbelasting, volksverzekeringen, werknemersverzekeringen, Zvw, sociale zekerheid en arbeidsrecht).

Belangrijk is dus dat de financiële administratie en de salarisadministratie:

- voortdurend met elkaar afstemmen;
- kennis hebben van elkaars werkterrein.

## 8.

Een kasstroomoverzicht geeft een toelichting op de wijziging in de liquide middelen vanaf de beginbalans naar de eindbalans.

## 9.

De eerste werkt in het productieproces. De laatste adviseert en ondersteunt de lijnmedewerker.

### Opgave 3.4

#### 1.

Juist.

**2.**

Onjuist. In de personeelsplanning moet niet alleen rekening worden gehouden met de aantallen fte'n (de kwantiteit), maar ook met de competenties (kwaliteit) en met de kosten (salarishoogte, wervingskosten, omscholing en dergelijke).

**3.**

Onjuist. We komen ook anderen tegen die hierin een rol hebben:

- een hoger geplaatste chef
- collega's
- ondergeschikten
- via 360-graden feedback waarbij de werknemer zelf ook een rol heeft

**4.**

Onjuist. Dit is de definitie van een horizontaal loopbaanpad. Bij een vertikaal loopbaanpad is een toekomstige promotie aan de orde.

**5.**

Onjuist. Een resultatenrekening geeft een beeld van het *resultaat* van een organisatie in een bepaalde periode, vaak een kalenderjaar.

**6.**

Juist.

### **Opgave 3.5**

**1.**

Juist.

**2.**

Onjuist. Deze code bevat ook regels voor de sollicitant.

**3.**

Juist.

**4.**

Onjuist. Een loopbaangesprek is vaak onderdeel van een functioneringsgesprek.

**5.**

Onjuist. Financiële administratie is een onderdeel van de bedrijfsadministratie.

**6.**

Juist.

### **Opgave 3.6**

**1.**

- a. arbeidsverhoudingen en medezeggenschap (x)
- b. arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden (x)
- e. personeelsbeheer (x)
- f. personeelsinformatie (x)

**2.**

b. Opstellen van een functieomschrijving -> Punten toekennen aan de benodigde competenties -> Functie indelen in een functieklasse -> Functieniveau koppelen aan een loonschaal (x)

**3.**

- a. aanleveren van loongegevens voor de loonjournaalposten (x)
- c. berekenen en controleren van bruto-nettosalarissen (x)
- d. berekenen en controleren van loonheffingen (x)
- e. maken van pro forma berekeningen (x)
- g. verwerken van betalingsopdrachten met betrekking tot de lonen (x)

**4.**

- a. de balans (x)
- c. de resultatenrekening (x)
- f. het kasstroomoverzicht (x)

**5.**

- a. exploitatierekening (x)
- e. winst- en verliesrekening (x)

**6.**

- c. kosten - hulpkostenplaatsen - hoofdkostenplaatsen - kostendragers (= producten) (x)

**Opgave 3.7**

**1.**

- a. aanstellingsfase (x)
- g. selectiefase (x)
- i. voorbereidingsfase (x)
- j. wervingsfase (x)

**2.**

- c. Nederlands Instituut voor Register Payroll Accounting (x)

**3.**

- c. scontrovorm (x)

**4.**

- a. liquide middelen (x)
- d. vlottende activa (x)
- e. vreemd vermogen (x)

**5.**

- a. grote rechtspersonen (x)

**6.**

- a. een afkeurende verklaring (x)
- b. een goedkeurende verklaring (x)
- f. een verklaring van oordeelsonthouding (x)
- g. een verklaring met beperking (x)



### Opgave 3.8

	Autorisatie voor Personeelsadministratie	Autorisatie voor Salarisadministratie
aanmelding pensioenfonds		x
aantal werkuren	x	
bsn		x
full time bruto salaris		x
invoer nieuwe medewerker	x	
kosten bruto of netto		x
naw-gegevens	x	
premiegegevens		x
subsidieregeling		x
sv-gegevens		x
toewijzing formatieplaats	x	
verlenging contract	x	

Soms is een andere verdeling van de autorisaties mogelijk. Zo kan het bruto salaris ook door P&O worden ingevoerd in plaats van door de salarisadministrateur.

### Opgave 3.9

<b>Functiescheiding</b>	
De medewerker draagt zorg voor het beheer van de goederen en geldmiddelen van de organisatie, bijvoorbeeld de magazijnmedewerker, de kassier, de medewerker debiteuren- en crediteurenadministratie.	bewaren
De medewerker gaat na of de verrichte handelingen conform de richtlijnen hebben plaatsgevonden, bijvoorbeeld de interne accountant.	controleren
De medewerker is verantwoordelijk voor het vastleggen van toestanden en gebeurtenissen. Medewerkers P&O, salarisadministratie en financiële administratie hebben allemaal een administratieve verantwoordelijkheid op hun eigen terrein.	registreren
De medewerker mag de onderneming tegenover derden binden, bijvoorbeeld de inkoop- en verkoopmedewerker. Maar ook het afsluiten van een arbeidsovereenkomst door de P&O-medewerker.	beschikken
De medewerker verricht overige activiteiten, bijvoorbeeld de salarisadministrateur, de medewerker productie.	uitvoeren

### Opgave 3.10

<b>Functieomschrijving medewerker financiële administratie</b>	
Algemene kenmerken	Verrichten van werkzaamheden ten behoeven van de financiële administratie. Geen direct contact met de kinderen. Zowel interne als externe contacten.
Doel van de functie	Bieden van administratieve, financiële en organisatorische ondersteuning aan het hoofd van de administratie.
Organisatorische positie	Ressorteert hiërarchisch onder het hoofd van de administratie. Geeft zelf geen leiding aan anderen.
Resultaatgebieden	
1. Financiële gegevens verwerken	Verwerkt gegevens van financiële aard in de financiële administratie Controleert de dagelijkse verwerking van financiële gegevens Controleert de aansluiting tussen de boekhouding (het grootboek) en subadministraties zoals debiteuren, crediteuren en activa Stelt de facturen betaalbaar en controleert betalingen aan crediteuren en de specificatie van de debiteurenposten Beperkt, waar mogelijk en binnen de daartoe gestelde kaders en procedures, het debiteurensaldo door het versturen van aanmaningen en het treffen van betalingsregelingen Stelt, ten behoeve van de kredietbewaking, cijferoverzichten op met betrekking tot aan te gane en aangegane verplichtingen en het verloop van uitgaven en ontvangsten  Resultaat: Financiële gegevens verwerkt, zodanig dat gegevens voor alle betreffende financiële administraties correct en tijdig verwerkt zijn en betalingen correct en tijdig hebben plaatsgevonden
2. Fiscale aangiften opstellen	Stelt fiscale aangiften op  Resultaat: Fiscale aangiften tijdig en correct opgesteld
3. Informatie beschikbaar stellen	Maakt periodieke rapportages en analyses van financiële aard Verstrekt, op verzoek, mondeling en/of schriftelijk informatie uit de financiële administratie aan het management (intern) en belanghebbenden (in- en extern) Verzamelt gegevens voor het opstellen van de jaarrekening en periodieke financiële overzichten Archiveert financiële brondocumenten Neemt gebruikelijk deel aan werkoverleg

	<p>Resultaat:  Informatie beschikbaar gesteld, zodanig dat betrokkenen op tijd, volledig en correct geïnformeerd worden en het management op tijd beschikt over de juiste overzichten</p>
4. Verbetering administratieve procedures	<p>Vult alle relevante informatie op de daartoe bestemde plek in en neemt contact op met betrokken partijen  Signaleert mogelijkheden tot verbetering in werkmethoden en procedures binnen de administratieve organisatie</p> <p>Resultaat:  Werkprocessen verbeterd, zodanig dat werkzaamheden efficiënter en met een zo hoog mogelijke kwaliteit uitgevoerd kunnen worden</p>
Profiel van de functie	<p>Kennis van de toepassing van relevante (financiële) applicaties  Kennis van de administratieve procedures en relevante wetgeving  Kennis van en inzicht in de administratieve processen</p>
Specifieke functiekenmerken	<p>Verantwoordelijkheidsgevoel  Zelfstandig kunnen werken  Prioriteiten kunnen stellen  Communicatief vaardig zowel schriftelijk als mondeling  Klantvriendelijk  Nauwkeurig  Analytisch vermogen</p>

Andere uitwerkingen kunnen ook goed zijn.

## HOOFDSTUK 4. Organisatie en arbeid

### Opgave 4.1

1.

Een organisatie is een samenwerkingsverband van personen die een bepaald doel willen bereiken.

2.

Bij een vennootschap onder firma kan elke vennoot persoonlijk worden aangesproken voor alle schulden van de onderneming.

3.

Als een organisatie rekening houdt met de behoeften van medewerkers op sociaal gebied, economisch en technisch gebied. Er moet een optimale koppeling ontstaan tussen het uit te voeren werk en de capaciteiten van de medewerkers.

4.

- Interne *differentiatie*: F-indeling: indeling naar gelijke werkzaamheden
- Interne *specialisatie*: P-, M- of G-indeling: indelingen naar eindresultaat: wat produceren we of voor wie produceren we?

Bij de horizontale arbeidsindeling is het criterium dus de wijze van groeperen van de werkzaamheden.

5.

<b>M-indeling</b>	
<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
De klantgerichtheid is groot	Afdeling per klantgroep leidt tot dubbel werk
Zeer goede marktkennis	Meer oog voor de klant dan voor de efficiëncy
Het werk is minder eentonig	Minder gekwalificeerd werk (geen specialisatie)
Grote betrokkenheid bij de deelmarkt	Eigen doelstelling boven organisatiedoelstelling
Korte communicatielijnen	Geen schaalvoordelen bij automatisering
Gericht marktsignalen opsporen en toepassen	Kennis / Coördinatie binnen organisatie lastig

6.

De personele structuur: de bezetting van de verschillende onderdelen van de organisatie. Hierbij spelen onder meer de volgende zaken een rol:

- het aantal medewerkers en hun kwaliteiten.
- het werken met eigen of ingehuurd personeel, vast of tijdelijk enz.
- het kostenaspect.

7.

- Tussen afdelingsmanager en teamleider bestaat een lijnrelatie.
- Tussen teamleider en medewerker is er ook een lijnrelatie.

## 8.

Functionele organisatie	
Voordelen	Nadelen
Specialistisch werk, geen verstoring	Specialistisch werk is duur
Optimale capaciteitsinzet, schaalvoordeel	Kwetsbare leiding, uitspelen van chefs tegen elkaar
Stimulering van kennisontwikkeling	Sterke coördinatie is nodig
Planmatig werk	Het is moeilijk functies gescheiden te houden
Meer structuur, minder ad hoc werk	Personeel is slechts op één plaats inzetbaar
Relatief weinig inwerktijd nodig	Problemen met afstemmingen overdracht
Minder kwetsbaar	Resultaten moeilijk toerekenbaar aan afdelingen

## 9.

- Elke divisie heeft een eigen product, taak, markt of geografisch gebied.
- De divisies zijn vrij zelfstandige ondernemingen binnen de organisatie en worden wel 'strategic business unit' (SBU's) genoemd.
- Hierdoor kunnen de dagelijkse beslissingen door de lijnmanagers van de merken worden genomen.
- Vaak hebben divisies een strak geleide bureaucratische structuur om zekerheid te hebben over de resultaten. Zo'n bureaucratie wordt gekenmerkt door standaardisatie, differentiatie en specialisatie. Die prestatienormen waaraan de leiding van een divisie gebonden is, worden namelijk vastgesteld door het topmanagement. Ook werkt de topleiding centrale, lange termijnideeën uit.
- Een divisieorganisatie kent een diepe gelaagdheid, waarin de lijnmanagers de belangrijkste taken vervullen. Het zijn eigenlijk kleinere bedrijven binnen een grote organisatie.

### Opgave 4.2

#### 1.

Het verschil zit in de winstdoelstelling:

- een profit-organisatie heeft als belangrijkste doel het maken van winst
- een non-profitorganisatie heeft een andere doelstelling, bijvoorbeeld een muziekvereniging, een school of een kerk
- een not-for-profit organisatie maakt soms wel winst, maar doet dat om het hoofddoel beter te kunnen realiseren, bijvoorbeeld het Rode Kruis, een zorginstelling, woningbouwvereniging, waterleidingbedrijf, culturele instelling. Door het maken van enige winst kan de continuïteit beter worden gegarandeerd. De not-for-profit instelling stelt zich zakelijker op dan de non-profit organisatie.

#### 2.

Met *kapitaal* bedoelen we de productiemiddelen die een onderneming gebruikt. Je kunt hierbij denken aan gebouwen, machines, apparatuur, voertuigen enz. Omdat hier veel geld in wordt gestoken (geïnvesteed), worden de productiemiddelen ook wel investeringsgoederen of kapitaalgoederen genoemd.

*Arbeid* wordt door (natuurlijke) personen verricht. Het kan bijvoorbeeld om productiearbeid gaan of om dienstverlening. Het gaat niet alleen om lichamelijke arbeid (zoals bij een metselaar), maar ook om geestelijke arbeid (zoals bij een wetenschapper).

De derde productiefactor is *natuur*. Hiermee bedoelen we de natuurlijke bronnen: zonlicht, aarde, grond, grond- en delfstoffen, water, lucht, bos, ruimte, energie enz.

Vaak wordt *ondernemerschap* als vierde productiefactor genoemd. Maar in de traditionele theorie worden de ondernemersactiviteiten tot de productiefactor arbeid gerekend. Het is natuurlijk wel een bijzondere vorm van arbeid, omdat er ondernemersrisico wordt gelopen, hetgeen bij de overige vormen van arbeid niet het geval is. Een ondernemer maakt gebruik van de productiefactoren kapitaal, arbeid en grond om de ondernemingsdoelen te bereiken.

### 3.

- Arbeidsverdeling leidt tot *efficiëncy*. De medewerker hoeft niet steeds over te schakelen naar een andere taak
- De mogelijkheden tot *automatisering* nemen toe
- Door arbeidsverdeling kunnen de sterke kanten van medewerkers naar voren komen, zij kunnen zich ontplooiën; het betreft dus *sociale en maatschappelijke motieven*
- Via een goede structuur kan de uitvoering van de diverse werkzaamheden geborgd worden, zodat de (grotere) organisatie via voldoende *toezicht* bestuurbaar blijft

### 4.

<b>F-indeling</b>	
<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
Specialisatie, dus routine is mogelijk	Taakverdeling ver doorgevoerd, eentonig werk
Verschillende niveaus, dus leereffect is mogelijk	Beperkte werkervaring, weinig doorgroei mogelijk
Collega's spreken dezelfde taal, dus begrip	Afdeling vormt een eiland, afstemming lastig
Uniformiteit, dus automatisering is mogelijk	Kan tot inflexibiliteit personeel leiden
Centrale besluitvorming, informatie en controle	Bij afdelingsleiding geen totaalvisie
Hogere bezettingsgraad en efficiëncy	Lage klantgerichtheid, contacten bij afd. verkoop

### 5.

Een organisatiestructuur is de opbouw en de samenhang van de afdelingen en de taken binnen een organisatie met de daarbij behorende activiteiten, functies en verantwoordelijkheden.

### 6.

Een netwerkorganisatie is een flexibele organisatie die bestaat uit niet-hiërarchisch verbonden instellingen of personen met een bepaald doel. De onderdelen werken autonoom, ze worden eerder gefaciliteerd dan aangestuurd. Bij een netwerkorganisatie zijn veel hooggekwalificeerde medewerkers werkzaam, waarbij de strategie met name in de onderhandelingen vorm moet krijgen, bijvoorbeeld maatschappen.

### 7.

We noemen dit de keten van bevel.

### 8.

<b>Lijn-staforganisatie</b>	
<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
Eenheid van bevel blijft gehandhaafd	Spanningsveld tussen lijn (praktijk) en staf (theorie)
Deskundige advisering en ondersteuning	Bij fouten van de staf is de lijn toch verantwoordelijk
Betere samenwerking tussen de afdelingen	Staffunctionaris kan teveel bevoegdheden krijgen
Taakverlichting bij de lijnfunctionarissen	Lijn en staf kunnen langs elkaar heen werken
Verhoging van de efficiëncy	Lijn kan afhankelijk worden van staf
Manager kan nu meer mensen aansturen (zijn omspanningsvermogen stijgt)	Staf heeft de neiging tot uitdijen (kostenverhogend)

## 9.

Als in een organisatie een medewerker onder in de lijn werkzaam is, lijkt het alsof deze altijd de aanwijzingen van een hoger geplaatste moet navolgen. In de praktijk blijkt het vaak anders te liggen. Als een leidinggevende minder goed ligt bij zijn ondergeschikte, kan de leidinggevende daar nadeel van ondervinden. Gevraagde informatie komt te laat, is onjuist of komt helemaal niet. Een leidinggevende kan zelfs volledig afhankelijk zijn van een of meer medewerkers die hem het leven zuur maken.

Omgekeerd kan een leidinggevende zo de baas spelen over zijn medewerkers dat die met lood in hun schoenen naar het werk gaan of zelfs arbeidsongeschikt worden in verband met hun werk.

Hoewel de officiële organisatiestructuur belangrijk is, moet de informele structuur ook goed zijn om tot een efficiënte werkcultuur te kunnen komen.

### Opgave 4.3

#### 1.

Dit is een organisatie die namens de overheid taken uitvoert, zoals de gemeente, de politie en de rechtbanken.

#### 2.

Grond- en hulpstoffen, duurzame productiemiddelen, arbeid, grond, diensten van derden en belasting.

#### 3.

- taakopdracht: de leidinggevende geeft een taakopdracht aan de medewerker
- verantwoording: de medewerker moet verantwoording afleggen over de uitvoering van zijn werk
- controle: de leidinggevende moet de input, de uitvoering en het eindresultaat controleren

#### 4.

<b>P-indeling</b>	
<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
Eenvoudige planning en coördinatie	Assortiment en productlijn moet afgestemd zijn
Hierdoor snelle probleemoplossing	Afdeling per product leidt tot dubbel werk
Personeel kent het product goed	Minder deskundigheid bij deelbewerkingen
Korte communicatielijnen	Meer middelen (machines) nodig
Snelle doorstroming van producten	Geen schaalvoordelen bij automatisering
Afdeling staat dichtbij leverancier en klant	Kennis en kunde beperkt tot een afdeling

#### 5.

Het functiegebouw wordt gevormd door alle functies die binnen de onderneming voorkomen. Veel ondernemingen hebben voor elke functie een functiebeschrijving (functieprofiel, functieomschrijving) gemaakt, die richtinggevend is voor:

- salaris en andere arbeidsvoorwaarden.
- taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- benodigde competenties.

## 6.

- lijnafdeling
- lijnrelatie
- ondersteunende afdeling
- stafafdeling
- stafrelatie
- functionele relatie

## 7.

Een functionele organisatie is verdeeld in een aantal afdelingen met elk een leidinggevende. Elke afdeling houdt zich bezig met één functie, dus met een specialistisch kennisgebied. Bij een productiebedrijf zijn gelijksoortige bewerkingen in de productie bij elkaar gebracht. Alle specialisaties werken ten behoeve van het primaire werkproces. Bij sommige functionele organisatie is er echter sprake van één of meer hulpdiensten, die geen uitvoerende werkzaamheden verrichten.

## 8.

Binnen de hiërarchie van een organisatie gaan medewerkers naast hun gewone functie ook deelnemen aan een tijdelijk project. De hiërarchie wordt niet doorkruist. Wel moet een deelnemer aan het project aan twee personen rapporteren, te weten aan zijn lijnbaas en aan de projectleiding. Zo rapporteert een tekenaar aan het hoofd van de tekenkamer (zijn functionele manager) en tevens aan de projectmanager van het projectteam waaraan hij tijdelijk is toegewezen. Andere soorten organisaties die continu in projectvorm werken, zijn bijvoorbeeld reclamebureaus.

De projectleider bepaalt meestal wat projectgroepen wanneer moeten doen. De functionele chef bepaalt vaak hoe medewerkers iets moeten doen. Als hier geen goede afspraken over gemaakt worden, kan een projectdeelnemer tegenstrijdige opdrachten krijgen, waardoor conflicten kunnen ontstaan.

## 9.

<b>Divisieorganisatie</b>	
<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
Marktgerichte structuur	Divisies hebben vaak tegenstrijdige belangen
Sturing op basis van divisieresultaten	Kwetsbaarheid door identiteitsproblemen
Voordelen kleine bedrijven (divisies) combineren met voordelen grote organisatie (concern)	Geen optimaal gebruik van kennis andere divisies
Divisies maken gebruik van centrale ondersteuning die voor hen zelf te duur zou zijn (concernstaf, kennis, financiële middelen, onderzoeksresultaten, enz.)	Divisies willen allemaal centrale ondersteuning; lukt dit niet, dan drukken eigen kosten zwaar op het resultaat
Weinig afhankelijkheden tussen divisies	Eigen belang divisie kan prevaleren

### Opgave 4.4

#### 1.

Onjuist. Een onderneming is wel altijd een bedrijf is, maar een bedrijf hoeft niet altijd een onderneming te zijn.



**2.**

Onjuist. Dit zijn werkextrinsieke factoren (betrekking hebben op de werkomgeving) in plaats van werkintrinsieke factoren (betrekking hebbend op het werk zelf).

**3.**

Juist.

**4.**

Onjuist. Een platte organisatie heeft juist weinig hiërarchische niveaus.

**5.**

Juist.

**6.**

Juist.

#### **Opgave 4.5**

**1.**

Onjuist. Als aan de directeur een ernstig verwijtbare en onbehoorlijke taakvervulling kan worden verweten, kan hij ook persoonlijk aansprakelijk worden gesteld. Je kunt hierbij denken aan het stelselmatig niet betalen van leveranciers.

**2.**

Juist.

**3.**

Juist.

**4.**

Onjuist. Ook de verantwoordelijkheden worden overgedragen.

**5.**

Onjuist.

- Lijnafdeling: De lijn draagt rechtstreeks bij aan het bereiken van het organisatiedoel. Dit geldt bijvoorbeeld voor een productieafdeling.
- Stafafdeling: De staf heeft een adviserende functie. Dit geldt bijvoorbeeld voor de afdeling HRM.
- Ondersteunende afdeling: Dit is bijvoorbeeld de afdeling financiële administratie.

**6.**

Onjuist.

Eenheid van gezag houdt in dat de werknemer de instructies moet ontvangen van één persoon. Hierdoor is het duidelijk wie leiding geeft aan wie.

Eenheid van bevel geeft aan dat werkzaamheden met een bepaalde doelstelling onder leiding van een baas met één plan moeten worden verricht.

#### **Opgave 4.6**

**1.**

- c. coöperatieve vereniging (x)
- d. eenmanszaak (x)

**2.**

- a. arbeid (x)
- b. kapitaal (x)
- d. natuur (x)
- f. ondernemerschap (x)

**3.**

- d. taakgroepen (x)
- e. taakroulatie (x)
- f. taakverruiming (x)
- g. taakverrijking (x)

**4.**

- a. Afdeling staat dichtbij leverancier en klant (x)
- b. Korte communicatielijnen (x)

**5.**

- c. de organieke structuur (x)
- d. de personele structuur (x)
- e. het functiegebouw (x)

**6.**

- d. Lijn-staforganisatie (x)

#### **Opgave 4.7**

**1.**

- b. nv (x)
- c. stichting (x)

**2.**

- d. De beloning voor Ondernemerschap heet Winst (x)

**3.**

- d. controle, taakopdracht en verantwoording (x)

**4.**

- a. Assortiment en productlijn moet afgestemd zijn (x)
- d. Minder deskundigheid bij deelbewerkingen (x)

**5.**

- c. Lijnorganisatie (x)

**6.**

- a. Divisieorganisatie (x)

**Opgave 4.8**

	<b>Natuurlijk persoon</b>	<b>Rechtspersoon</b>
Leiding	Eigenaar/Eigenaren	Directeur
Zeggenschap	Eigenaar/Eigenaren	Algemene vergadering van aandeelhouders
Aansprakelijkheid	Volledig, ook met privévermogen	Eigenaar (Aandeelhouder) slechts tot zijn deelname aansprakelijk
Continuïteit	Afhankelijk van één of enkele personen	Niet afhankelijk van één of enkele personen
Belasting over de winst	Inkomstenbelasting	Vennootschapsbelasting. Vervolgens betalen aandeelhouders inkomstenbelasting over uitgekeerd dividend
Publicatieplicht jaarrekening	Geen	Hoe groter de rechtspersoon, des te grotere publicatieplicht

**Opgave 4.9**

<b>Werkintrinsieke factoren</b>	
	<b>Factor</b>
Een medewerker krijgt meer afwisseling in het werk (taken van ongeveer hetzelfde niveau)	taakverruiming
Een medewerker krijgt meer zelfstandigheid en meer bevoegdheden (elementen van hogere orde)	taakverrijking
Een medewerker krijgt van tijd tot tijd andere werkzaamheden, (afwisseling van het werk)	taakroulatie
Medewerkers werken zelfstandig een eindproduct (zelfsturende teams)	taakgroepen

**Opgave 4.10**

- 1.**  
De spanwijdte of span of control.
- 2.**  
De depth of control.
- 3.**  
Een platte organisatie.
- 4.**  
Het omspanningsvermogen of scope of control.
- 5.**  
Van de aard van de leider, de aard van de medewerkers, de aard van de organisatie en de aard van het werk.
- 6.**
  - door het volgen van cursussen door de leidinggevende zelf
  - door de medewerkers bij te scholen zodat de leidinggevende werk aan hen kan delegeren
  - door het aanstellen van een assistent-leidinggevende
  - door de toevoeging van stafafdelingen in de organisatie

## **HOOFDSTUK 5. Automatisering**

### **Opgave 5.1**

**1.**

Om te kunnen functioneren heeft een computer twee essentiële elementen nodig, de hardware en de software.

**2.**

Bij een client-serversysteem zijn beeldschermen aangesloten op een centrale computer, mainframe of server genoemd. Daar tegenover staat de losse personal computer (pc), ook wel stand alone computer genoemd.

**3.**

- tekstverwerker
- spreadsheet
- databaseprogramma
- presentatiesoftware
- projectplanning

**4.**

- Gegevens moeten consistent zijn en mogen bijvoorbeeld niet dubbel worden opgeslagen. Dit betekent ook dat de samenhang of relatie met andere gegevens moeten (blijven) kloppen
- De gegevens moeten geautoriseerd toegevoegd, onderhouden of verwijderd worden

**5.**

Bij insourcing neemt een externe dienstverlener op het gebied van salarisadministratie de gehele verwerking over op de locatie van de opdrachtgever. Zo blijft de kwaliteit gewaarborgd, door de kennis en expertise van de dienstverlener. Het is een oplossing als men wel de lusten, maar niet de lasten van de salarisadministratie wil. Wanneer een onderneming de salarisadministratie insourcet, hoeft men zelf geen dure (maatwerk)software aan te schaffen voor de salarisverwerking. Deze kan in de meeste gevallen online worden uitgevoerd op het systeem van de dienstverlener. Ook hoeft men dan geen rekening te houden met licenties, updates en bugs. De specialist van de ingehuurde dienstverlener beschikt over een brede kennis van salarisadministratie. Bovendien kan een specialist van de dienstverlener bij zijn collega's om raad vragen wanneer dit nodig is. Dit betekent dat ook de minder alledaagse zaken op de juiste manier kunnen worden afgehandeld, zonder dat de onderneming zelf tijd en geld kwijt is met het bijscholen of trainen van een medewerker. Zaken als internationale payroll, salarysplitregelingen, controlling, arbeidsongeschiktheid en HR-consultancy kunnen door de specialist efficiënt worden afgehandeld.

**6.**

- Zorgt voor kostenbesparing
- Neemt taken over (die voor HRM-medewerkers vervelend of tijdrovend zijn)
- Helpt de doelstellingen te realiseren via goede managementrapportages

## 7.

- HR-administratie met digitale pasfoto en functiegegevens (naam, niveau, afdeling)
- salarisadministratie
- werving/selectie
- vacaturebeheer
- personeelsplanning
- opleidingen/trainingen
- payrolling
- loopbaanplanning
- beoordelingen
- communicatie
- tijdregistratie, toegangscontrole, autorisaties en tekenbevoegdheden
- overige informatie zoals: personeelskosten, kennismanagement, archivering en wagenparkbeheer

## 8.

Doordat medewerkers zelf hun gegevens aanpassen, zullen deze gegevens minder fouten bevatten. Alle relevante HR-informatie is voor iedereen inzichtelijk en toegankelijk. E-HRM maakt de HR-processen helder en doorzichtig. Met het gebruik van e-HRM zijn veel administratieve werkzaamheden op de HR-afdeling niet langer nodig. De administratieve werkzaamheden wijzigen in controlewerk en krijgen een meer strategische aard. De gegevens zijn actueler, zodat het management beter en gemakkelijker geadviseerd kan worden over de koers van HR in de onderneming. Met behulp van dashboards kunnen de ken- en stuurgetallen van de diverse afdelingen worden gepresenteerd.

## 9.

- De **totaalprijs** van de software. Alle kosten moeten worden meegenomen, niet alleen de zogenaamde instapprijs. Daarnaast betreft het de kosten van de basisdienst, uitbreidingsmodules, integratiemodules, extra storage, het maken van back-ups, upgrades en de kosten voor ondersteuning. Tenslotte moet gelet worden op eventuele verborgen kosten.
- De **kleine lettertjes** van de SaaS-leverancier. In de algemene bepalingen staan belangrijke zaken waarmee de ondernemer rekening moet houden. Het gaat om garantie, service, uptime, factureringsvoorwaarden, toepasselijk recht, intellectueel recht, het gebruik van de ondernemingsgegevens voor marketingdoeleinden, de aanwezigheid van een escrowbepaling (zie verderop) en garanties voor back-up en disaster planning.
- De **interoperabiliteit** van de online software. De ondernemer moet bezien of de cloud gelegenheid biedt tot gebruik op alle mobiele platforms (iPhone, pocket PC, Blackberry), alle browsers (Firefox, Internet Explorer, Chrome) en alle operating systemen (Windows, Mac, Unix). Daarnaast is het belangrijk dat de gegevens uit de cloud kunnen worden geëxporteerd en lokaal geïnstalleerd of gemigreerd als dat nodig is.
- De **compatibiliteit** van de online software. Hiermee wordt bedoeld dat het formaat van de exportgegevens compatibel (inwisselbaar) is met andere populaire software. De vraag is of de database of de data kunnen worden gemigreerd naar een ander pakket of SaaS-aanbieder. Verder is het belangrijk dat het pakket voldoet aan Open Source, W3C en andere standaarden met betrekking tot de wet- en regelgeving die voor de onderneming van belang zijn.
- De **veiligheid** van de SaaS. Bij de keuze moet gekeken worden naar de security-instellingen van de SaaS-dienst. Het is belangrijk dat er een beveiligde verbinding wordt gebruikt tijdens de communicatie. Essentieel is voorts waar de data wordt opgeslagen, welke encryptiestandaarden gebruikt worden en of de Europese privacywetgeving

gerespecteerd wordt. Tenslotte moet de leverancier uiteraard sluitende maatregelen beschikbaar hebben in geval van een calamiteit.

- De **performance** van de SaaS-dienst. Belangrijk is dat de dienstverlener garanties geeft met betrekking tot de snelheid, ook al het erg druk is en ook als er veel gebruikersdata in staat. Daarnaast moet de mogelijkheid bestaan om oudere gegevens te archiveren.
- De **integratie** met andere software. Bij de keuze voor een cloudleverancier moet de klant zich afvragen welke integratiemogelijkheden er zijn en welke technische vaardigheden nodig zijn om integraties uit te kunnen voeren. Het is het mooist als er kant en klare integratiemodules zijn met web-portals, back office, front office en business intelligence systemen.
- De **ondersteuning** door de SaaS-aanbieder. Voor de voortgang van het werk is het belangrijk dat de leverancier een telefoonnummer beschikbaar stelt van een supportafdeling die tijdens Nederlandse kantooruren gebeld kan worden. Ook moeten er garanties zijn ten aanzien van ondersteuning en opleidingsmateriaal. En het is belangrijk dat er support wordt aangeboden in de talen waaraan de onderneming behoefte heeft.
- De **functionaliteit** van de SaaS. De functionaliteit van de cloudsoftware moet gekoppeld kunnen worden aan de bedrijfsprocessen van de onderneming (en niet andersom). Belangrijk is dat er mogelijkheden aanwezig zijn om de processen aan te passen en/of relaties te veranderen.
- Het **gebruiksgemak** van de cloudsoftware. Dit is eveneens een belangrijk punt, omdat er frequent gebruik gemaakt gaat worden van de toepassing. Een groot gebruiksgemak zorgt voor een snelle acceptatie door de eigen medewerkers. Hierbij is de ergonomie van het systeem ook van belang.
- De **privacybescherming** door de leverancier. Elke Nederlandse onderneming is verantwoordelijk voor het naleven van de Wet Bescherming Persoonsgegevens en het opslaan van de data. Als persoonlijke gegevens van personeelsleden en van leveranciers of klanten via cloudsoftware worden opgeslagen, blijft de onderneming verantwoordelijk. Sommige SaaS-aanbieders hebben hun vestiging in het buitenland. De klant moet dan goed nagaan of de service provider voldoende beveiliging biedt, zodat de onderneming kan blijven voldoen aan de eisen die de wet op dit gebied stelt. Zo is in de Verenigde Staten de Patriot Act van kracht. Als de SaaS in Amerika gevestigd is, kan de Amerikaanse regering hierdoor in het bezit komen van bedrijfsgeheimen, klantendatabases, staatsgeheimen en andere informatie die een Nederlandse onderneming liever niet weggeeft. Dit moet natuurlijk te allen tijde worden voorkomen.
- De mogelijkheid van een **faillissement** van de SaaS-verzorger. Zeker als het om bedrijfskritische software gaat, zoals financiële of HRM-gegevens, moeten er waarborgen zijn voor dit soort situaties. De ondernemer kan dan het best een escrowregeling aangaan met de leverancier. In een escrowregeling worden afspraken gemaakt over wat er gebeurt als een dienstverlener failliet gaat of wordt overgenomen door een ander bedrijf. Zo kan geregeld worden dat de klant bij een faillissement beschikking krijgt over de broncode van de software en de bijbehorende documentatie. Op die manier kan men het softwarepakket toch blijven gebruiken op een eigen server. Ook kunnen garanties worden vastgelegd dat de ondernemer de opgeslagen data ontvangt om te importeren in een ander pakket.
- Al deze zaken moeten goed geregeld zijn in een **SLA** (service level agreement).

## Opgave 5.2

### 1.

Bekende besturingssystemen zijn Windows (van Microsoft), Linux en Apple.

**2.**

- met een aansluitpoort, meestal een USB-aansluiting (Universal Serial Bus)
- draadloos aangestuurd, met wifi, infrarood of Bluetooth

**3.**

Een voordeel van een spreadsheet boven een ouderwets rekenapparaat is dat de spreadsheet dynamisch is. Men kan een enkel getal in een grote tabel veranderen, waarna direct alle formules in het werkblad opnieuw doorgerekend worden. Ook kan deze tabel direct in allerlei grafieken weergegeven worden.

**4.**

- zelf zorg dragen voor de salarisverwerking (vereist een gekwalificeerde salarisadministrateur)
- uitbesteden aan de accountant
- uitbesteden aan de softwareleverancier

**5.**

- ADP
- Afas
- Loon
- Nmbrs
- Raet
- Visma

**6.**

Omdat er bij zzp-ers, bij eenmanszaken en vennootschappen onder firma lang niet altijd personeel in dienst is. Een los pakket voor de financiële administratie is dan voldoende.

**7.**

- bieden van relevante managementinformatie
- ken- en stuurgetallen op het gebied van in-, door- en uitstroom
- gerealiseerde loonkosten ten opzichte van de begroting
- inzicht in de medewerkerstevredenheidsresultaten

**8.**

- nieuws over personeel
- nieuws over afdelingen
- nieuws over de organisatie
- verjaardagen
- jubilea
- andere belangrijke momenten
- input vragen via polls of enquêtes

**9.**

Voordeel: meer opslagruimte beschikbaar

Nadeel: de betrouwbaarheid; de up-time van grote bedrijven is vaak beter

### Opgave 5.3

**1.**

Een computerprogramma bestaat uit een opeenvolging van instructies met als doel een specifieke taak met een computer uit te voeren. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een speciale programmeertaal (zoals Java, SQL of Prolog).

**2.**

- Android (Google)
- Firefox OS (Mozilla)
- iOS (Apple)

**3.**

Aan de volgende minimale (CRUD) voorwaarden:

- Gegevens moeten eenvoudig duurzaam kunnen worden opgeslagen (Create)
- Gegevens moeten eenvoudig kunnen worden opgezocht en doorzocht (Read)
- Gegevens moeten onderhouden kunnen worden (Update)
- Gegevens moeten verwijderd kunnen worden zonder dat dit de werking van dat systeem nadelig beïnvloedt (Delete)

**4.**

- salarisverwerking uit te voeren met behulp van allerlei online oplossingen
- salarisverwerking in zijn geheel uitbesteden: van personeelsadministratie tot uitbetaling
- tussenoplossing, waarbij de softwareleverancier er voor zorgt dat de salarisverwerking in orde is, de juiste wet- en regelgeving is toegepast en er een correcte loonspecificatie is

**5.**

- Werving & Selectie
- Personeelsadministratie
- Competentiemanagement
- Prestatiemanagement
- Opleidingen
- Enquetes en Onderzoeken
- Digitaal HR dossier
- Employee Self Service
- Manager Self Services
- Verzuimregistratie en -begeleiding
- Verlofregistratie
- Managementrapportages
- Business intelligence
- Organigrammen
- Strategische Personeel Planning
- Salarisadministratie
- CAO-ondersteuning
- Digitale interactieve loonstrook
- Integratie pensioenfonds
- Integratie Arbodienst
- Integratie belastingdienst



**6.**

Een systeem waarmee gegevens over personeel worden beheerd. Het systeem is geautomatiseerd en omvat computerprogrammatuur voor personeelsgegevens, vaak met het oog op personeelsmanagement.

**7.**

ESS betekent Employee Self Service  
MSS staat voor Manager Self Service

**8.**

- Evalueer het pre-implementatie proces.
- Draag zorg voor de juiste uitvoering van het selectieproces van het ERP-systeem.
- Installeer en test de hardware. Voordat de software wordt geïnstalleerd is het belangrijk om te testen of de hardware werkt naar verwachting en voldoet aan de specificaties.
- Installeer en test de software. In veel gevallen zal de leverancier van de software deze software installeren en testen of hij werkt naar verwachting en voldoet aan de specificaties.
- Opleiden gebruikers. De gebruikers van het ERP-systeem moeten worden getraind om het ERP-systeem te kunnen gebruiken. Opleiden en testen door middel van een pilot. Door de pilot wordt het systeem getest en wordt getest of de gebruikers het systeem begrijpen. Het projectteam ontwerpt een case die het volledige systeem benut. In veel gevallen is dit van een order van een klant tot en met het verzenden van een order.
- Beveiliging en autorisatie. Nadat de gebruikers zijn getraind dient het systeem te worden beveiligd; het toekennen van autorisatie aan de juiste medewerkers zodat zij toegang hebben tot de benodigde informatie.
- Exporteren en importeren van data. De data uit de oude IT-systemen moet op een dusdanige manier worden geïmporteerd in het nieuwe ERP-systeem dat gebruikers met de data kunnen werken.
- Procedures en instructies. Procedures en werkinstructies moeten worden opgesteld.
- Ingebruikname van het ERP-systeem. Organiseer een kick-off, met andere woorden, het moment waarop de complete organisatie met het nieuwe ERP systeem gaat werken. Er zijn verschillende methoden om de ingebruikname te faciliteren, denk hierbij aan invoering ineens of gefaseerde invoering.
- Afsluiting. Een belangrijke stap waarin de organisatie viert dat een groot project is afgerond. De afsluiting benadrukt onder andere het belang van het project.
- Nazorg. Het is belangrijk te realiseren dat na implementatie het ERP-systeem het gebruik van het ERP-systeem nog geen routine is. Kinderziektes moeten worden geëlimineerd, en medewerkers moeten thuis raken in het gebruik van het systeem.

**9.**

SAP, Oracle, Microsoft Dynamics AX, Microsoft Dynamics NAV en Jeeves.

**Opgave 5.4**

**1.**

Onjuist. Handmatige salarisverwerking is toegestaan, alleen de loonaangifte moet digitaal.

**2.**

Onjuist. Vroeger was dat wel het geval, maar tegenwoordig niet meer. Nu kan in principe elke werknemer worden betrokken bij de HRM-administratie via ESS en MSS. ESS betekent Employee Self Service en MSS staat voor Manager Self Service.

Via deze weboplossingen kan de medewerker belangrijke HR-zaken overal en altijd eenvoudig raadplegen en wijzigen. Wijzigingen worden direct verwerkt in de HRM-software, waardoor geen extra administratieve handelingen nodig zijn. Het gebruik van papier, e-mail en Excel behoort tot het verleden.

**3.**

Onjuist. ERP is een softwareprogramma dat meestal uit modules bestaat (deelprogramma's) die elk een specifieke taak ondersteunen. Alle bedrijfsprocessen kunnen hiermee worden gestuurd. Alle gegevens worden samengevoegd in één database.

**4.**

Juist.

**5.**

Onjuist. De term betekent: integraal ketenbeheer. Via het verbeteren van processen en samenwerking met leveranciers en afnemers ontstaat een betere functionaliteit van de onderneming in de keten. Dit levert efficiëncyvoordelen op en kostenbesparingen. Ook kan bijvoorbeeld de hoeveelheid afval worden teruggedrongen.

**6.**

Juist

### **Opgave 5.5**

**1.**

Juist.

**2.**

Onjuist. Het begrip ERP staat voor enterprise resource planning.

**3.**

Juist. De E (Enterprise) in de naam wijst hier nog op.

**4.**

Onjuist. De gebruiker is geen eigenaar van de gebruikte hard- en software en is dus ook niet verantwoordelijk voor het onderhoud. Het komt er op neer dat de onderneming zelf alleen nog terminals nodig heeft om te werken. De rest van de hardware en software bevindt zich bij de leverancier van de clouddienst.

**5.**

Onjuist. Cloud computing is het via een netwerk - meestal internet - op aanvraag beschikbaar stellen van hardware, software en gegevens, ongeveer zoals elektriciteit uit het lichtnet. De cloud is dus een techniek waarmee schaalbare online diensten kunnen worden aangeboden. Zonder de mogelijkheid tot schalen heeft een aangeboden online dienst geen betrekking op cloud computing.

**6.**

Onjuist. Een virusscanner is een softwaremaatregel.

## Opgave 5.6

1.

- a. een beeldscherm (x)
- b. een muis (x)
- d. een toetsenbord (x)

2.

- c. Bij upgrades van het systeem gaat maatwerk vaak verloren (x)
- e. Minder geschikt voor specifieke, complexe processen binnen bedrijf zoals bijvoorbeeld tijdsregistratie (x)
- f. Overstappen moeilijk wegens de gedane investeringen (x)
- g. Soms minder maatwerkmogelijkheden (x)
- h. Vaak minder flexibel. Aan nieuwe HRM-behoefte in de toekomst kan het geïntegreerde systeem slechts in beperkte mate of pas na verloop van tijd voldoen (x)

3.

- c. Flexibeler qua maatwerkmogelijkheden, meer up-to-date qua ontwikkeling (x)
- e. Is voordeliger als men slechts enkele processen wil automatiseren (x)
- f. Minder complex en gebruikersvriendelijker (x)
- i. Specialisme op deelfunctionaliteiten, bedrijfsspecifieke processen (x)
- j. Volwaardiger, beter doordachte functionaliteiten (x)

4.

- d. ERP-implementatie mislukt vaak door slecht projectmanagement (x)
- e. ERP-systemen zijn duur (x)

5.

- a. bereikbaarheid en flexibiliteit (x)
- b. duurzaamheid (x)
- c. kostenverlaging (x)
- d. laagdrempeligheid (x)

6.

- b. fysieke maatregelen (x)
- c. gebruikersmaatregelen (x)
- d. softwaremaatregelen (x)
- e. hardwaremaatregelen (x)

## Opgave 5.7

1.

- a. Één herkenbare lay-out en onderling gekoppelde rapportages (x)
- b. Er hoeft slechts één systeem te worden gemanaged (x)
- d. Gegevens hoeven slechts 1 maal in het systeem geladen te worden, waardoor kans op fouten minimaal is (x)
- g. Slechts één leverancier om afspraken mee te maken (x)
- h. Slechts eenmaal inloggen om bij alle gegevens en rapportages te komen (single sign on) (x)

**2.**

- a. Bij meer leveranciers is extra tijd nodig voor afstemming (x)
- b. Bij problemen met koppelingen is vaak de vraag welke leverancier verantwoordelijk is (x)
- d. Er zijn verschillende partijen met verschillende belangen (x)
- e. Meer beheer leidt tot meer beheerskosten (x)
- j. Verschillende systemen hebben hun eigen gebruiksaanwijzingen en inlogsystemen (x)

**3.**

- a. Alle informatie is door iedereen te gebruiken (x)
- b. De communicatie tussen de afdelingen wordt verbeterd (x)
- d. Het systeem leidt tot kostenreductie (x)

**4.**

- b. Dropbox (x)
- c. Google Drive (x)
- d. iCloud (x)
- e. OneDrive (x)

**5.**

- a. afhankelijkheid (x)
- b. beperkte overstapmogelijkheid (x)
- e. maatwerk moeilijk te realiseren (x)
- f. nog geen wettelijke regelgeving (x)

**6.**

- b. Stelling I is juist en stelling II is onjuist (x)

**Opgave 5.8**

<b>Hardware</b>	
<b>Zichtbare onderdelen</b>	<b>Onzichtbare onderdelen</b>
beeldscherm	harde schijf
muis	videokaart
toetsenbord	moederbord

**Opgave 5.9**

<b>Softwarepakket voor de financiële administratie</b>			
	<b>Eenvoudig pakket</b>	<b>Uitgebreid pakket</b>	<b>Geavanceerd pakket</b>
afschrijvingen programmeren			x
balans	x		
bankboek	x		
btw-aangifte doen			x
btw-administratie		x	
budgetteren			x
crediteurenbeheer		x	
debiteurenbeheer		x	
elektronisch facturen aanmaken en verzenden			x
facturering		x	
inkomende facturen elektronisch verwerken			x
inkoop en verkoop		x	

inlezen bankafschriften			x
kasboek	x		
mutaties inlezen vanuit kassasoftware, webwinkel, salarisadministratie			x
online samenwerken met accountant			x
presenteren financieel dashboard op smartphone			x
voorraadbeheer		x	
xml auditfiles exporteren voor fiscus			x
winst- en verliesrekening	x		

### Opgave 5.10

#### 1.

P&O hoeft niet meer na te bellen als er stukken ontbreken of incompleet zijn. Vroeger moesten werknemers die een declaratie wilden indienen eerst op zoek naar het juiste formulier, dit vervolgens volledig invullen - inclusief gegevens die al lang bekend zijn bij de organisatie - en de aanvraag in het postvakje van hun manager leggen. De leidinggevende moet de aanvraag ondertekenen, deze naar de HR-afdeling doorsturen, die het weer naar de salarisadministratie zond. Tijdens dit proces ging veel fout gaan. Nu voert de medewerker de juiste gegevens zelf in. Na controle en accordering kan betaald worden.

#### 2.

Nu zijn alle procedures vastgelegd in e\_HRM. Dit houdt in dat alle belangrijke data automatisch bewaakt worden. Het systeem genereert zelf een verzoek en eventueel een herinnering aan de lijnmanager, zodat deze op de hoogte is. De tijdigheid is nu veel beter. En de HR-afdeling hoeft geen tijd te steken in bewaken, rappelleren, nabellen en dergelijke.

#### 3.

Tegenwoordig worden bijvoorbeeld verlofaanvragen door medewerkers zelf ingevoerd in e\_HRM. De datum of periode staat direct in het systeem, in plaats van na een arbeidsintensieve papieren procedure. Soms kan het systeem zelf akkoord geven, in andere gevallen gebeurt dat door de leidinggevende. Hoe dan ook, de roosterplanner beschikt steeds over de meest actuele gegevens. Correcte werkroosters zijn mogelijk en het aantal correcties is veel beperkter.

#### 4.

Nu voert de werknemer de declaratie zelf in. Een datumveld moet verplicht ingevuld worden, zodat deze niet ontbreekt. En dat geldt ook voor de andere benodigde informatie. De beoordelaar van de declaratie heeft snel inzicht en kan direct accorderen. In de meeste gevallen zal het niet nodig zijn, nog fouten te corrigeren.

#### 5.

Alle gegevens worden slechts eenmaal ingevoerd en vervolgens gecontroleerd. Iedere betrokkene binnen Hulst bv gebruikt dezelfde basisgegevens. Veel dubbel invoerwerk wordt voorkomen.

#### 6.

Elk gegeven wordt slechts één keer ingevoerd in e-HRM. Het systeem biedt voor alle betrokkenen de gewenste rapportagemogelijkheden. Elke afdeling heeft daardoor een optimaal overzicht van de relevante informatie.

## **HOOFDSTUK 6. Marketing**

### **Opgave 6.1**

**1.**

Het onderzoek naar de behoefte van de consumenten.

**2.**

Op het distributiekanaal, op de plaats waar de goederen of diensten geleverd worden.

**3.**

De productlevenscyclus wordt toegepast om te achterhalen welke marketingstrategie op een bepaald moment van de levenscyclus het best kan worden toegepast.

**4.**

- Huidige markt met omgevingsfactoren en drijvende krachten
- Omschrijving onderneming met missie, strategie, financiën en organisatiestructuur
- Marktanalyse met segmenten, eigen positie, concurrentie-analyse en SWOT-analyse
- Marketingplan met doel, strategie (zie hieronder) en de 4 p's
- Financiële onderbouwing
- Actieplan

**5.**

Een single-client onderzoek

**6.**

- De kostprijs, vermeerderd met een winstoverslag (met een gewenst rendement).
- De prijs die de consument wil betalen. Het kostenniveau zal hierop aangepast moeten worden.
- De verkoopprijs van de marktleider als uitgangspunt nemen.
- Bij volledig nieuwe of vernieuwde producten kan een hogere prijs gerekend worden. Innovators en Early adopters schaffen het product toch wel aan. Later zal de prijs geleidelijk moeten dalen. We noemen dit de 'afroemprijspolitiek'.

**7.**

Een merk heeft doorlopend aandacht nodig om maximaal te presteren. Het is een cyclisch proces waarin vier stappen onderscheiden worden:

- merkstrategie (positionering en merkbelofte)
- merkontwikkeling (vertaling positionering naar communicatie, gedrag, symboliek & visuele merkstijl en producten & diensten)
- merkimplementatie (toepassen op brand touch points en activeren)
- merkevaluatie (analyse identiteit versus imago)

**8.**

- regelmatig herhalen
- groepsgeest: laten zien dat velen het product gebruiken
- testimonials: getuigenissen door prominenten of juist door gewone gebruikers
- acties met beperkte looptijd
- associëren met prettige zaken: een model, een mooi huis
- slogans of spreuken: koning, keizer, admiraal, Popla kennen ze allemaal

- buzzen: een buzzer een artikel laten uitproberen die kan zorgen voor mond-tot-mond-reclame
- cognitieve stijl: mensen aanspreken op een mentale denkstijl: logisch, pragmatisch, emotioneel of creatief
- gebruik van humor of ironie
- aspirationele leeftijd: boodschap richten op de leeftijd die men graag wil hebben
- teasing: nieuwsgierigheid prikkelen via een voorproefje
- virals: consument stuurt een boodschap door 'delen', bijvoorbeeld een filmpje of spelletje

## 9.

Als voorwaarde voor direct marketing geldt, dat de onderneming moet beschikken over een goede database met adressen. In de eenvoudigste vorm kan dat via Excel, maar grotere ondernemingen gebruiken een speciale, meer professionele systeem: een CRM-pakket. Belangrijk is dat van de klant zoveel mogelijk gegevens worden opgenomen om gericht te kunnen communiceren.

## Opgave 6.2

### 1

Doordat de online consumentenaankopen steeds toenemen, ten koste van de offline aankopen.

### 2.

Industriële goederen: Verkoop aan andere ondernemingen: in aantal kleiner dan de consument, verkoopproces is meestal tijdrovend, er moeten offertes worden uitgebracht. Diensten: De nadruk ligt hier meer op de kwaliteit van de dienst dan op prijs, promotie of plaats. Een tevreden klant leidt tot mond-tot-mondreclame

### 3.

#### *De introductiefase*

Een product in de introductiefase realiseert nog weinig verkopen. Door de naamsbekendheid van het product te vergroten kan de verkoop van het product toenemen, waardoor het na verloop van tijd in de groeifase terecht komt.

#### *De groeifase*

Als het product in de groeifase terecht komt, is het van belang de groei zo lang mogelijk door te zetten. Het is verstandig gedurende de groeifase een reclamecampagne uit te voeren gericht op herhalingsaankoop. Zo creëert men vaste klanten. Als de maximale groei is bereikt, komt het product terecht in de volwassenheidsfase.

#### *De volwassenheidsfase of rijpheidsfase*

Het product genereert nu veel verkopen en zorgt voor winst. Deze winst kan geïnvesteerd worden in nieuwe producten of in innovatie. Vaak is het slim om het product te vernieuwen of te innoveren, om een neergang van de verkoop tegen te gaan. Ook is in deze fase actiematige reclame nodig om het verbruik te stimuleren.

#### *De stabilisatiefase (verzadigingsfase)*

Het product is over de top heen. Het verbruik moet nu worden gestimuleerd. Actiematige reclame is in deze fase nodig.

### *De neergangsfase of eindfase*

Door veroudering of concurrentie daalt de verkoop. Het is belangrijk om de levenscyclus zo lang mogelijk te verlengen, omdat het product ook in de neergangsfase nog winst oplevert. Ook nu zijn innovatie en actiereclame nodig.

#### **4.**

Stap 1. Het probleem en de onderzoeksdoelstelling formuleren

Stap 2. Het onderzoeksplan voor informatieverzameling opstellen

Stap 3. Het implementeren van het onderzoeksplan.

Stap 4. Het interpreteren en rapporteren van bevindingen.

#### **5.**

Analyse van de kansen en bedreigingen;

- Onderzoek en selectie van de doelen;
- Definitie van de marketingstrategie;
- Planning van het marketingprogramma;
- Organisatie en implementatie van het marketingprogramma;
- Meting en evaluatie van de resultaten en eventueel herdefinitie van de doelen.

#### **6.**

C's

- Customer solution, de voormalige P van Product
- Cost to the customer, de voormalige P van Prijs
- Convenience, gemak voor de klant, de voormalige P van Plaats
- Communication, de voormalige P van Promotie.

P's

- Personeel
- Periferie
- Pak (verpakking)
- Partners
- Presentatie
- Proces
- Physical evidence (fysiek bewijs van de kwaliteit van de dienst).

R's

- Reputatie, de positieve indruk op de consument, de waardering van de klant.
- Relatie, de goede band met de consument, de loyaliteit van de consument (waarbij deze minder op de prijs let).
- Ruil, de aankoop door de consument bij de onderneming.

#### **7.**

Bij een push-strategie wordt een product aangeboden en als het ware door het distributiekanaal geduwd. Er is sprake van een duwende fabrikant door aanbod gedreven marketinginspanningen. Een voorbeeld hiervan is een betere locatie in het schap in de winkels, bijvoorbeeld op ooghoogte, een plaats waar de consument beter bij kan of meer schapruimte voor het product in de winkel. De producten worden als het ware opgedrongen aan de klanten. Een ander voorbeeld: extra korting voor de tussenhandel, zodat die de verkoop zal stimuleren.



Bij een pull strategie wordt een vraag gecreëerd waardoor het product door het distributiekanaal wordt getrokken. Dit gebeurt door een verkoopteam of door promotie-activiteiten als reclame. Door klantvoorkeur is er sprake van een vragende klant via door vraag gedreven marketinginspanningen. Een voorbeeld: 2 producten voor de prijs van 1.

#### **8.**

- een e-mailnieuwsbrief
- een enquête
- actiemailing
- een vergelijkingssite
- zoekmachinemarketing (search engine marketing), zoals Google, Bing, Yahoo!
- portals, zoals startpagina.nl, KlikKlik.nl, Symbaloo.nl

#### **9.**

- Het aanbod is gebaseerd op individuele gegevens en inzichten in voorkeur en gedrag van de klant. Via gericht aanbod en direct contact is de kans op een geschikt aanbod groter.
- De kans van slagen is groter door de persoonlijke benadering.
- Onderdelen van de waardeketen worden uitgeschakeld, dus er is kostenbesparing.
- Er kan een structurele relatie worden opgebouwd.
- De effectiviteit (respons) kan snel worden gemeten en er kan worden getest wat de klant wil.
- Klantgegevens kunnen worden bijgehouden en voor marketingdoeleinden worden gebruikt.
- Direct marketing gebeurt in eigen beheer, dus er is geen afhankelijkheid van de media.

### **Opgave 6.3**

#### **1.**

Dienstenmarketing (service marketing) betreft de marketing van diensten. We komen deze vorm van marketing tegen in de dienstensector:

- banken
- verzekeraars
- adviseurs
- horeca
- kappers
- fietsreparateurs
- gezondheidszorg
- schoonmaakbranche
- ICT-dienstverlening

#### **2.**

- De interne omgevingsfactoren. Dit zijn de productiecapaciteit, het personeel en de financiën van de onderneming. Het gaat om factoren waarop de onderneming rechtstreeks invloed heeft.
- De externe omgevingsfactoren. Dit zijn de concurrenten, de consumenten en de overheid. Het gaat om factoren waarop de onderneming zelf geen rechtstreekse invloed heeft.
- De beheersbare omgevingsfactoren. Dit is de marketingmix, zie verderop in dit hoofdstuk. Het gaat om factoren die de onderneming zelf kan beïnvloeden of heeft

beïnvloed. De onderneming bepaalt de marketingmix zelf, rekening houdend met andere omgevingsfactoren.

- De niet-beheersbare omgevingsfactoren. Hierop kan de onderneming niet snel inspelen. Het gaat meestal om externe omgevingsfactoren (zie hierboven), maar ook wel om interne factoren zoals een productiecapaciteit die met geen mogelijkheid kan worden uitgebreid.

### 3.

#### A (Attention)

De aandacht (attention) van de potentiële klant moet worden getrokken. Dit kan bijvoorbeeld door een opvallende reclamevorm. Soms is massacommunicatie het aangewezen middel, bij andere producten juist individuele aandacht.

#### I (Interest)

De tweede stap is het krijgen van belangstelling of verandering (interest), waardoor de klant wordt gewezen op de positieve aspecten van het product of het merk. Een methode hiervoor is een aantrekkelijk aanbod of een garantie. Het gaat er nu om, de juiste doelgroep te interesseren.

#### D (Desire)

Interesse moet worden omgezet in de wens (desire) van de klant om het product aan te schaffen. De marketinguiting moet de potentiële afnemer er van overtuigen dat het product of het merk waardevol is. De klant wordt op de voordelen gewezen.

#### A (Action)

Het doel van de laatste fase is te komen tot actie (action), met andere woorden de klant moet het product of de dienst afnemen. In deze fase moet onder meer worden aangegeven waar de klant moet zijn voor zijn aankoop. Op een website of in een winkel speelt de plaatsing van het artikel, de uitstraling en de stimulering van de betekenis van het product een rol.

### 4.

Dat is het verzamelen van secundaire informatie, informatie die al voor een ander doel verzameld was.

Voordelen:

- de informatie is meteen beschikbaar voor onderzoek
- goedkope methode

Nadeel:

- de gegevens zullen niet precies aansluiten op de vraag

### 5.

De 4 P's van de marketingmix staan voor een viertal marketinginstrumenten, die sterk met elkaar samenhangen. Het gaat om de combinatie:

- Plaats: waar ga je het product verkopen?
- Prijs: welke prijs geef je het product?
- Product: welke eigenschappen heeft het product?
- Promotie: hoe ga je het product promoten?

### 6.

Brandmanagement is de langetermijnactiviteit waarbij het merk (niet het product) een centrale rol inneemt in de marketingbeslissingen van de onderneming door verhoging van de naamsbekendheid en de merkwaarde.

Een merk heeft doorlopend aandacht nodig om maximaal te presteren. Het is een cyclisch proces waarin vier stappen onderscheiden worden:

- merkstrategie (positionering en merkbelofte)
- merkontwikkeling (vertaling positionering naar communicatie, gedrag, symboliek & visuele merkstijl en producten & diensten)
- merkimplementatie (toepassen op brand touch points en activeren)
- merkevaluatie (analyse identiteit versus imago)

**7.**

Iedere openbare en/of systematische directe dan wel indirecte aanprijzing van goederen, diensten en/of denkbeelden door een adverteerder of geheel of deels ten behoeve van deze, al dan niet met behulp van derden. Onder reclame wordt mede verstaan het vragen van diensten.

**8.**

- opt-in: Een bezoeker van een website kan aangeven dat hij verdere informatie wil ontvangen
- opt-out: Een bezoeker van een website kan aangeven dat hij geen verdere informatie wil ontvangen of juist niet
- spam: Sending people annoying messages = Ongevraagde e-mail

**9.**

De individuele klant staat centraal

- Opbrengst- en winstvergroting door verhogen van klanttevredenheid
- Inzet van ICT voor het realiseren van optimale en kostenefficiënte bedrijfsprocessen
- Win-win situatie met wederzijdse voordelen voor bedrijf en klant

**Opgave 6.4**

**1.**

Juist.

**2.**

Onjuist. Bij de marketingmix gaat het om factoren die de onderneming zelf kan beïnvloeden of heeft beïnvloed. De onderneming bepaalt de marketingmix zelf, rekening houdend met andere omgevingsfactoren.

**3.**

Onjuist. Dit is fieldresearch.

**4.**

Onjuist. De P van plaats omvat niet alleen de locatie waar de consument het product kan verkrijgen, maar ook het distributiekanaal.

**5.**

Onjuist. Dit zijn voorbeelden van sales promotion.

**6.**

Onjuist. CRM betekent Customer Relationship Management.

### Opgave 6.5

1.

Onjuist. Marktsegmentatie onderscheidt consumentengoederen, industriële goederen en diensten. De markt voor consumentengoederen wordt nog verder verdeeld in convenience goods, shopping goods en specialty goods.

2.

Onjuist. Het is Attention, Interest, Desire, Action.

3.

Onjuist. Productonderzoek kan zowel worden uitgevoerd voor reeds bestaande producten als voor het testen van nieuwe concepten of nieuwe markten. Aan de hand van een productonderzoek worden nieuwe ideeën opgedaan voor een product en kan informatie worden verkregen over een betere samenstelling van een bestaand product. Hierbij kan zowel worden gekeken naar de technische als naar de emotionele aspecten. Er kan onder meer onderzoek worden gedaan naar de prijs, het imago, de merknaam, de verpakking, de positionering, de productattributen en de kwaliteit, smaak en geur.

4.

Juist.

5.

Onjuist. Reclame en promotie betekent niet hetzelfde. Promotie is de directe ondersteuning van de feitelijke verkoop. Reclame is een ruimer begrip. Het doel kan ook zijn het versterken van een imago van een onderneming, merk of product.

6.

Juist.

### Opgave 6.6

1.

- b. demografische factoren (x)
- d. ecologische factoren (x)
- e. technologische factoren (x)

2.

- b. innovators, early adopters, early majority, late majority, laggards (x)

3.

- b. concurrentiepositie (x)
- c. financieel (x)
- f. organisatie (x)
- g. research (x)

4.

- a. branche (x)
- e. macro omgeving (x)

5.

b. Stelling I is juist en stelling II is onjuist (x)

**6. Kanalen die het meest worden gebruikt voor direct marketing:**

b. internet (x)

c. post (x)

d. telefoon (x)

### Opgave 6.7

1.

c. financiën (x)

e. personeel (x)

2.

a. bereikbaarheid (x)

e. innovaties (x)

f. marketing (x)

g. personeel (x)

3.

b. concurrentie (x)

c. distributietrends (x)

d. groei-economie (x)

4.

e. marktleiders (x)

f. nichespelers (x)

i. uitdagers (x)

j. volgers (x)

5.

c. Stelling I is onjuist en stelling II is juist (x)

6.

b. Stelling I is juist en stelling II is onjuist (x)

### Opgave 6.8

Indeling ondernemingen naar marktgedrag (Philip Kotler)	
Voorbeeld	Vorm
begeven zich in een bepaalde markt met een bepaalde behoefte, waarvoor ze speciale oplossingen bieden.	nichespelers
grote ondernemingen die sturend zijn bij prijswijzigingen, nieuwe producten en marketingactiviteiten	marktleiders
nemen weinig risico bij het veroveren van marktaandeel, kopiëren marketingactiviteiten van andere ondernemingen	volgers
onderscheiden zich door productinnovatie en/of klantaandacht	uitdagers

## Opgave 6.9

<b>Geïntegreerd CRM-systeem</b>	
<b>Omschrijving</b>	<b>Toepassing</b>
agendafunctie, to-do lijsten, te integreren met telefoons en tablets van medewerkers	tijdmanagement
contacten met de klant, inclusief planning	contactmanagement
doelgroepselectie, aanmaken mailing, verzenden mailing, vastleggen respons, voorraadbeheer van marketingmaterialen	direct marketing
doelstellingen, activiteitenplanning, budgettering, kostenregistratie en bewaking van een campagne (gericht op het uitbouwen van relaties met klanten of op het verkopen van producten en diensten)	campagnemanagement
klantinformatie	relatiebeheer
koppeling met webwinkel en andere online activiteiten, online toegang door relaties, registratie bezoekersgedrag, geautomatiseerde dialogen met de klant, aanbiedingen op basis van het surfgedrag van de relatie, webstatistieken	e-commerce
marketinggegevens over de eigen onderneming: product/markt-combinaties, marktomvang, marktaandeel, verkoopdoelstellingen, resultaten, kritieke succesfactoren, SWOT-analyses, concurrenten, productbeschrijvingen, product- en prijsstrategie, product-life-cycles en marketing- en communicatiebudgetten inclusief de bewaking	strategische marketing
mediagebruik, capaciteit, kosten, toewijzen van mensen, middelen en budgetten aan contactkanalen	multi-channel management
productcatalogus, offertes, voortgang verkoopproces, verkoopprays, verkoopbudgetten, verkoopprognoses, forecastberekeningen	verkoopondersteuning
registratie callcenteractiviteiten, belscripts, automatische doorschakeling	telemarketing
registratie en afhandeling van klachten, FAQ (frequently asked questions)	klantenservice
sturen en bewaken van klantcontacten, marketingacties en projectactiviteiten	workflowmanagement
uitvoeren van selecties, analyses, samenstellen van managementinformatie	business intelligence

## Opgave 6.10

- productie-oriëntatie. Hierbij staat de productie centraal. Het gaat vooral om de interne processen. Hoe moet het product er uit zien, hoeveel producten maken we, hoe verloopt de distributie, hoeveel personeelsleden en machines zijn er nodig? De kostprijs en de mate van efficiëncy zijn leidend voor de uiteindelijke vraagprijs in de markt.
- productoriëntatie. Het product is de bepalende factor. Ook hier gaat het om de interne processen. Welke eigenschappen moet het product bezitten, hoe kunnen we het product verbeteren? Het uitgangspunt is dat een kwalitatief goed product tot een hogere afzet leidt.

- verkooporiëntatie. Hierbij wordt de nadruk gelegd op de wijze van verkoop, inclusief reclame. Hoe brengen we het product onder de aandacht van de klant, hoe communiceren we naar de klant, hoe richten we onder verkoopkanalen en distributiepunten in? Deze handelswijze is verstandig als er veel concurrentie van derden is die vergelijkbare producten op de markt brengen. Dit concept werd tussen 1930 en 1950 veel toegepast.
- marketingoriëntatie. In dit concept dat na 1950 wordt toegepast, worden de wensen en behoeften van de klant centraal gesteld. Wat vindt de klant belangrijk, welke productspecificaties wil de klant tegen welke prijs en via welk kanaal? In de 21ste eeuw zien we bij de consument een toenemende belangstelling voor het maatschappelijk aspect van het aan te schaffen product. Is rekening gehouden met de derdewereldlanden, het milieu, de gezondheid en het dierenwelzijn? Het is duidelijk dat toepassen van het marketingconcept de eerder genoemde aspecten productie, product en verkoop behoorlijk kan beïnvloeden. Uitgangspunt is dat marktgericht denken tot een hogere omzet leidt van nieuwe maar ook van bestaande klanten.
- maatschappelijke oriëntatie. In dit nieuwe marktbenaderingsconcept ligt de nadruk op het (toenemende) belang dat de consument aan het maatschappelijk aspect hecht.

## HOOFDSTUK 7. Communicatie

### Opgave 7.1

**1.**

Communicatie is een activiteit waarbij levende wezens betekenissen uitwisselen door op elkaars signalen te reageren.

**2.**

- Externe ruis. Deze komt van buiten: internetstoring, herrie.
- Interne ruis. De oorzaak ligt bij de ontvanger of verzender: elkaars taal niet kunnen lezen of begrijpen, emotie, onduidelijkheid, teveel informatie en dergelijke.

**3.**

Gegevens zijn slechts feiten of symbolen en worden pas informatie als de data voor de ontvanger betekenis en nut hebben.

**4.**

Massacommunicatie is communicatie waarbij grote groepen mensen worden bereikt. Een andere benaming is: openbare communicatie.

**5.**

Het komt er op neer dat een goede relatie tussen zender en ontvanger leidt tot wederzijds begrip, waardoor de inhoud van de communicatie wordt beïnvloed en ruis wordt voorkomen.

**6.**

- Wees to the point, bespreek de hoofdzaken, generaliseer niet
- Verduidelijk lastige kwesties met voorbeelden
- Ga vooral uit van de feiten en beperk het geven van een eigen oordeel
- Geef wel feedback op zaken of op gedrag van de gesprekspartner, maar niet op zijn persoon.
- Doe verzoeken op het juiste moment
- Luister actief en probeer de gesprekspartner te begrijpen
- Stel vragen, met name bij onduidelijkheden
- Vermijd hierbij meervoudige vragen
- Open vragen hebben meer waarde dan gesloten vragen, waarop de gesprekspartner slechts ja of nee zal antwoorden. Zie hieronder voor de soorten vragen die in een gesprek gehanteerd kunnen worden
- Vat regelmatig samen:
  - o als controle voor de andere gesprekspartner
  - o als het gesprek afdwaalt
  - o aan het eind van een onderwerp of van het gesprek
- In plaats van samen te vatten kun je ook interpreteren of reflecteren om duidelijkheid te krijgen of de ander verder te helpen in het gesprek: 'Dus je bedoelt .....' of 'Begrijp ik goed dat .....'
- Geef beargumenteerd aan waarom je niet aan een verzoek kan voldoen of waarom je ergens niet mee kan instemmen
- Maak zo helder mogelijke afspraken



- Samengevat: Maak gebruik van het LSD-principe:
  - o Luisteren
  - o Samenvatten
  - o Doorvragen

## 7.

- voorbereiden via de vergaderstukken
- visie goed verwoorden
- actief luisteren naar de andere gesprekspartners
- zorgen tijdens het overleg niet gestoord te worden via mobiele telefoon en dergelijke

## 8.

Dit verhoogt de betrokkenheid van de deelnemers bij de vergadering.

## 9.

### **Reflecteren**

Reflecteren gaat een stap verder dan samenvatten. Nu wordt naast de boodschap ook het gevoel van de gesprekspartner verwoord. Dit is belangrijk om in het telefoongesprek aan te geven dat men de zich in kan leven en dat men dit gevoel serieus neemt.

### **Confronteren**

Bij een vermoeden van onjuistheden mag de beller of gebelde dat op een vriendelijke manier melden aan de gesprekspartner. Bijvoorbeeld: U zegt ....., kunt u dit misschien nader toelichten?

### **Onderbreken**

In een aantal situaties is het beter de gesprekspartner niet eindeloos te laten doorspreken, bijvoorbeeld als hij een onsamenhangend verhaal heeft of in herhalingen vervalt. Dan mag men op vriendelijke manier onderbreken en proberen het gesprek samen te vatten, zodat het verder afgerond kan worden.

### **Stiltes laten vallen**

Het tegenovergestelde van onderbreken kan in andere situaties juist zinvol zijn. In een telefoongesprek kunnen stiltes namelijk een functie hebben. Beide partijen kunnen nadenken of bijvoorbeeld hun emotie verwerken.

### **Omgaan met weerstand**

Het is beter om een gesprek niet te laten uitlopen op een ja/nee-discussie. Laat de ander zijn mening nog eens toelichten. Als er iets onjuist is, probeer dit dan op een rustige manier toe te lichten. Maar eerst moet bekend zijn, waar de weerstand van de gesprekspartner vandaan komt.

## **Opgave 7.2**

### 1.

- Face to face verbaal en non-verbaal, per telefoon, via VoIP, via Skype
- Per koerier, briefpost, fax, internet, e-mail, chatten, via social media
- Internet

- Digitale gegevensdragers als cd's, audiotapes, diskettes, dvd's, usb-sticks, geheugenkaarten, blu-ray
- Oudere communicatiemiddelen als semafoon, telegraaf, spreekbuis, postduif, rooksignaal, tamtam, morsetekens
- Oudere gegevensdragers als wasrollen, grammofoonplaten, videobanden, audiocassettes, ponskaarten, ponsbanden, cd's en audiotapes

## 2.

Een bericht geplaatst op internetfora of sociale netwerksites wordt ook wel een post genoemd.

## 3.

Basis hiervoor is de jaarplancyclus. De communicatiemanager maakt een gedetailleerde uitwerking van de strategische communicatieplanning waarin zijn opgenomen de doelstellingen, de acties voor het komende jaar en de wijze waarop de naamsbekendheid wordt opgebouwd. We spreken ook van tactische of middellange termijn communicatieplanning.

## 4.

- op inhoudsniveau: de concrete inhoudelijke informatie.
- op betrekkingniveau gezonden worden: op meta-niveau, bijvoorbeeld informatie over hoe een boodschap moet worden opgevat en hoe de verhoudingen zijn tussen de betrokkenen in een relatie.

Vaak wordt tegelijkertijd een boodschap op inhoudsniveau en betrekkingniveau gegeven.

## 5.

De gesprekspartner wil subtiel laten merken dat hij aandacht en interesse toont voor de ander en met zijn gedachte mee wil gaan. Dit kan nuttig zijn bij onderhandelingen.

- Verkopers bijvoorbeeld (bijvoorbeeld verzekering- en autoverkopers) worden getraind in het aannemen van een spiegelhouding ten opzichte van de potentiële klant. De kunst hierbij is dat dit tijdens een verkoopgesprek zo onopvallend mogelijk gebeurt, omdat anders de potentiële klant zich in de maling genomen kan voelen.
- Het is tijdens een sollicitatiegesprek voor de sollicitant handig om zichzelf zo'n houding te geven dat hij geïnteresseerd overkomt. Zit de interviewer rechtop met de armen op tafel, dan kan de sollicitant dit ook doen. Gaat hij daarentegen achteroverleunen in zijn stoel, dan kan dat door de interviewer gezien worden als desinteresse of luiheid.
- Bij direct marketing via de telefoon gebeurt zo iets vaak ongemerkt. De marketeer spreekt positief en met de potentiële klant mee, haakt in op iedere mogelijke opening het gesprek een positieve richting in te sturen.

## 6.

- Informatie verstrekken. Belangrijk is dat veel informatie tevoren bekend is bij de deelnemers, zodat een lang verhaal overbodig is. In feite moet in de vergadering een kort gestructureerd verhaal ter verduidelijking worden gegeven. Ook moet voorkomen worden dat tijdens het verstrekken van informatie al een discussie ontstaat.
- Oordeel vormen. Deelnemers brengen hun argumenten naar voren. Het doel van de discussie is, de diverse opvattingen helder te krijgen ter wille van een goede besluitvorming.
- Besluit nemen. In dit stadium worden afspraken gemaakt. Besluitvorming kan op verschillende manier plaatsvinden. Alleen bij een besluitvormend doel komt ook de derde doelstelling aan bod.

## 7.

Bij de Vaststelling van de vergadering wordt besloten of deelnemers spoedeisende zaken hebben die in de vergadering aan de orde moeten komen. Hiermee is het agendapunt Rondvraag overbodig.

## 8.

- wie heeft gebeld
- wanneer er is gebeld
- waarover is gebeld
- naam van degene die het gesprek heeft gevoerd
- naam voor wie de notitie bestemd is
- afgesproken actie genoteerd worden (opzoeken, terugbellen met datum en dergelijke)
- paraaf

## 9.

- afzender
- geadresseerde
- onderwerp
- aanhef
- eigenlijke inhoud
- afsluiting
- slotgroet
- afzendergegevens.

### Opgave 7.3

#### 1.

Verstoringen in het contact, miscommunicatie, noemt men ruis

#### 2.

- Knuffelen.
- Uiterlijk.
- Kleding.
- Kleuren.
- Lichaamshouding.
- Praten met handen en voeten
- Van je gezicht aflezen.
- Oogcontact.
- Via de postduif, rotstekening of tamtam (dus geen lichaamstaal).
- Stemintonatie, zoals vriendelijk of juist boos spreken.

#### 3.

Informatie is al wat van buitenaf als bericht, als overdracht van kennis of gegeven tot iemand komt. Informatie voegt kennis of bepaaldheid toe en vermindert daardoor onwetendheid, onzekerheid of onbepaaldheid.

#### 4.

Conversatie is een ander woord voor gesprek. Er is hier sprake van (mondelijke) communicatie, want het vindt plaats tussen ten minste twee personen. Er is dus feedback.

## 5.

Meta is het Griekse voorvoegsel voor 'betreffende het onderwerp zelf'.

## 6.

- Vaststellen van de gespreksdoelen. Tijdens het gesprek controleren of deze doelen behaald worden.
- Vaststellen hoeveel tijd het gesprek in beslag mag nemen. Tijdens het gesprek controleren of de voortgang voldoende is. Een agenda is hiervoor meestal vereist.
- Zorgen dat er geen onduidelijkheden of misverstanden ontstaan. Als dat toch gebeurt, deze benoemen en oplossen. Dit kan:
  - o door samen te vatten;
  - o door de kern van het gesprek te benoemen;
  - o door te checken of het besprokene duidelijk is voor de gesprekspartner(s).

## 7.

- alleen besluitenlijst
- beknopt verslag
- uitgebreid verslag: Alle relevante punten van de deelnemers worden vastgelegd

## 8.

- LSD: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen zijn de drie kernwoorden voor een zakelijk (telefoon)gesprek.
- Stemgeluid is bij het telefoongesprek het belangrijkste communicatiemiddel. Luister goed naar de gesprekspartner en laat aan de gesprekspartner weten dat je luistert. Dat kan via stemgeluid als 'akkoord' of 'jaja' of via een korte herhaling van de belangrijkste woorden.
- Via een samenvatting kan de gesprekspartner laten horen hoe hij het gesprokene interpreteert. Deze kan daar eventueel nog een correctie op aanbrengen. Als de ander aan de lijn te langdradig is, kan het gesprek door een korte samenvatting weer op de rails worden gezet.
- Met doorvragen kan de gesprekspartner duidelijkheid verkrijgen, waardoor hij het doel van het telefoongesprek bereikt. Een goede luisteraar in een telefoongesprek weet ook wat hij moet vragen en wanneer hij moet doorvragen. Het type vraag hangt af van de inhoud van het telefoongesprek. Zie hierboven voor de diverse soorten vraagmogelijkheden.

## 9.

- Verstuur het bericht alleen aan de juiste geadresseerde(n) en maak niet onnodig gebruik van de (b)cc-mogelijkheid. Niet alleen werkt dit versturend voor de ontvanger, maar soms krijgt deze informatie onder ogen die niet voor hem bestemd is. Hierdoor kan het vertrouwen aangetast worden. Een andere reden is dat de werkelijke ontvanger een bericht als minder belangrijk zal beschouwen als dit aan een groep is gericht.
- Een bericht dat voor meer personen bestemd is, kan het beste meer keren worden verstuurd. Dan bestaat de mogelijkheid om elk mailbericht te openen met een persoonlijke aanhef, bijvoorbeeld: Geachte mevrouw Balkenende, .....
- Verstuur het bericht niet te snel. Dit kan leiden tot fouten in het bericht. Ook kan soms in de e-mail een vorm van irritatie voorkomen, waarvan de verzender achteraf spijt heeft. En in tegenstelling tot mondelinge communicatie ontbreekt de mogelijkheid van een non-verbale aanvulling. Soms worden woorden in hoofdletters getypt om de irritatie te onderstrepen. Deze wijze van communiceren hoort niet thuis in een zakelijke mail. Ook

vette, onderstreepte of gekleurde tekst is niet aan de orde. Dus: Herlees een mail altijd en besluit daarna pas of het bericht op deze manier verzonden moet worden. Wees altijd respectvol richting ontvanger(s).

- Als men een mail ontvangt waaruit irritatie blijkt, moet dit niet leiden tot eenzelfde soort reactie via de mail. De ontvanger kan dan beter persoonlijk of telefonisch contact opnemen om het probleem uit de wereld te helpen. En in dat gesprek moet worden doorgevraagd om de werkelijke achtergrond van de irritatie te doorgronden. Pas als deze reden bekend is, kan aan een oplossing worden gewerkt.
- Stuur persoonlijke mailberichten niet door aan derden. Hierdoor kan het vertrouwen van de oorspronkelijke verzender worden geschaad. Deze opmerking geldt uiteraard niet voor een zakelijk bericht dat ook voor anderen inhoudelijk van belang is.
- In privéberichten wordt vaak gebruik gemaakt van tekeningen die men via het toetsenbord kan maken, zoals een lachend of een huilend gezicht. Men noemt dit wel 'emotions'. In zakelijke e-mails horen deze tekens niet thuis. Ze doen afbreuk aan het werkelijke bericht.
- Houd het mailbericht kort en zakelijk. Lange berichten worden vaak niet of maar half gelezen, waardoor men zijn doel voorbij schiet. In het ergste geval gaat het bericht meteen door naar de prullenbak. Als een uitvoerige verhandeling nodig is, is de mail waarschijnlijk niet het beste medium, maar is persoonlijke communicatie beter.
- Een uitvoerige notitie of brief kan beter als bijlage bij een mailbericht worden verzonden. Hiermee wordt bereikt dat de e-mail zelf kort en zakelijk blijft. Maak van belangrijke bijlagen een pdf-bestand, zodat hierin geen latere ongewenste wijzigingen mogelijk zijn. Vermeld in de mail zelf welke bijlagen zijn bijgesloten.
- Zorg voor een nette afwerking, vergelijkbaar met die van een brief. Zorg voor een aanhef en een ondertekening. Het ontbreken hiervan geeft een slechte indruk. Ook typefouten doen afbreuk aan de werkelijke inhoud van het bericht. Gebruik niet te lange zinnen, komma's, punten, alinea's en witregels. Voorzie een eventuele opsomming van aandachtsstreepjes.
- Omschrijf bij het onderwerp duidelijk het doel en de vraag, in plaats van de automatische tekst Re Re ... Wis bij een automatische beantwoording de oorspronkelijke berichten, zodat het mailbericht niet bestaat uit een groot aantal oude berichten onder elkaar.
- Gebruik een schreefloos lettertype. Door het gebruik van een schreefloos lettertype voorkomt men dat de letters te veel in elkaar overvloeien en daardoor onleesbaar dreigen te worden. Een geschikte letter voor e-mailberichten is bijvoorbeeld Arial.
- Commerciële mail en Nieuwsbrieven mogen alleen verzonden worden als de ontvanger daarvoor toestemming heeft gegeven. Zo niet, dan is er sprake van spam en dat is strafbaar.
- Handel een per mail ontvangen vraag binnen een redelijke termijn af. Hierbij kun je denken aan 48 uur. Als dat niet mogelijk is, stuur dan een uitstelbericht met bijbehorende toelichting.

#### **Opgave 7.4**

**1.**

Juist.

**2.**

Onjuist. Bij informeren is sprake van eenrichtingsverkeer. Bij communicatie is sprake van twee- of meerzijdigheid.

**3.**

Onjuist. Ook bij massacommunicatie is het zender-ontvanger model van toepassing. Immers, er is altijd sprake van iemand die een boodschap wil overbrengen op een of meer ontvangers.

**4.**

Onjuist. Dit overleg behoort tot de formele communicatie

**5.**

Onjuist. In deze zin is sprake van een relationeel aspect.

**6.**

Onjuist. Om effectief te vergaderen, moet het verslag van de vorige vergadering niet compleet worden besproken. Ook moeten de deelnemers in de vergadering geen correcties indienen. Deze moet men tevoren melden. Dan kan het verslag in de vergadering snel worden vastgesteld.

### **Opgave 7.5**

**1.**

Onjuist. Een dataset is een gegevensverzameling. Een bericht is een afgeronde hoeveelheid informatie (met een begin en een eind) die van een verzender naar een ontvanger verstuurd wordt.

**2.**

Juist.

**3.**

Onjuist. Alleen bij formele communicatie zijn procedures vastgelegd, bij informele communicatie niet.

**4.**

Onjuist. In deze zin is sprake van een zakelijk aspect.

**5.**

Onjuist. Hier is sprake van een autocratisch genomen besluit.

**6.**

Onjuist. Het interpreteren van non-verbale communicatie is lastiger dan van verbale communicatie? Dit komt doordat het decoderen moeilijk is. Vaak trekt de ontvanger verkeerde conclusies bij non-verbale signalen.

### **Opgave 7.6**

**1.**

b. gegevensdrager (x)

c. kanaal (x)

d. medium (x)

**2.**

a. formele communicatie (x)

**3.**

a. dialoog (x)

c. monoloog (x)

g. spreken (x)

**4.**

b. expressief aspect (x)

**5.**

a. V = Victor (x)

b. R = Rudolf (x)

d. E = Eduard (x)

f. U = Utrecht (x)

g. I = Izaäk (x)

h. M = Marie (x)

j. E = Eduard (x)

**6.**

a. deskresearch en formele communicatie (x)

### **Opgave 7.7**

**1.**

c. Stelling I is onjuist en stelling II is juist (x)

**2.**

a. kleding (x)

b. knuffelen (x)

c. lichaamshouding (x)

f. spiegelen (x)

g. stemintonatie, zoals vriendelijk of juist boos spreken (x)

h. van je gezicht aflezen. (x)

**3.**

a. appellerend aspect (x)

d. expressief aspect (x)

f. relationeel aspect (x)

g. zakelijk aspect (x)

**4.**

a. appellerend aspect (x)

**5.**

b. Stelling I is juist en stelling II is onjuist (x)

**6.**

c. de notulen (x)

### Opgave 7.8

Communicatiekanalen			
	zintuiglijke kanalen	mechanische kanalen	elektronische kanalen
computer			X
gehoor	X		
geur	X		
gevoel	X		
gezicht	X		
pen		X	
radio			X
smaak	X		
telefoon			X
typemachine		X	

### Opgave 7.9

Besluitvorming in een vergadering	
Omschrijving	Wijze van besluitvorming
aanpassing voorstel tot iedereen zich er in kan vinden	compromis
bijvoorbeeld tweederde	gekwalificeerde meerderheid
de helft plus één	democratisch
de vergadering draagt de beslissing over aan een of meer personen, bijvoorbeeld aan het dagelijks bestuur of aan de voorzitter: minderheidsbeslissing	delegatie
één persoon besluit na advies te hebben ingewonnen bij de andere betrokkenen: eenmansbesluit	autocratisch
iedereen stemt voor, via unanimititeit	met algemene stemmen
niemand heeft bezwaar	consensus

### Opgave 7.10

**1**

Omdat wij u per ongeluk niet hebben aangekondigd dat wij hier vooraf vrij veel moeite mee hebben, kunnen wij niet instemmen met dit besluit.

**2.**

Behalve als betrokkene vasthoudt aan zijn mening, zullen wij daarom van twee kanten bekijken of dit vermogen in dit geval voldoende is.

**3.**

Voor u te raadplegen, moeten wij in feite vaststellen dat er een zo groot verschil is dat dit moet worden uitgeschakeld.



**4.**

Het is duidelijk dat wij uw eis buitensporig hoog vinden. Daarom melden wij u uitdrukkelijk dat wij de overeenkomst na afloop niet willen voortzetten.

**5.**

Wij geven helemaal geen steun aan een gelijke opleiding, zodat wij hier uw volgorde van belangrijkheid sterk afkeuren.

**6.**

Velen willen vooral vast iets zeggen over de wijzigingen in het takenpakket. Maar deze aanpak is niet zo goed.

## **HOOFDSTUK 8. Gespreksvormen en conflicthantering**

### **Opgave 8.1**

#### **1.**

- Een dialoog (letterlijk: door het woord) is in principe een gesprek tussen twee personen.
- In een ruimere betekenis geldt een dialoog ook voor een gesprek tussen twee of meer partijen, instanties of groepen van personen, zoals de dialoog tussen werkgevers en werknemers, tussen de afdelingsmanager en zijn afdeling.

#### **2.**

- De gesloten vraag, om korte en eenvoudige informatie te verkrijgen.
- De open vraag, om een kandidaat een uitvoeriger reactie te laten geven.
- De casus, om een kandidaat te laten aangeven hoe hij een bepaalde situatie op zou lossen.

#### **3.**

- Evaluatiecriteria voor de kwaliteit en het niveau van functioneren
- Overzicht van de ondersteuningsmogelijkheden (begeleiding, cursussen)
- Informatie over functies en carrièremogelijkheden

#### **4.**

- Verbeteren van het functioneren, de prestatie en de motivatie van de werknemer.
- Optimaal benutten van de capaciteiten van de werknemer.
- Formuleren van arbeidsvoorwaardelijke beslissingen, zoals bijvoorbeeld het niet verlengen van een tijdelijke arbeidsovereenkomst of het krijgen van salarisverhoging.
- Als de werknemer de doelen niet gehaald heeft, zal hij met een aanvaardbare verklaring daarvoor moeten komen. Zijn gesprekspartner zal hem meedelen, of hij dat acceptabel vindt of niet. Opnieuw wordt er dus een beoordeling uitgesproken en worden er nieuwe afspraken gemaakt.

#### **5.**

Het is een methode om een persoon systematisch kennis van een ander te laten vergaren. Interviews worden bijvoorbeeld door personeelswerkers gebruikt tijdens sollicitatiegesprekken om een indruk te krijgen van de sollicitant.

#### **6.**

Bij een debat is het de bedoeling een stelling te verdedigen of juist te bestrijden.

#### **7.**

Een NCD (tweetalig gesprek) is gebruikelijk in Scandinavië, waar de verschillen tussen de Germaanse variëteiten klein genoeg zijn om de verstaanbaarheid niet in de weg te staan. De ene gesprekspartner spreekt Noors en de andere Zweeds.

#### **8.**

Een slim soort vragen zijn zogenaamde implicatievragen, zoals: 'wat zijn de gevolgen van een computerstoring voor uw productiviteit?' Door deze vragen te beantwoorden, formuleert de klant zelf het probleem. Vervolgens moet de klant er van worden overtuigd dat de verkoper de oplossing voor het probleem heeft.

Het sluitstuk is het vastleggen van de order. Hierbij moet de klant vaak worden geholpen, want meestal plaatst hij niet zelf de opdracht.

## 9.

- het probleem negeren, net doen of er geen conflict is
- wachten tot iemand anders het oplost
- zelf het initiatief nemen om tot een oplossing te komen
- om hulp vragen

## Opgave 8.2

### 1.

- Hierbij zijn twee personen betrokken, zonder de aanwezigheid van een derde.
- Het gesprek heeft vaak een vertrouwelijk en serieus karakter (gesprek tussen een chef en zijn ondergeschikte, een slechtnieuwsgesprek, een functioneringsgesprek of een gesprek waarbij iets in vertrouwen wordt meegedeeld).
- Een populaire term is bilateraaltje of bilaatje.

### 2.

- Informatie verzamelen over de organisatie en de functie
- Nadenken over welke persoon de organisatie het liefst heeft voor deze functie
- Nadenken over de eigen taakinvulling van de vacature
- Mogelijke vragen van de organisatie en de antwoorden daarop voorbereiden; hardop oefenen
- Nadenken over de eigen plus- en minpunten en over compensatie voor de minpunten
- Eigen vragen meenemen naar het gesprek
- Diploma's en referenties meenemen

### 3.

Het oordeel over het functioneren moet onderbouwd zijn. Over de werkprestaties van de werknemer moet dan ook een dossier worden bijgehouden. De medewerker moet kopieën ontvangen van alle verslagen. Een negatief oordeel kan alleen maar worden geveld als dit in voorafgaande functioneringsgesprekken al duidelijk aan de orde is geweest. En dit kan dan geen betrekking hebben op een incidentele situatie, maar over een langere periode. Het komt voor dat anderen dan de eigen leidinggevende (mede) een oordeel geven over het functioneren van een medewerker.

### 4.

- bij het verduisteren van geld of goederen;
- bij het doorbrieven van vertrouwelijke gegevens aan een concurrerende firma;
- bij het stalken van een medewerker;
- bij het aanranden van een medewerker.

De consequentie zal zijn: ontslag op staande voet

- Ook kan het voorkomen dat een bedrijf door inkrimping of reorganisatie personeelsleden een vervelend bericht moet overbrengen: een slechtnieuwsgesprek.

### 5.

- Een voordeel is dat er goed kan worden doorggevraagd naar achterliggende motivaties, gedachten en ideeën.
- Een nadeel is dat er geen algemene conclusies kunnen worden getrokken die voor de hele doelgroep gelden.

## 6.

- Informeren: Bij een informatieve discussie is men er niet altijd op gericht het met elkaar eens te worden, maar wil men horen hoe anderen over het onderwerp denken.
- Komen tot besluitvorming: Bij een besluitvormende discussie is het doel wel tot een gezamenlijk besluit te komen. In een ideale situatie wordt men het met elkaar eens. Komt men er in de discussie niet uit, dan kan je stemmen of via onderhandelen een compromis zoeken.

## 7.

Formule:

$$E = K \times A \text{ [Effect = Kwaliteit x Acceptatie]}$$

Uitleg:

Een kwalitatief uitstekend advies heeft geen enkel effect als de opdrachtgever het niet accepteert. Maar ook het omgekeerde geldt: een volledig geaccepteerd advies is niet effectief als de kwaliteit ervan beneden peil is.

## 8.

- Voorbereiding op het gesprek door de werknemer, waarbij deze nadenkt over zijn wensen en zijn mogelijkheden.
- Voorbereiding op het gesprek door de leidinggevende, waarbij deze nadenkt over dezelfde punten en over de mogelijkheden binnen de organisatie en de opleidingsnoodzaak.
- Het loopbaangesprek zelf, waarin informatie wordt uitgewisseld, plannen worden gemaakt, rekening houdend met de voors en tegens en gekeken wordt wat goed is voor de werknemer én de organisatie. Hierbij is de werknemer verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan en de organisatie voor het realiseren van de organisatiedoelen.
- Aan het eind van het loopbaangesprek worden de gemaakte afspraken SMART samengevat. De werknemer werkt deze afspraken uit in zijn POP (Persoonlijk Ontwikkelingsplan), eventueel samen met de leidinggevende.

## 9.

- De ander rechtstreeks benaderen, dus niet via een brief, e-mail, voicemail of via een ander
- Beheerst blijven, dus de emoties onder controle houden
- Op het onderwerp gericht blijven, niet op de persoon
- Actief luisteren om alles te begrijpen, naar verbale en non-verbale boodschappen
- To the point en eerlijk zijn, ook bij minder goede boodschappen
- Oplossingsgericht zijn, dus het probleem definiëren en een oplossingsrichting zoeken
- Zo nodig bereid zijn tot een compromis

### Opgave 8.3

#### 1.

- Heeft de kandidaat voor de functie voldoende opleiding, kennis en ervaring?
- Past de kandidaat in de organisatie? Is deze initiatiefrijk, innovatief, betrouwbaar, belastbaar, flexibel, nauwkeurig, oplossingsgezin, kan hij hoofd- en bijzaken onderscheiden?
- Over welke andere persoonskenmerken beschikt de kandidaat? Is deze zelfstandig, extravert, vriendelijk, openstand en stabiel?
- Kan de kandidaat functioneren binnen de afdeling?
- Is de kandidaat collegiaal?

## 2.

- Nagaan of de functie bij de werknemer past.
- Prestatieverbetering.
- Bijsturing.
- Herkennen en aanpakken van eventuele problemen.
- Stimulering.
- Ontwikkeling.

## 3.

- Beoordeling door collega's. Het voordeel is dat collega's elkaar corrigeren, maar er kunnen negatieve werkverhoudingen ontstaan.
- Beoordeling door een specialist, die buitenstaander is. Het voordeel is een neutrale en deskundige beoordeling, maar het gaat slechts om een momentopname.

## 4.

- Ontwijken: schriftelijk, via de mail of telefonisch meedelen van het slechte nieuws.
- Ontwijken: het slechte nieuws door een ander laten vertellen dan de direct leidinggevende.
- Het slechte nieuws in etappes vertellen (de druppelmethode).
- Uitstellen van het gesprek of van het slechtnieuwsbericht tijdens het gesprek.
- Het slechte nieuws onder tijdsdruk vertellen: We hebben 20 minuten voor dit gesprek.
- Aangeven dat het slechte nieuws de beslissing van iemand anders is.
- Het slechte nieuws verdoezelen, minder erg maken dan het is, de pil vergulden.
- De hang yourself methode toepassen: Je weet zeker wel waarover ik je wil spreken? De medewerker moet dan zelf ontdekken wat het slechte nieuws is, omdat de leidinggevende er om heen praat.
- Justificeren: Het slechte nieuws inpakken in veel rationele redenen of via een uitvoerige verdediging van de beslissing.
- De medewerker geen gelegenheid geven zijn emoties te tonen.
- Zichzelf rechtvaardigen door de leidinggevende.
- Geen rekening houden met de mogelijke reacties van de medewerker (agressie, verdediging, ontkenning, berusting, herhaling).

## 5.

Vormen van vertekening: Er is sprake van verdraaiing. De uitkomsten van het interview zijn niet zuiver door de manier van vragen stellen, luisteren en vastleggen.

## 6.

Er wordt een discussieleider aangesteld. Tijdens een vergadering is dit bijvoorbeeld de voorzitter, op een forum is dit de moderator. Belangrijke competenties bij het discussiëren zijn openheid, overtuigingskracht, analytisch vermogen en kritisch zijn.

## 7.

In het participatiemodel - de naam zegt het al - trekt de adviseur op met de adviesvrager. Hierbij staat de inbreng van de adviesvrager centraal en de rol van de adviseur bestaat uit stimuleren en structureren. Deze geeft richting aan het gesprek en helpt de ander bij het analyseren van zijn vraag of probleem en bij het zoeken naar oplossingen. Uiteraard put de adviseur daarbij uit zijn eigen vakdeskundigheid.

In de praktijk blijkt dat dit open gespreksmodel effectief is in adviesgesprekken omdat het recht doet aan de Wet van Maier ( $E=KxA$ ). Het participatiemodel is ook geschikt voor een functioneringsgesprek, onderdelen van het verkoopgesprek (behoefteanalyse) en van het slechtnieuwsgesprek (bedenken van oplossingen).

**8.**

- Tegengestelde belangen hebben die met elkaar botsen.
- Geen goede afstemming tussen de doelstellingen en de manier waarop deze bereikt moeten worden.
- Afwijkende doelstellingen tussen de werknemers binnen een afdeling.
- Afwijkende visie met betrekking tot het bereiken van de doelstellingen.
- Afwijkende visie met betrekking tot de rol die een werknemer moet vervullen.
- Afwijkende visie met betrekking tot het verdelen van de middelen binnen de organisatie.
- Afwijkende achtergronden van de werknemers binnen een afdeling, waardoor afstand ontstaat.

**9.**

- doordrukken
- samenwerken
- compromis sluiten
- toegeven
- vermijden

**Opgave 8.4**

**1.**

Onjuist. Hier kan het best een casus(vraag) worden gesteld.

**2.**

Onjuist. De leidinggevende geeft een waardeoordeel over het gehele functioneren van de werknemer: (1) kwalitatief, (2) kwantitatief en (3) sociaal

**3.**

Onjuist. Via de STAR-methode kan de betrouwbaarheid van het interview worden verhoogd.

**4.**

Onjuist. Een argument kan subjectief zijn terwijl een feit dat nooit is. Door onfeitelijke argumenten aan te dragen stuur je aan op een polarisering. Onfeitelijke argumenten kunnen de discussie vertroebelen en frustreren, feitelijke argumenten scheppen rust.

**5.**

Juist.

**6.**

Juist.

### Opgave 8.5

1.

Onjuist. Een functioneringsgesprek is op de toekomst gericht. In een functioneringsgesprek worden doelen gesteld. Doelen worden altijd pas later in de tijd gerealiseerd. Daarom wordt in een volgend functioneringsgesprek bekeken:

- of de doelen die in het vorige gesprek gesteld zijn, gehaald zijn
- of er nog mogelijkheden tot verbetering zijn
- hoe die verbeteringen gestalte moeten krijgen

2.

Onjuist. Dit kan ook het geval zijn als een medewerker zijn bedrijf ernstig economische schade kan aanbrengen of in moreel opzicht kan schaden.

3.

Onjuist. Het is een gesprek waarbij meer partijen hun mening geven over een bepaald onderwerp en proberen elkaar beargumenteerd van hun standpunt te overtuigen.

4.

Juist.

5.

Onjuist. Soms kan een oppervlakkig onderwerp (bijvoorbeeld het weer) als functie hebben een gesprek te openen of aan de gang te houden. Een oppervlakkig gesprek kan soms leiden tot een inspirerend gesprek. De gesprekspartner moet dan open vragen stellen en niets invullen door bijvoorbeeld zinnen af te maken.

6.

Onjuist. Wel een lage assertiviteit, maar een hoge coöperativiteit.

### Opgave 8.6

1.

b. gesloten vraag (x)

2.

b. betrouwbaarheid (x)

e. validiteit (x)

f. vormen van vertekening (x)

3.

b. Stelling I is juist en stelling II is onjuist (x)

4.

a. als er tijd genoeg is voor een oplossing (x)

5.

a. assertiviteit (x)

c. coöperativiteit (x)

6.

c. nemen van beslissingen (x)

### Opgave 8.7

1.

d. open vraag (x)

2.

a. casusvraag (x)

3.

b. Taak (x)

c. Actie (x)

4.

b. asymmetrisch gesprek (x)

e. tweetalig gesprek (x)

5.

c. als een zorgvuldige oplossing nodig is (x)

6.

a. begeleiden van de partijen die zelf een akkoord moeten sluiten (x)

### Opgave 8.8

Adviesgesprekken		
Situatie	Loop van het gesprek	Soort gesprek
Er is tijd genoeg voor een oplossing	Adviesvrager bepaalt de loop van het gesprek; gespreksleider is klankbord	non-directief model
Snelle oplossing nodig	Gespreksleider bepaalt de loop van het gesprek: hij is expert	directief model
Zorgvuldige oplossing nodig	Gespreksleider en adviesvrager bepalen samen de loop van het gesprek; gespreksleider is begeleider	participatiemodel

### Opgave 8.9

De 5 stijlen van het conflicthanteringsmodel (Thomas & Kilmann)	
Effectief in de volgende situatie	Stijl
als de partijbelangen tegen elkaar opwegen en hierdoor de relatie kan worden behouden	compromis sluiten
als de tijd en de mogelijkheden aanwezig zijn. Bij mediaton komt deze stijl vaak voor	exploreren, samenwerken
als het eigen belang kleiner is dan het belang van de ander en men de (goede) relatie kan behouden	toegeven
als het om belangrijke kwesties gaat, want bij minder belangrijke zaken wordt de kleine winst vaak volledig teniet gedaan door de verbroken relatie	doordrukken, forceren
als iemand ergens niet bij wil worden betrokken	vermijden, ontlopen



### **Opgave 8.10**

1. Teamleider Yvonne onderstreept haar positieve bedoelingen en de bereidheid om tot een oplossing te komen.
2. Teamleider Yvonne gaat niet in discussie. Als Yvonne probeert Chris met argumenten te overtuigen, zal een vijandige communicatie ontstaan met minder zicht op een oplossing.
3. Teamleider Yvonne moet het gesprek niet afbreken als Chris in de verdediging gaat. Dat zou een niet-assertieve oplossing zijn. Daarnaast leert Chris niets van zijn negatieve gedrag. Dus teamleider Yvonne moet het gesprek voortzetten en on speaking terms blijven.
4. Teamleider Yvonne moet Chris niet overbluffen, want dan zal het gesprek ontsporen. Zij moet juist doorvragen om Chris in de gelegenheid te stellen zijn hele verhaal te doen. Teamleider Yvonne moet proberen het standpunt van Chris te begrijpen. Zij hoeft het er niet mee eens te zijn. Nadat teamleider Yvonne geluisterd heeft, geeft ze een samenvatting van het verhaal van Chris. Yvonne laat merken dat zij goed geluisterd heeft, waardoor de communicatie beter op gang komt.
5. Teamleider Yvonne verduidelijkt haar standpunt vervolgens, zonder aan te geven dat zij het niet met Chris eens is (want dan schiet deze weer in de verdediging).
6. Teamleider Yvonne vraagt aan Chris of deze wil omschrijven wat Yvonne hem gezegd heeft. Dit doet zij met een open vraag. Daarmee controleert Yvonne of de boodschap correct en volledig is overgekomen. Omdat Yvonne zelf ook naar het volledige verhaal van Chris heeft geluisterd, kan ze aan Chris vragen om ook goed te luisteren en niet selectief.
7. Mocht Chris toch terugvallen in verdedigend gedrag, dan herinnert teamleider Yvonne hem aan de positieve bedoelingen, zodat Chris zich niet hoeft te verdedigen, maar positief blijft.
8. Na de reactie van Chris werkt teamleider Yvonne verder aan een oplossing van het conflict. Hierbij wordt niet meer teruggesproken op de zaken die verkeerd zijn gegaan, maar beide partijen proberen objectief te werken aan een nieuwe positieve uitgangspositie.
9. Mocht er in het gesprek toch een terugval zijn doordat Chris moeite heeft met een bepaalde oplossingsrichting, dan stelt teamleider Yvonne open vragen om te begrijpen waar Chris nog mee zit. Dit biedt aanknopingspunten om uit te leggen hoe de oplossingsrichting wel kan werken. Hierbij kunnen Yvonne en Chris samen brainstormen over de voordelen van de geboden oplossing.
10. Als ondanks de positieve insteek van teamleider Yvonne er geen doorbraak (b)lijkt te komen, resteert nog een mogelijke denkrichting (die voor het laatst moet worden bewaard). Dan stelt teamleider Yvonne namelijk open vragen om Chris te laten formuleren welke consequenties er zijn als de geboden oplossing niet wordt geaccepteerd. In deze fase geeft de teamleider (positief) aan dat zij toch graag een oplossing wil en dat daarvoor zo nodig derden ingeschakeld kunnen worden. Mogelijk toont Chris uiteindelijk bereidheid om er samen met de teamleider uit te komen, in plaats van met negatieve consequenties van zijn houding te worden geconfronteerd.

## HOOFDSTUK 9. Examentraining PDL Personeel Organisatie en Communicatie

### EXAMEN 1

#### Vraag 1.

- Medeverantwortelijk voor de ontwikkeling en realisatie van besturingsvisie en strategisch kader.
- Vertalen van externe ontwikkelingen naar interne strategie tactiek en operationele P&O-cyclus.
- Verantwoordelijk voor de ontwikkeling en implementatie van personeels-, kwaliteits- en communicatiebeleid inclusief personeelsbehoefte, personeelsbeoordeling, arbeidsvoorwaarden, opleidingen, arbeidsomstandigheden en verzuim.
- Analyseren van knelpunten in de organisatiestructuur en aandragen van oplossingen.
- Faciliteren van veranderingsprocessen.
- Realiseren van een effectieve inzet van mensen, middelen en processen.
- Zorgdragen voor een goede werking van de benodigde systemen, processen en faciliteiten.
- Ondersteunen van de directie bij het overleg met de ondernemingsraad.
- Begeleiden van (afdelings)managers en ontwikkelen van leiderschap
- Zorgen voor een goede verbinding met de landelijke arbeidsmarkt en het landelijk opleidingsveld.
- Opstellen en verzorgen van rapportages.
- Bewaken van budgetten en signaleren van knelpunten.
- Aansturen van de afdeling P&O.

#### Vraag 2.

- de belastingdienst
- UWV
- het Centraal Bureau voor de Statistiek
- banken en kredietverzekeraars.

#### Vraag 3.

Aan de volgende minimale (CRUD) voorwaarden:

- Gegevens moeten eenvoudig duurzaam kunnen worden opgeslagen (Create)
- Gegevens moeten eenvoudig kunnen worden opgezocht en doorzocht (Read)
- Gegevens moeten onderhouden kunnen worden (Update)
- Gegevens moeten verwijderd kunnen worden zonder dat dit de werking van dat systeem nadelig beïnvloedt (Delete)

#### Vraag 4.

A is de push-strategie, B is de pull-strategie.

#### Vraag 5.

- zelfbeoordeling
- gezamenlijke beoordeling door leidinggevende en werknemer
- beoordeling door collega's
- beoordeling door een specialist, die buitenstaander is

**Vraag 6.**

- Mede uitvoering geven aan het P&O-beleid, -procedures en -instrumenten.
- Begeleiden en adviseren van lijnmanagement en medewerkers ten aanzien van primaire P&O-taken als sociale verzekeringen, arbeidsvoorwaarden, ontwikkeling en organisatie.
- Werving en selectie van nieuwe medewerkers.
- Opstellen van arbeidscontracten.
- Procesbewaking met betrekking tot onder andere de ketenregeling bij tijdelijke contracten.
- Begeleiden van frequent verzuim preventie en Poortwachtertrajecten.
- Uitvoering geven aan het arbobeleid.
- Adviseren en organiseren van assessments, training & opleidingstrajecten.
- Onderhouden van contacten met werving- en selectiebureaus.
- Behandelen van verzuimvraagstukken en arbeidsrechtelijke dossiers.
- Adviseren over en begeleiden van in-, door- en uitstroom.
- Bijhouden en implementeren van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van P&O-gerelateerde onderwerpen en wetgeving.
- Aansturen van P&O-projecten.
- Opstellen en verzorgen van rapportages.

**Vraag 7.**

- personeelsadministratie
- salarisadministratie
- financiële administratie, soms onderverdeeld in
  - o verkoop/debiteurenadministratie
  - o inkoop/crediteurenadministratie
  - o voorraadadministratie
  - o grootboekadministratie

**Vraag 8.**

Salarisverwerking kan in de cloud via software as service (SaaS). De onderneming is zelf verantwoordelijk voor de salarisverwerking, maar regelt dit via een online dienst. In dat geval hoeft er geen dure, eventueel maatwerk software aangeschaft te worden, maar werkt de onderneming op aanwijzingen van de clouddienstverlener. (De meeste leveranciers van salarispakketten bieden een keuze tussen het kopen van software die bij de onderneming zelf wordt geïnstalleerd en het werken in de cloud met software bij de leverancier).

**Vraag 9.**

- advertenties
- telewinkelen
- sponsoring
- productplaatsing
- verpakking
- etiketten
- buzz marketing
- spaaracties
- narrow casting
- direct marketing

**Vraag 10.**

Bij zelfbeoordeling mag de werknemer zelf aangeven hoe hij functioneert. Samen met de leidinggevende volgt de definitieve beoordeling.

- Voordeel is dat de leidinggevende minder interpretatiefouten zal maken.
- Maar een minder communicatieve medewerker is hier in het nadeel.

**Vraag 11.**

Onjuist. De band van de werknemer met de onderneming wordt minder, hierdoor kan de saamhorigheid van het personeel lager worden.

**Vraag 12.**

Onjuist. Cloud computing is het via een netwerk (online) op aanvraag beschikbaar stellen van hardware, software en gegevens, ongeveer zoals elektriciteit uit het lichtnet.

**Vraag 13.**

- a. Bij de Contingentiebenadering is de leiderschapsstijl afhankelijk van de groepsatmosfeer, de taakstructuur en de machtspositie van de leider (x)
- d. Het Revisionisme voegt de klassieke en gedragskundige organisatietheorieën samen (x)

**Vraag 14.**

- c. wit verzuim (x)

**Vraag 15.**

- a. Stelling I en II zijn beide juist (x)

**Vraag 16.**

- c. samenwerken (x)

**Vraag 17.**

Personneelsinstrument	Hard	Zacht
Medezeggenschap		x
Opleiding en training		x
Studieovereenkomsten	x	
Taakroulatie		x
Werving & selectie	x	

**Vraag 18.**

Stappen bij de selectie van een ERP-systeem	
Stap 1	onderzoek eigen bedrijfsprocessen
Stap 2	opstellen Programma van Eisen en Wensen (PVE)
Stap 3	onderzoek leveranciers
Stap 4	opstellen businesscase
Stap 5	demonstratie
Stap 6	hands on demo
Stap 7	principebeslissing
Stap 8	contractbesprekingen

**Vraag 19.**

- Marktpenetratie. Het doel is vergroten van het marktaandeel. De onderneming gaat met bestaande producten dieper doordringen in de markt. McDonald's biedt voor een euro extra een extra large menu.
- Productontwikkeling. De onderneming bedenkt een nieuw product en biedt dat de huidige klantenkring aan. McDonald's ontwikkelt een nieuwe snack.
- Marktontwikkeling. Er vindt uitbreiding plaats naar andere, naastliggende markten. McDonald's opent volgens het vertrouwde concept nieuwe vestigingen in een geheel nieuw land.
- Diversificatie. De onderneming stapt over naar andere markten om daar ervaring op te doen. McDonald's start voor het eerst in een nieuw land en biedt daar geen fastfood aan, maar producten van de Franse keuken.

## EXAMEN 2

### Vraag 1.

- Onderhouden van documentatie op het gebied van personeelszaken.
- Zelfstandig verzorgen van de personeelsadministratie, waaronder mutaties en urenadministratie, vakantie en ander verlof, ziekteverzuim en re-integratie, adressen, beoordelings- en functioneringsverslagen, opleidingen, functiewijzigingen.
- Verrichten van ondersteunende werkzaamheden bij de werving & selectieprocedure.
- Verwerken en beoordelen van sollicitaties, opstellen en verwerken van contracten.
- Informatie inwinnen bij vorige werkgevers, bijvoorbeeld om diploma's te verifiëren.
- Afwijzingen en bevestigingen versturen naar sollicitanten.
- Verzorgen introductie nieuwe medewerkers.
- Beantwoorden van vragen van medewerkers op personeelsgebied.
- Administratieve taken, zoals het aannemen van telefoongesprekken en het ordenen van binnengekomen vacatures.
- Signaleren en regelen van jubilea (kaartjes en bloemen versturen, gratificaties regelen).
- Introductieprogramma ontwikkelen voor nieuwe medewerkers.
- Verzamelen van personeelsgegevens.
- Opslaan en raadplegen van personeelsdossiers op verzoek.
- Secretariële en administratieve ondersteuning van de afdeling P&O.

### Vraag 2.

- Overzicht hebben en houden in de financiële positie van de onderneming
- Inzicht krijgen in de resultaten (winsten en verliezen)
- Verantwoording afleggen over het gevoerde financiële beleid
- Gegevens leveren voor kostprijsbepaling en voorcalculaties en het uitbrengen van offertes

### Vraag 3.

Informatie over:

- competentiebibliotheek
- 360 graden feedback
- e-learning modules
- balanced scorecard
- opleiding beheer
- matchfuncties
- werving & selectie
- gegevens voor de planning
- ken- en stuurgetallen op het gebied van in-, door- en uitstroom
- gerealiseerde loonkosten ten opzichte van de begroting
- inzicht in de medewerkerstevredenheid

### Vraag 4.

Voor de kopers biedt inkopen op internet veel voordelen. In het kort komt het erop neer dat de consument meer macht heeft dan vroeger en met meer gemak kan winkelen.

- Prijsvergelijking is op internet makkelijker
- Het online assortiment is vaak groter dan in een fysieke winkel

- Goede sites bieden minstens zo veel productinformatie dan in een gewone winkel verkregen kan worden. Liedjes kunnen beluisterd worden en boeken steeds vaker ingekeken.

#### Voordelen voor de aanbieders:

- Internet is een goed instrument voor het opbouwen van klantrelaties. Internet is een massamedium dat toch een op een communicatie mogelijk maakt.
- Internetklanten zijn loyaler dan vaak gedacht wordt. Als de klant eenmaal gemerkt heeft dat een online winkel betrouwbaar is, is hij geneigd het zekere voor het onzekere te nemen en niet te veranderen van aanbieder.
- Als aanbieder kun je het aanbod toespitsen op de individuele behoeften van een consument. Ook het verkrijgen van feedback is veel eenvoudiger, waardoor marktonderzoek een extra kanaal heeft.
- De kosten zijn lager, omdat er geen fysieke filiaals gerund hoeven te worden. Door internet als directe schakel te gebruiken met klanten en leveranciers kan een efficiëntere orderverwerking plaatsvinden.
- Een grotere flexibiliteit bij de presentatie van het actuele assortiment. Kreten als op=op hoeven niet meer vermeld te worden, zoals vroeger op de papieren versie van een folder (hoewel de promotionele waarde van zo'n kreet een doel op zich kan zijn).

#### Vraag 5.

- Opstellen van de agenda met het doel van het gesprek, de duur en het tijdstip. De werknemer kan ook gespreksonderwerpen aandragen.
- Opening met het opnoemen van de doelen, bijvoorbeeld of de werknemer in aanmerking komt voor promotie met de criteria waarop het oordeel is gebaseerd. Doornemen van de agenda en de tijdsplanning.
- Oordeel van de leidinggevende met een correcte wijze van feedback: onderbouwing van het oordeel met waarnemingen en feiten. Hierbij mag de werknemer niet met volkomen onverwachte zaken worden geconfronteerd.
- Reactie van de werknemer, waarbij de leidinggevende zo nodig moet doorvragen en zich empathisch moet opstellen, zeker bij een emotionele reactie van de werknemer op een negatieve beoordeling door de leidinggevende.
- Afspraken over te nemen acties: Welke actie, door wie, wanneer? Eventuele consequenties voor de werknemer komen hier aan de orde:
  - o Positief: vast contract, ontwikkelmogelijkheden, promotiekansen.
  - o Negatief: verplichte bijscholing, andere functie, ontslag.
- Afronding van het gesprek: Samenvatten, afspreken hoe verder wordt gegaan, eventueel een vervolgspraak maken. Het gesprek mag niet negatief eindigen, doordat de werknemer boos of overstuur de deur uit gaat.

#### Vraag 6.

##### Takenpakket afdeling loonadministratie

- Het controleren en corrigeren van individuele en collectieve gegevens in de salarisadministratie
- Het actualiseren van personeelsgegevens, zoals nieuw personeel, vrijstellingen, transfers en ontslag en het verwerken hiervan in de salarisadministratie
- Het verzorgen van aan- en afmeldingen bij de pensioenverzekeraar
- Het samenstellen van gegevens over arbeidstijd, productie en salaris op basis van tijdschrijfformulieren en andere documenten

- Het verifiëren, berekenen en actualiseren van salarisinformatie, zoals aanwezigheid, gewerkte uren, overwerk, onregelmatigheidstoelagen, commissies, salarisverhogingen, onbetaald verlof en aanpassen en het verwerken hiervan in het urenregistratiesysteem en in de salarisadministratie
- Het berekenen van betalingen van salarissen, uitkeringen, toeslagen, inhoudingen, vrijwillige bijdragen en kostendeclaraties met inachtneming van de geldende arbeidsvoorwaarden
- Het berekenen van in te houden en af te dragen loonheffingen met inachtneming van de relevante wet- en regelgeving
- Het verzorgen van de salarisverwerking
- Het verdelen van salarissen en uitkeringen naar productie- en kostenplaatsen t.b.v. het grootboek
- Het verrichten van invoerwerkzaamheden
- Het in het salarissysteem verwerken van de salarisadministraties van medewerkers of van cliënten
- Het periodiek vervaardigen van:
  - o salarisstroken
  - o loon- en betalingsverdeelstaten
  - o journaalposten
  - o aangiften loonheffingen
- Het berekenen van vakantiebijslagen, eindejaarsuitkeringen, vergoedingen in geval van ziekte, zwangerschapsverlof, sociale voorzieningen en overige uitkeringen
- Het verzorgen van ziekmeldingen en het controleren van ziekgelduitkeringen van de uitkeringsinstanties
- Het zorgdragen voor dossiervorming
- Het vervaardigen van jaaropgaven voor
  - o personeelsleden
  - o belastingdienst
- Het gevraagd en ongevraagd zorgdragen voor informatie- en documentatieverschaffing aan het personeel, met name op het gebied van:
  - o fiscale- en sociale verzekeringwet- en regelgeving
  - o arbeidsvoorwaarden
  - o pensioenen
  - o overige salarisgerelateerde vraagstukken
- Het beheren van het gecomputeriseerde salarissysteem op zodanige wijze, dat de output volledig blijft beantwoorden aan de verplichtingen tegenover werknemers en instellingen/instanties. Dit betekent:
  - o installeren van de gewenste programma's en zorgen voor het onderhoud en de beveiliging ervan
  - o voorbereiden van programmawijzigingen, uitvoering geven hieraan en toezien op het juiste gebruik
- Het gevraagd en ongevraagd zorgen voor management-informatie, zodat beleid kan worden bijgesteld en een verantwoorde controle t.b.v. interne en externe accountants kan plaatsvinden.
- Het samenstellen van verklaringen op de specifieke gebieden van salaris, pensioen, sociale verzekeringen
- Het verrichten van schademeldingen aan verzekeringen
- Het verrichten van kasboekingen en de verwerking van de journaalposten
- Het beheren van het vakantiedagensaldo van de werknemers
- Het onderhouden van de zakelijke contacten met de afdelingen HRM en financiële administratie



- Het onderhouden van de contacten met overige instanties, als salarisadviesbureaus, accountant, belastingdienst, UWV, verzekeraar e.d.
- Het op de juiste wijze archiveren van de voorgeschreven documenten en overige gegevens
- Het uitvoeren van controles op alle periodiek verwerkte gegevens en de daarbij te hanteren regels, wetten en procedures, inhoudend:
  - o controleren, navragen en/of aanvullen en verwerken van mutaties en noodzakelijke bijstellingen, zo nodig met terugwerkende kracht
  - o controleren van de output m.b.v. loonstaat, betaalstaat en zelf opgestelde totaalcijfers
  - o controleren op automatische journaalposten en kostenverdeling
  - o maken van verbandcontroles op vaste gegevens en bijbehorende mutaties
  - o controleren en zo nodig corrigeren van de aansluitingen van de salarisadministratie met de HRM-administratie en met de financiële administratie
  - o het bewaken van alle in gebruik zijnde tussenrekeningen of subadministraties met betrekking tot salarissen en overige personeelskosten

**Vraag 7.**

- Het registreren van financiële feiten.
- Het verzorgen van wettelijke administratieve verplichtingen, zoals periodieke aangiften voor diverse belastingen.
- Het verstrekken van (stuur)informatie ten behoeve van de ondernemingsleiding.
- Het verzorgen van uitgaande en inkomende geldstromen en de planning van de cashflow (liquide middelen).
- Bij kleinere organisaties ook de salaris- en of personeelsadministratie.

**Vraag 8.**

Outsourcing (uitbesteding) is een totaaloplossing. De continuïteit van de salarisadministratie wordt gewaarborgd door goede bereikbaarheid, back-ups van de gegevens en administratie en de kennis die de specialist over de onderneming opbouwt. Bij de uitbesteding van de salarisadministratie heeft een onderneming in veel gevallen de vrijheid over de manier waarop zij de mutaties aanlevert. Of het nu gaat om mail, fax of eigen online software, de dienstverlener zal zich door haar gespecialiseerde werkzaamheden kunnen aanpassen aan de voorkeur van de klant.

**Vraag 9.**

- krant of tijdschrift
- internet (via banners)
- radio, tv
- per post of telefoon
- op het product zelf
- in de bioscoop
- billboards op straat
- op openbare vervoersmiddelen
- (huis-aan-huis)folder
- op toegangsbewijzen voor evenementen
- In een winkel
- e-mail

**Vraag 10.**

- Het gesprek is eenzijdig.
- De leidinggevende geeft een oordeel over het functioneren van de medewerker. Voor de beoordeling kan gebruik worden gemaakt van een standaardbeoordelingsformulier. Hierop staan de belangrijkste beoordelingsaspecten met de daarbij behorende score.
- De werknemer krijgt uiteraard wel de kans om te reageren (tell and listen), maar dit heeft geen gevolgen voor het oordeel.
- Gedurende het gesprek worden de prestaties van de medewerker ten opzichte van de eerder vastgelegde doelstellingen en competenties beoordeeld. Er wordt dus vooral naar de arbeidsprestaties in het verleden gekeken.
- De verhoudingen tussen leidinggevende en medewerker zijn ongelijkwaardig.
- Aan een beoordelingsgesprek gaat bijna altijd een functioneringsgesprek vooraf.
- Na het gesprek wordt er een verslag gemaakt en eventueel een actieplan opgesteld. Dit plan kan in een volgend gesprek geëvalueerd worden.

**Vraag 11.**

Juist.

**Vraag 12.**

Onjuist. Tegenover de b2c-marketing, gericht op de consument, staat de business to business marketing (b2b), gericht op andere ondernemingen.

**Vraag 13.**

- b. Competenties zijn kwaliteiten waarover een medewerker moet beschikken om zijn werk goed te kunnen doen (x)
- c. Competentiemanagement ondersteunt leidinggevendenden in hun rol als begeleider van leerprocessen (x)

**Vraag 14.**

- a. grijs verzuim (x)

**Vraag 15.**

- b. Stelling I is juist en stelling II is onjuist (x)

**Vraag 16.**

- c. om de betrouwbaarheid van een interview te verhogen (x)

**Vraag 17.**

	Machtspreiding	
Samenwerkingsgraad	Laag	Hoog
Laag	Rolgerichte cultuur	Persoonsgerichte cultuur
Hoog	Machtsgerichte cultuur	Taakgerichte cultuur

**Vraag 18.**

Beveiligingsmaatregelen voor het geautomatiseerde kantoor				
	software- maatregelen	hardware- maatregelen	fysieke maatregelen	gebruikers- maatregelen
afgesloten en beveiligde serverruimte met monitoren of surveillance			X	
afsluiten USB-poorten			X	

air gap of air wall			X	
alle software updaten	X			
anti-diefstalsystemen op basis van een staalkabel			X	
anti-rootkit	X			
back-ups opslaan in een beveiligde ruimte			X	
beveiligingsset met staalkabel			X	
biometrische herkenning		X		
browser plugins updaten	X			
browser up to date houden	X			
complex wachtwoord	X			
computerkluis			X	
computers die niet in gebruik zijn verwijderen			X	
data recovery software	X			
deuren van niet gebruikte kantoorruimtes afsluiten			X	
eigendomskenmerk			X	
e-mailbescherming	X			
encryptie en gebruik te maken van een https-verbinding	X			
firewall en andere antispysware	X			
frequent updaten van zogenaamde third party software	X			
goede uitleg en opleiding				X
hardwarematige encryptie		X		
in open ruimtes (kantoortuin) altijd de computers vergrendelen en stukken achter slot en grendel			X	
maatregelen op het gebied van klimaatbeheersing, vochtbeheersing, brandbeveiliging en voorkomen van waterschade enzovoort			X	
minder interessante programma's en besturingssystemen	X			
niet klikken				X
NX-bit (AMD) of XD-bit (Intel)		X		
onbereikbaarheid voor onbevoegden				X
periodieke controle op naleving van de maatregelen				X
printers beveiligen			X	
proxyserver of VPN-server	X			
sandbox	X			
toekennen van de juiste gebruikersrechten				X
trusted Platform Module		X		
uitkijken met P2P (peer-to-peer)				X
usb-bescherming	X			
virusscanner	X			
voorzichtig zijn met gratis software				X
wachtwoord				X

### Vraag 19.

Verkennd onderzoek

Als de aanleiding voor het onderzoek een heel breed probleem is 'De verkoop loopt slecht', kan de onderneming het beste beginnen met een verkennend onderzoek. Want voordat men de diepte in gaat en de effectiviteit van bijvoorbeeld de reclamecampagne onderzoekt, kan men zich beter eerst oriënteren op de vraag of er niet nog mogelijk andere schuldigen zijn: wellicht is de klantenservice niet in orde en ligt daar het probleem. Deze opties kunnen in een enquête worden voorgelegd aan de klanten.

### Beschrijvend onderzoek

Als de aanleiding een vraag is naar de mogelijkheden voor een nieuw product, verricht de onderneming een beschrijvend onderzoek. Men is benieuwd hoe de doelgroep eruit ziet die in een nieuw product interesse heeft. Welke kwantitatieve gegevens zijn er te verkrijgen?

### Causaal onderzoek

Tenslotte is er causaal onderzoek. Hierbij worden verschillende hypothesen over oorzaak en gevolg getest. Dit is dus experimenteel onderzoek dat plaatsvindt nadat het product is geïntroduceerd.

### EXAMEN 3

#### Vraag 1.

- bezit minimaal een afgeronde MBO opleiding (relevante richting op financieel gebied), en beschikt over actuele kennis van relevante wettelijke kaders;
- heeft minimaal 3 jaar gewerkt in een financiële administratieve rol en is zelfstandig;
- heeft goede kennis van Excel, Word en is vanzelfsprekend ervaren in het werken met een financieel informatiesysteem;
- beheerst de Nederlandse taal en de Engelse taal (Duitse taal is een pré);
- kan met verschillende typen mensen goed omgaan en heeft goede communicatieve vaardigheden; heeft veel contact met de interne klant: finance, inkoop, verkoop, personeels- en loonadministratie; incidentele contacten met externe klanten of leveranciers
- is proactief en heeft een flexibele instelling, is betrouwbaar, no-nonsense en beschikt over organisatorische capaciteiten.
- is nauwkeurig; werkt heel netjes, want een fout met een cijfer kan grote gevolgen hebben en het bedrijf veel geld kosten
- is cijfermatig sterk; vindt het leuk om met cijfers te werken, want dat is de dagtaak.
- is prestatiegericht en leergierig
- is dienstverlenend

#### Vraag 2.

Balans per 31 december 20..			
Bezittingen	100.000	Eigen vermogen	70.000
		Schulden (Vreemd vermogen)	<u>30.000</u>
	100.000		100.000

Andere bedragen zijn ook goed, als de balans maar in evenwicht is.

#### Vraag 3.

- mobiliteit
- medewerkerontwikkeling
- het faciliteren van de medewerker als regisseur van zijn eigen ontwikkeling
- een loon- of jaarstrook inzien
- feedback geven op een beoordeling
- als assessor optreden in een 360 graden feedback
- competentie management
- beoordelings- en functioneringscyclus
- opleidingen

#### Vraag 4.

- Business to consumer (BtoC)  
De meest verkochte producten zijn die waar het internet het voordeel biedt van snelle informatievoorziening: boeken, muziek, vakanties.
- Business to business (BtoB)  
Dit is een grote markt die open staat in veel sectoren: van auto's tot chemie, van levensmiddelen tot energie.
- Consumer to consumer (CtoC)  
Dit zijn bijvoorbeeld online veilingen als Ebay.com of Marktplaats.nl. Ten opzichte van het verleden is de markt enorm uitgebreid, zowel qua plaats als qua assortiment.
- Consumer to business (CtoB)  
Hier kunnen klanten bijvoorbeeld via internet een bod doen op een vliegticket.

**Vraag 5.**

- De (negatieve) boodschap overbrengen aan de werknemer.
- Het op de juiste wijze omgaan met de emoties van de werknemer. Hiertoe moet de leidinggevende beschikken over de vaardigheid om empathisch te reageren.
- Het geven van onweerlegbare argumenten om de beslissing te onderbouwen. Dit is pas zinvol als er geen sprake meer is van emoties bij de werknemer, bijvoorbeeld als deze zelf de Waarom-vraag stelt. Of wanneer hij bevestigend antwoordt op de vraag van de leidinggevende: Wil je dat ik deze beslissing toelicht?
- Het bereiken van acceptatie bij de werknemer. Er is namelijk geen mogelijkheid tot onderhandelen, met andere woorden: de boodschap is definitief.

**Vraag 6.**

Natuurlijke personen hebben geen publicatieplicht en kunnen daarom volstaan met een balans en een resultatenrekening.

Rechtspersonen die een onderneming drijven, hebben wel een publicatieplicht. Dat wil zeggen dat er jaarlijks gegevens ter inzage naar de Kamer van koophandel en fabrieken moeten worden opgestuurd. Bij een kleine rechtspersoon is dat alleen een verkorte balans met toelichting. Een middelgrote rechtspersoon moet onder andere een jaarverslag, een uitgebreide toelichting en een accountantsverklaring meesturen. Een grote rechtspersoon moet nog meer informatie leveren, zoals een uitgebreide balans en een uitgebreide winst- en verliesrekening. De zogenaamde deponering van de jaarrekening moet plaatsvinden uiterlijk 13 maanden na afloop van het kalenderjaar.

**Vraag 7.**

- Het krijgen en houden van overzicht in de financiële positie van de organisatie.
- Het leveren van gegevens voor de kostprijsbepaling, de voorcalculatie en voor offertes.
- Het leveren van overige sturingsinformatie voor de leiding van de organisatie.
- Het krijgen van inzicht in de resultaten (winsten en verliezen).
- Het afleggen van verantwoording over het gevoerde financiële beleid.
- Het leveren van informatie voor belastingaangiften, voor de kamer van koophandel, voor financiers, voor leveranciers enz.

**Vraag 8.**

- HRM-systeem als onderdeel van een organisatiebreed systeem, zoals een ERP systeem.
- Integraal HRM-systeem. Dit biedt ondersteuning aan alle gebruikelijke HRM-processen. Raet en ADP leveren deze systemen
- HRM-systeem voor specifieke HRM-processen zoals tijdsregistratie, werving & selectie, performance management en dergelijke. We noemen dit Point of Solution systemen. Ze worden geleverd door onder meer Centric en TalentExcellence
- De zogenaamde Best of Breed oplossing: meerdere HRM-(deel)systemen die onderling gekoppeld zijn

**Vraag 9.**

Bij Direct Marketing is er sprake van een directe en persoonlijke benadering van de klant. Het doel is, de klant te motiveren tot een aankoopbeslissing. De potentiële klant wordt geconfronteerd met een directe benadering waarbij gezocht wordt naar een reactie van de klant. De directe benadering is gebaseerd op beschikbare individuele gegevens en inzichten in de voorkeuren en het gedrag van de klant.

**Vraag 10.**

- Zo snel mogelijk duidelijk meedelen van het slechte nieuws, zodat hierover geen misverstand kan ontstaan. Dit moet op een neutrale toon, maar toch meelevend.
- Ruimte geven voor verbale en non-verbale emoties bij de werknemer. Meeleven, begrip tonen.
- Niet inhoudelijk ingaan op de reactie van de medewerker, slechts begrip tonen. Er is geen ruimte voor onderhandelen. (Als de emoties te groot zijn, moet op een gegeven moment het gesprek worden afgebroken om op een later moment voortgezet te worden. Dan moet de leidinggevende melden dat betrokkene al zijn vragen kan noteren, om daar in het tweede gesprek op terug te komen).
- Noemen van feiten, redenen of argumenten. Meestal zijn twee onweerlegbare argumenten voldoende, naar meer wordt toch niet geluisterd. De leidinggevende moet hierbij zakelijk blijven. Hij mag de boodschap niet verzachten en ook geen toezeggingen doen die hij niet kan nakomen.
- Het zo mogelijk bereiken van acceptatie bij de werknemer.
- Het zo mogelijk bieden van nieuwe mogelijkheden met inbreng van de werknemer (zoals professionele hulp, sociaal plan, interne overplaatsing, outplacementtraject, externe training, coaching). Het kan nodig zijn, hiervoor een nieuwe afspraak te maken.
- Het zelfvertrouwen van de werknemer herstellen.
- Samenvatten van het gesprek en vragen of de werknemer het eens is met de samenvatting.
- Bespreken van urgente zaken als het informeren van collega's, het al dan niet terugkeren naar de afdeling na afloop van het gesprek en dergelijke.
- Eventueel maken van een vervolgspraak en afsluiten van het gesprek.

**Vraag 11.**

Onjuist. Volgens de Arbowet moet een werkgever aan het personeel minimaal één keer per vijf jaar een Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO) aan bieden. Het doel ervan is vroegtijdig gezondheidsrisico's in relatie tot het werk te onderkennen, zodat de werkgever zo nodig maatregelen kan nemen. De frequentie en inhoud vloeit voort uit de RI&E. Deelname aan een PAGO is voor de werknemer vrijwillig.

Naast het PAGO wordt tegenwoordig vaak de term Preventief Medisch Onderzoek gebruikt (PMO). Het PAGO en PMO lijken op elkaar: het zijn allebei medische onderzoeken met een preventief karakter. Het PMO is minder gerelateerd aan de werkomgeving en meer gericht op de gezondheid van de werknemer zelf. Zo kunnen leefstijltesten een belangrijk onderdeel vormen van het PMO. Een PMO is niet verplicht.

**Vraag 12.**

Juist.

**Vraag 13.**

- a. Beleid is de weg waarlangs de organisatie haar doel wil bereiken (x)

**Vraag 14.**

- a. activiteitenbudget (x)

**Vraag 15.**

- c. de mate van delegatie (x)

**Vraag 16.**

- a. bijsturing (x)
- c. herkennen en aanpakken van eventuele problemen (x)
- d. ontwikkeling (x)
- f. prestatieverbetering (x)
- g. stimulering (x)

**Vraag 17**

Kenmerk van het cultuurtype	Cultuurtype gericht op:				
	Machts-gericht	Beheers-gericht	Resultaat-gericht	Mens-gericht	Innovatie-gericht
De omgang tussen medewerkers wordt bepaald door een sterke persoonlijkheid	x				
De onderneming heeft een researchafdeling					x
De organisatie heeft de beschikking over schaarse middelen: resource power	x				
De organisatie is hiërarchisch opgebouwd		x			
Er is een goede beoordelingssystematiek				x	
Er is regelmatig onderzoek naar de marktpositie van het bedrijf					x
Er wordt veel overgewerkt, waarbij al dan geen extra beloning plaatsvindt			x		
Er wordt veel vergaderd		x			
Er zijn veel ontwikkelingsmogelijkheden				x	
Er zijn veel opleidingen, bedrijfsuitjes, bedrijfsborrels enz.				x	
Er zijn veel procedures die streng worden nageleefd en waarop de medewerkers worden afgerekend		x			
Er zijn veel targets op het gebied van kwaliteit en snelheid			x		
Het eindproduct staat centraal			x		
Het gaat vaak om kleine en beginnende bedrijven	x				
Medewerkers staan centraal				x	
Negatief gedrag, zoals discriminatie wordt niet geaccepteerd				x	
Ontwikkeling van veel nieuwe producten of diensten					x
Regels en procedures zijn belangrijk		x			

**Vraag 18.**

Consumentengoederen		
	Soort goederen	Voorbeeld
<b>Deelmarkt 1</b>	Convenience goods	Gemaksaankopen, zoals levensmiddelen
<b>Deelmarkt 2</b>	Shopping goods	Meer aandacht, zoals een nieuw bankstel, nieuwe kleding
<b>Deelmarkt 3</b>	Specialty goods	Zeer veel aandacht, zoals een nieuw huis, een nieuwe keuken, een nieuwe auto

Daarnaast onderscheidt men de Unsought goods.



**Vraag 19. Alpenels bv**

<b>Fase levenscyclus product Eucalyptus</b>	<b>Nadruk ligt op</b>
introductiefase	promotie (bekendheid genereren)
groeifase	plaats (distributie goed inregelen)
volwassenheidsfase	prijs (prijsconcurrentie)
stabilisatiefase	product (door innovatie markt behouden)
neergangsfase (2025)	promotie (actiereclame, daarnaast assortiment afbouwen)

## EXAMEN 4

### Vraag 1.

Functies van een budget	
Functie	Toelichting
Huishoudplan	De uit te voeren taken en de te behalen resultaten
Taakopdracht	De budgethouder wordt afgerekend op basis van het opgestelde budget
Machtigingsmiddel	De budgethouder is bevoegd de gebudgetteerde uitgaven te verrichten
Controlemiddel	Het behaalde resultaat wordt vergeleken met het toegekende budget. Verschillen moeten worden verklaard en zo mogelijk opgelost

### Vraag 2.

- opbrengsten
- kosten
- resultaat

### Vraag 3.

- registreren van competenties
- inschrijven voor scholing
- managen van vervangingen
- ondersteunen van het mobiliteitsbeleid

Reden: Bij P&O vaak te weinig zich op de technologische mogelijkheden, gebrek aan ICT-kennis.

### Vraag 4.

- Vaak vinden consumenten direct marketing irritant, omdat men er zelf niet om heeft gevraagd. Overigens wordt de klant beschermd door de Wet Persoonsregistratie (en het bel-me-niet-register).
- Niet alle potentiële klanten worden bereikt.

### Vraag 5.

Een interview wordt ook wel vraaggesprek genoemd.

### Vraag 6.

We zien een verschuiving naar de inhoud, waarbij P&O als professional optreedt en de lijnmanager meer integraal verantwoordelijk is voor alle personeelsgerelateerde zaken van zijn afdeling of groep. P&O levert een bijdrage aan de ontwikkeling van managementvaardigheden en leiderschap bij de leidinggevenden. Een erg belangrijke taak van P&O is het adviseren van het management.

### Vraag 7.

Kasstroomoverzicht jaar 20..	
Kasstroom uit operationele activiteiten	+ 160.000
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	- 40.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	+ 20.000
Toename / Afname geldmiddelen	140.000

De drie soorten activiteiten moeten genoemd zijn. Andere bedragen zijn ook goed.

**Vraag 8.**

Versleutelen van de bestanden, voordat ze de cloud ingestuurd worden.

**Vraag 9.**

- Klantgericht werken in de hele organisatie
- Betere samenwerking tussen collega's en afdelingen
- Altijd en overal kunnen werken
- Optimaliseren van de marketingactiviteiten
- Verbeteren van de salesresultaten

Verkopers die mobiel toegang hebben tot CRM behalen twee keer zo vaak hun target als degenen die geen toegang hebben. Daarnaast worden de mogelijkheden tot thuiswerken sterk vergroot en de reistijd wordt daardoor beperkt.

**Vraag 10.**

- Een open interview is een niet of weinig gestandaardiseerde vorm van de vraagmethode. Soms bestaat dit interview uit een vragenlijst met veel gesloten vragen en enkele open vragen, waarbij moet worden doorgevraagd. Dit noemt men een gedeeltelijk gestructureerd interview.
- Een diepte-interview is een gesprek tussen een interviewer en een respondent. Een diepte-interview is geschikt om ideeën en opvattingen over een bepaald onderwerp te achterhalen. De informatie die wordt verkregen gaat dieper dan informatie die via kwantitatief onderzoek wordt verzameld.

**Vraag 11.**

Juist.

**Vraag 12.**

Onjuist. Op micro omgevingsfactoren heeft een onderneming rechtstreekse invloed.

**Vraag 13.**

a. een korte termijndoel (x)

**Vraag 14.**

c. op kosten en opbrengsten (x)

**Vraag 15.**

- c. Een bv betaalt vennootschapsbelasting (x)
- d. Privé- en zakelijk vermogen zijn gescheiden (x)

**Vraag 16.**

- a. concurrenten (x)
- d. partijen die de onderneming kunnen beïnvloeden (x)

**Vraag 17.**

Onderwerp	Wettelijke rechten van de OR			
	Advies recht	Instemmings recht	Initiatief recht	Informatie recht
1 alle informatie waar de OR zelf om vraagt				x
2 alle financiële zaken in de onderneming			x	
3 alle organisatorische zaken in de onderneming			x	
4 alle sociale zaken in de onderneming			x	

5 belangrijke milieumaatregelen	x			
6 beleidsplannen				x
7 benoemen of ontslaan van bestuurders	x			
8 de jaarrekening				x
9 de registratie van, omgang met en bescherming van persoonsgegevens		x		
10 economische zaken in de onderneming			x	
11 een belangrijk besluit in de financiële en/of organisatorische sfeer (bijvoorbeeld over een grote investering, een fusie met een andere onderneming of sluiting van (een deel van) de onderneming)	x			
12 een beloningssysteem of functiewaarderingssysteem		x		
13 een personeelsvolgsysteem of registratiesysteem		x		
14 het geven van een belangrijk krediet aan een andere onderneming of garantstelling voor een grote schuld van een andere onderneming	x			
15 het invoeren of wijzigen van een ingrijpende technologische voorziening	x			
16 het sociaal jaarverslag				x
17 regelingen voor arbeidsomstandigheden		x		
18 regelingen voor vakantie		x		
19 regelingen voor personeelsbeoordelingen		x		
20 regelingen voor personeelsopleidingen		x		
21 regelingen voor ziekteverzuim		x		

### Vraag 18.

SWOT				
	sterkten	zwakten	kansen	bedreigingen
grote productkennis van de medewerkers	x			
slechte kwaliteit van grondstoffen				x
subsidieregeling door de overheid			x	
verouderd machinepark		x		

### Vraag 19.

Spelden maken is het ambacht van een smid. Deze arbeider kan maximaal 20 spelden per dag maken: lange draden smeden uit stukken ijzer, deze in stukjes knippen en vervolgens aan de uiteinden van deze stukjes een kop en een punt maken.

Door in een speldenfabriek deze werkzaamheden over meer personen te verdelen, stijgt de productiviteit enorm. 10 arbeiders zijn in staat om per dag 48.000 spelden te maken. Lokaal kunnen deze spelden niet worden verkocht, zodat de handel over grotere afstanden noodzakelijk en mogelijk wordt.

Adam Smith ziet ook de nadelen en risico's bij een ver doorgevoerde arbeidsverdeling:

- De medewerker krijgt slechts saai werk te doen, waardoor de motivatie zal dalen
- De medewerker ziet het eindproduct niet meer, waardoor de betrokkenheid voor de kwaliteit minder zal worden
- De medewerker mist ontplooiingsmogelijkheden omdat het hele werkproces al is voorgedraaid

Hij is van mening dat de overheid maatregelen moet nemen om te voorkomen dat arbeiders uitsluitend geestdodend werk moeten verrichten.

## EXAMEN 5

### Vraag 1.

Arbeidsverhoudingen gaan over de verhouding tussen werkgever en werknemer met elk de eigen belangen (productie tegenover loon) en met gelijklopende belangen (werksfeer, resultaat).

### Vraag 2.

- Een jaarverslag van het bestuur (ook wel directieverslag genoemd).
- Een balans.
- Een resultatenrekening.
- Een toelichting op deze twee rapporten.
- Een kasstroomoverzicht.
- Overige gegevens met meestal een accountantsverklaring.

### Vraag 3.

- Computerkrakers vallen systemen aan met onder meer het doel deze in te zetten als spamverzenders. Een computerkraker is iemand die criminele activiteiten met computers uitvoert. Het is een strafbare vorm van computervredesbreuk.
- Hacktivisme uit zich in het defacen van websites. Een hacker is een persoon die geniet van de uitdaging om op een creatieve manier aan technische beperkingen te ontsnappen. In het dagelijkse spraakgebruik is het iemand die inbreekt in computersystemen.)
- (Bedrijfs)spionage en uitlekken van vertrouwelijke informatie. Bedrijfsspionage kan op uiteenlopende manieren worden uitgevoerd. De middelen kunnen variëren van persoonlijke infiltratie tot geavanceerde elektronische technieken. Enkele voorbeelden:
  - o Een werknemer van een bedrijf wordt door de concurrent omgekocht en verschaft concurrentiegevoelige informatie. Of een sollicitant verwerft zich in het bedrijf een vertrouwenspositie verwerft, maar speelt vanaf het begin onder één hoedje met de spionerende concurrent.
  - o Een product van het bespioneerde bedrijf wordt geanalyseerd met het doel het productieproces, de broncode of andere bedrijfsgeheimen of gevoelige informatie te achterhalen. Zo kan men een product of een productieproces van een concurrent imiteren. Ook indien namaak achterwege blijft, kan de bedrijfsspionage toch een informatievoorsprong opleveren, of juist informatieachterstand elimineren. De spionerende instelling weet nu immers beter over welke expertise de concurrent beschikt.
  - o Allerlei elektronische middelen kunnen worden ingezet, van het observeren met videoapparatuur tot het afluisteren van telefoongesprekken. Een moderne methode is het infiltreren van het computernetwerk van de concurrent. Hiertoe worden vaak Trojaanse paarden (Trojan horses) ingezet: programmatuur speciaal bedoeld om ongemerkt informatie te verwerven.
- Bespioneren van burgers door de overheid, of door grote internetbedrijven.
- Phishing is een techniek om een digitale identiteit over te nemen. Phishing is afgeleid van fishing: vissen, hengelen en is een vorm van internetfraude. Het bestaat uit het oplichten van mensen door ze te lokken naar een valse (bank)website, die een kopie is van de echte website, om ze daar - nietsvermoedend - te laten inloggen met hun inlognaam en wachtwoord of hun creditcardnummer. Hierdoor krijgt de fraudeur de beschikking over deze gegevens met alle gevolgen van dien. De fraudeur doet zich hierbij voor als een

vertrouwde instantie, zoals een bank. De meeste vormen van phishing gebeuren via e-mail. De slachtoffers worden hierbij met een e-mail naar deze valse website gelokt. De mail bevat een link naar de (valse) website met het verzoek om zogenaamd de inloggegevens te controleren. Een variante vorm van phishing is spear fishing, waarbij de persoonlijke gegevens (naam, e-mailadres, telefoonnummer) van het slachtoffer worden gebruikt om hem een gevoel van vertrouwen te geven.

- Wardriving wordt gebruikt om draadloze netwerken te onderzoeken. Wardriving of wardriven is een activiteit waarbij men rondrijdt met een auto en een computer uitgerust met wifi-apparatuur. Met deze computer, laptop of pda detecteert men dan draadloze netwerken. Het lijkt op het gebruiken van een scanner voor de radio. Veel wardrivers maken gebruik van gps om de locatie van de draadloze netwerken te bepalen en houden dit bij in een logboek of zetten het op een website. Om meer netwerken te ontdekken, maakt men vaak gebruik van omnidirectionele tot zeer geconcentreerde richtantennes. De software om te kunnen wardriven is vrij beschikbaar op internet.
- Virussen, spyware, adware en andere malware zijn een constante bedreiging voor de computergebruiker. Een (computer)virus is een vorm van schadelijke software (malware). Het is een computerprogramma dat zich in een bestand kan nestelen, bijvoorbeeld in bestanden van een besturingssysteem. Computervirussen zijn schadelijk omdat ze schijfruimte en computertijd in beslag nemen van de besmette computers. In ernstige gevallen kunnen virussen binnen in de computer schade aanrichten, bijvoorbeeld het wissen en verspreiden van gevoelige gegevens. De computer wordt meestal veel trager. In ernstige gevallen verliest de gebruiker zelfs de totale controle over de computer. Het in omloop brengen van een computervirus is volgens de wet een misdrijf.
- Adware laat reclames zien op willekeurige momenten, hetgeen tot verstoring van het gebruik en tot ergernis van de medewerker leidt.
- Spyware is de naam voor computerprogramma's (of delen daarvan) die informatie vergaren over een computergebruiker en deze doorsturen naar een externe partij. Het doel van spyware is meestal geld verdienen. De term komt van het Engelse woord spy, dat spion betekent, en het achtervoegsel ware, dat aangeeft dat het om software gaat.

De opkomst van spyware is mede het gevolg van het illegaal kopiëren van software. De programmamakers zoeken, nu ze minder inkomsten uit verkopen halen, naar andere manieren om geld te verdienen. Het toevoegen van spyware aan een programma is een manier. Zo zijn er bijvoorbeeld twee versies van het peer-to-peerprogramma Kazaa: het ene kost geld, het andere bevat spyware. Naast deze commerciële vorm van spyware bestaat er ook een vorm met meer criminele doeleinden.

Soms worden gebruikers via de algemene voorwaarden ingelicht over de aanwezigheid van spyware. Helaas worden deze voorwaarden over het algemeen slecht gelezen.

Spyware is een van de grootste gevaren geworden voor computers waarop Windows gebruikt wordt. Dit geldt speciaal voor gebruikers van Internet Explorer, vanwege de nauwe integratie van deze webbrowser met het Windows-besturingssysteem.)

#### **Vraag 4.**

Kort gezegd is  $\text{return on investment} = \text{Opbrengst} / \text{Kosten} \times 100\%$ .

Een positief getal betekent winst, een negatieve uitkomst houdt een verlies in.

#### **Vraag 5.**

- Hij moet goed kunnen luisteren.
- Hij moet een gesprek kunnen (onder)houden.
- Hij moet de goede vragen kunnen stellen.

**Vraag 6.**

- (individuele) arbeidsovereenkomst
- collectieve arbeidsovereenkomst (CAO)
- bedrijfseigen regelingen (overeengekomen met OR)

**Vraag 7.**

Op basis van onderstaand overzicht. Als een rechtspersoon twee jaar achter elkaar voldoet aan tenminste twee van de drie criteria, wordt deze rechtspersoon in de desbetreffende categorie ingedeeld:

	Klein	Middelgroot	Groot
Balanstotaal	≤ € 6 miljoen	≤ € 20 miljoen	> € 20 miljoen
Netto-omzet	≤ € 12 miljoen	≤ € 40 miljoen	> € 40 miljoen
Werknemers	< 50	< 250	> 250

**Vraag 8.**

Voordelen geïntegreerd systeem	Nadelen geïntegreerd systeem
Gegevens hoeven slechts 1 maal in het systeem geladen te worden, waardoor kans op fouten minimaal is	Vaak minder flexibel. Aan nieuwe HRM-behoefte in de toekomst kan het geïntegreerde systeem slechts in beperkte mate of pas na verloop van tijd voldoen
Slechts eenmaal inloggen om bij alle gegevens en rapportages te komen (single sign on)	Bij upgrades van het systeem gaat maatwerk vaak (gedeeltelijk) verloren
Er hoeft slechts één systeem te worden gemanaged	Minder geschikt voor specifieke, complexe processen binnen bedrijf (zoals bijvoorbeeld tijdsregistratie)
Één herkenbare lay-out en onderling gekoppelde rapportages	Er zijn soms minder maatwerk mogelijkheden
Er is slechts één leverancier om afspraken mee te maken	Overstappen moeilijk wegens de gedane investeringen

**Vraag 9.**

- Er wordt wel een percentage berekend, maar de risico's van de investering blijken niet.
- Ook wordt geen rekening gehouden met de periode die nodig is om de investering terug te verdienen.

(Het is dus verstandig om naast de return on investment nog aanvullende informatie te betrekken bij de besluitvorming).

**Vraag 10.**

Betrouwbaarheid: Zou een andere interviewer tot hetzelfde resultaat komen, is er geen sprake van toeval? Herhaling van het interview, liefst door een andere interviewer, leidt tot een hogere betrouwbaarheid.

**Vraag 11.**

Onjuist. Het zijn 3 termijnen. Tactische en operationele personeelsplanning is hetzelfde (middellange termijn). Daarnaast strategische personeelsplanning (lange termijn) en operationele planning (korte termijn).

**Vraag 12.**

Juist.

**Vraag 13.**

b. zorgt voor een functiestructuur, een formatieplan, diverse procedures en instrumenten (x)

**Vraag 14.**

c. is een deel vast en een deel variabel (x)

**Vraag 15.**

d. Stelling I en II zijn beide onjuist (x)

**Vraag 16.**

a. Stelling I en II zijn beide juist (x)

**Vraag 17.**

	Aantal	
Maximale werktijd per dienst	12	uur
Maximale werktijd per week	60	uur
Maximale werktijd per nachtdienst	10	uur
Maximaal aantal aaneengesloten nachtdiensten	7	nachtdiensten

**Vraag 18.**

SWOT-strategieën				
	offensief	defensief	schoon schip	overleven
bedreigingen + sterktes		X		
bedreigingen + zwaktes				X
kansen + sterktes	X			
kansen + zwaktes			X	

**Vraag 19.**

**a.**

Hier is sprake van taakverrijking.

**b.**

Hier is sprake van taakverruiming.

**c.**

Hier is sprake van taakroulatie.

**d.**

Hier is sprake van taakgroepen.

**e.**

Door deze vier vormen van werkstructurering gaat onderhoudsbedrijf Balsam Populier een te sterke taakspecialisatie tegen en verhoogt daarmee de werkintrinsieke motivatie van het personeel.



## EXAMEN 6

### Vraag 1.

- loon
- arbeidsduur

### Vraag 2.

Als veel taken bij dezelfde medewerker worden belegd, is de kans op fraude groot. Daarom is het in het kader van de zogenaamde *functiescheiding* niet gewenst dat een en dezelfde medewerker:

- een arbeidsovereenkomst afsluit (beschikkende functie);
- het loon vaststelt (beschikkende functie);
- het loon berekent (uitvoerende functie);
- het loon vastlegt in de administratie (registrerende functie);
- het loon controleert op juistheid (controlerende functie);
- aan de bank opdracht tot betaling geeft (beschikkende functie).

### Vraag 3.

- Alle bedrijfsprocessen, waaronder voorraadsystemen, bedrijfsadministratie en logistiek zijn met elkaar verbonden, zodat alle informatie door het hele bedrijf, door iedereen, bruikbaar is. Vroeger had elke afdeling haar eigen systeem en moesten de data in elk systeem opnieuw ingevoerd worden.
- ERP-systemen zijn vaak goed geïntegreerd waardoor eenmalige opslag van gegevens mogelijk is. Een ingevoerde verkooporder zal door het ERP-systeem onder andere worden verwerkt tot automatisch gegenereerde inkooporders en automatisch geplande personeelsinzet.
- Er is veel minder kans op inconsistente data
- De werkwijze is efficiënter
- De communicatie tussen de afdelingen wordt verbeterd
- Uiteindelijk leidt het systeem tot kostenreductie
- Een succesvol ERP-project kan:
  - o de productiekosten doen dalen;
  - o productietijd verkorten
  - o klantenservice verbeteren
  - o voorraden verlagen
  - o wat uiteindelijk kan leiden tot kostenreductie

### Vraag 4.

Dan is er sprake van indirecte communicatie.

### Vraag 5.

Validiteit: Krijgt de interviewer de gegevens verkregen die hij wilde hebben? De validiteit van interviews is afhankelijk van de kwaliteiten van de interviewer. Er moet net zolang doorgevraagd worden tot men de gegevens heeft die men wilde hebben. Het benaderen van diverse geïnterviewden verhoogt de validiteit.

**Vraag 6.**

Het verschil tussen secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden is niet altijd duidelijk. Soms verstaat men onder tertiaire arbeidsvoorwaarden bedrijfseigen zaken die de werkgever ter beschikking van de werknemers stelt, maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk is te berekenen. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, goede kantoorruimte, studiereizen, congressen, het jaarlijkse personeelsuitje, sport- en fitnessfaciliteiten en het kerstpakket. Het gaat vaak meer om het welzijn van de werknemer dan om zijn beloning.

**Vraag 7.**

In een productencatalogus worden de producten van de administratie opgenomen met de bestaande normale bezetting en de prioriteiten van het management. Uitgaande van de normale kosten kan vervolgens een SLA (Service Level Agreement) worden gemaakt. Zo weet de onderneming van tevoren wat in een product of dienst moet worden doorberekend voor administratiekosten. Op die manier zijn de afdelingen financiële administratie, personeels- en salarisadministratie geen 'cost centre' meer maar een 'profitcentre'.

**Vraag 8.**

- ERP-systemen zijn erg duur
- In veel gevallen moet de software worden aangepast op de onderneming en moet er aanvullende software worden ontwikkeld. Daardoor kunnen de implementatiekosten zeer hoog zijn
- Een dergelijk duur aanpassingsproces keert telkens terug bij iedere volgende release van het pakket
- De ondernemingsleiding zal zich bewust moeten zijn van de grote veranderingen die implementatie van een ERP-systeem met zich meebrengt. Er zal ook aandacht besteed moeten worden aan de werknemers. ERP-software is niets waard zonder een juiste implementatie van mensen, gebruiksregels en behoud van functionaliteit. Men spreekt van een goede implementatie als er sprake is van
  - betrokkenheid
  - supervisie
  - herkenning
  - bereidheid om met het systeem te werken.
- ERP-projecten mislukken vaak door:
  - o slechte of onduidelijke strategische doelstellingen
  - o het ontbreken van steun van het topmanagement
  - o slecht projectmanagement
  - o slecht of niet opgeleide eindgebruikers
  - o onjuist geïmporteerde data vanuit het oude systeem

**Vraag 9.**

Verbale communicatie verloopt met woorden.

Non-verbale communicatie, ook wel analoge communicatie, is elke vorm van uitwisseling van boodschappen zonder woorden. Dit kan in de vorm van lichaamstaal, maar ook via tekens, symbolen of intonatie.

**Vraag 10.**

- de stelling
- het bestaan van een voor- en tegenstander van die stelling
- een vooraf vastgesteld spreekregime met spreekvolgorde, spreektijden en dergelijke

- een onafhankelijke partij (jury) die een onderbouwde beslissing neemt over de winnaar van het debat

**Vraag 11.**

Onjuist. Veel taken zijn belegd bij de direct leidinggevende, bij de mentor of bij de afdeling ICT.

**Vraag 12.**

Onjuist. Het is andersom. Sterkten en zwakten hebben betrekking op de eigen onderneming, Kansen en bedreigingen op de marktomstandigheden.

**Vraag 13.**

d. zorgt voor praktische werkzaamheden op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom (x)

**Vraag 14.**

a. activiteitenbudget (x)

**Vraag 15.**

c. een motivatiemotief (x)

**Vraag 16.**

b. klanten, vakbonden, banken (x)

**Vraag 17.**

Oude functie	Nieuwe functie	Soort loopbaanpad
Teamleider loonadministratie	Afdelingsmanager financiële en loonadministratie	Verticaal loopbaanpad
Assistentmedewerker debiteurenbeheer	Debiteurenbeheerder grote ondernemingen	Specialistisch verticaal loopbaanpad
Medewerker boekhouding	Medewerker salarisadministratie (zelfde functieniveau)	Horizontaal loopbaanpad

**Vraag 18.**

Deskresearch			
	Eigen onderzoek	Interne bronnen	Externe bronnen
CBS ondernemings- en bevolkingsonderzoek			x
Consumentenbond			x
databases	x		
informatie van de financiële administratie over verkoop, bestellingen en kosten		x	
Kamer van Koophandel			x
klanttevredenheidsonderzoek		x	
literatuur	x		
MIS: marketing informatie systeem		x	
social media	x		
voorgaande onderzoeken	x		

**Vraag 19.**

<b>Balans Cypres bv per 31 december 20..</b>		<b>(Bedragen x € 1000)</b>	
<b>Vaste activa:</b>		<b>Eigen vermogen:</b>	
Gebouwen	900	Aandelenkapitaal	1.000
Transportmiddelen	270	Agioreserve	250
Inventaris	240	Herwaarderingsreserve	110
		Nettowinst	480
<b>Vlottende activa:</b>		<b>Lang vreemd vermogen:</b>	
Voorraad goederen	700	Voorzieningen	50
Debiteuren:	410	Hypothecaire lening o/g	330
Vooruitbetaalde huur	30	Onderhandse lening	450
Effecten	260		
<b>Liquide middelen:</b>		<b>Kort vreemd vermogen:</b>	
Kas	210	Crediteuren	280
		Vooruitontvangen bedragen	40
		Rekening-courantkrediet	30
	3.020		3.020

## **EXAMEN 7**

### **Vraag 1.**

- Zorgen voor een helder verzuimbeleid
- Bewaken dat de leidinggevende dit beleid handhaven
- Belangstelling voor de medewerkers in het algemeen en bij ziekte in het bijzonder
- Motiveren van de medewerkers en effectief sturen op gedragsverandering
- Luisteren naar de medewerkers
- Herkennen van dreigende uitval en voorkomen van uitval
- Zo nodig takenpakket van de medewerker aanpassen
- De leidinggevendenden trainen en coachen om de nieuwe aanpak te kunnen uitvoeren

### **Vraag 2.**

In een lijnfunctie zijn de carrièrekansen meestal groter dan in een staffunctie, omdat men 'langs de lijn' naar boven kan klimmen. Als iemand werkt voor een stafafdeling is er veel minder 'lijn'. Iemand kan van medewerker P&O tot P&O-manager opklimmen, maar dan zit hij aan zijn plafond. Om hogerop te komen zal hij naar een ander bedrijfsonderdeel moeten overstappen – vaak naar een lijnfunctie – en die overstap kan een lastige barrière zijn. Dit wordt nog versterkt door de vaak wat ondergewaardeerde positie van stafafdelingen. Soms kan een P&O-er wel doorgroeien door zich verder te specialiseren.

### **Vraag 3.**

Het consumentengedrag is sterk veranderd, onder meer door de opkomst van (1) de social media (andere interesses) en van (2) het internet. Consumenten baseren hun aankoopbeslissing meer en meer op hun eigen speurtocht op internet en minder en minder op reclame en op de adviezen van verkopers. Ook laat de consument zich vaak leiden door feedback van consumenten die het product eerder hebben aangeschaft en hun commentaar op internet hebben geplaatst.

### **Vraag 4.**

De planning op korte termijn heet ook wel operationele communicatieplanning. In deze planning zijn opgenomen gerichte acties zoals de lancering van een reclamecampagne en het vinden van nieuwe klanten. De benodigde info komt vanuit de tactische planning. Het gaat hier om detailplanning met vermelding van kosten en verwachte opbrengsten.

### **Vraag 5.**

De stelling bestaat uit een probleem dat moet worden opgelost en waarvoor de debater de beste oplossing heeft, omdat de voordelen van de oplossing groter zijn dan de nadelen. De tegenstander van de stelling gaat uit van een tegengestelde redenering, waardoor de stelling onhoudbaar is.

### **Vraag 6.**

- Personeelsplanning via instroom, doorstroom en uitstroom
- Werving en selectie
- Beëindiging dienstverband
- Introductie
- Personeelsbeoordeling
- Beloning
- Functiewaardering
- Opleiding
- Loopbaanplanning

**Vraag 7.**

Een arbeidsorganisatie

**Vraag 8.**

Fabrikanten en groothandelaren richten zich meestal tot de tussenhandel ofwel de distributeurs. Als zij hierbij van commerciële activiteiten gebruik maken, noemen we dat handelsmarketing of trademarketing.

**Vraag 9.**

Een monoloog is alleenspraak; een betoog van één persoon die aan het woord is en blijft, soms zonder dat er toehoorders zijn. Er vindt geen feedback plaats (hooguit non-verbaal).

**Vraag 10.**

- De confrontatie. Het wordt duidelijk dat de standpunten verschillen.
- De opening. Men maakt afspraken over de spelregels van de discussie. Bijvoorbeeld dat men elkaar uit laat praten en goed naar elkaar luistert. In de opening kunnen beide partijen elkaar vragen stellen om elkaars standpunt concreet te krijgen.
- De argumentatie. Men levert de bewijsvoering om zijn mening of standpunt te onderbouwen. Men wisselt argumenten voor en tegen worden uit.
- De afsluiting. Men kijkt in hoeverre de discussie het meningsverschil heeft opgelost.

**Vraag 11.**

Juist.

**Vraag 12.**

Onjuist. Marketingonderzoek is een ander begrip dan marktonderzoek. Bij marketingonderzoek wordt onderzoek gedaan naar het beïnvloedende effect van marketinginstrumenten op het afnemersgedrag. Het marketingonderzoek draait ook om de marketing van een bedrijf in het algemeen en niet om bepaalde diensten en/of producten. Een marketingonderzoek wordt vaak gekoppeld aan de marketingmix. Voorbeelden van marketingonderzoek zijn: prijsonderzoek, distributieonderzoek, productonderzoek en communicatieonderzoek.

**Vraag 13**

- a. het organisatorisch personeelsmanagement (x)
- d. het tactisch personeelsmanagement (x)

**Vraag 14.**

- a. grote rechtspersonen (x)
- c. middelgrote rechtspersonen (x)

**Vraag 15.**

- b. meer variatie voor de werknemer, terwijl geen extra deskundigheid nodig is (x)

**Vraag 16.**

- a. de kennis en ervaring van medewerkers (x)

**Vraag 17.**

<b>P&amp;O beroeps- en gedragscode, opgesteld door de NVP</b>		
	<b>Gedragscode</b>	<b>Beroepscode</b>
arbeidsvoorwaarden, prestatie- en gezondheidsmanagement en arbeidsrecht		x
competentie en niveau	x	
internationaal		x
klachtenprocedure	x	
management development en personeelsontwikkeling		x
ondernemings- en personeelsstrategie		x
organisatieverandering en -cultuur		x
overleg en arbeidsvoorwaarden		x
personeelsbeheer		x
personeelsplanning en -voorziening		x
relatie met arbeidsorganisaties en stakeholders	x	
sancties	x	
uitstraling en reputatie	x	

**Vraag 18**

<b>Fieldresearch</b>	
<b>Voorbeeld</b>	<b>Vorm</b>
bijvoorbeeld met een smaaktest	panel
bijvoorbeeld via scanners bij de kassa	observatie
een product in verschillende vestigingen tegen verschillende prijzen aanbieden	experiment
meestal via een steekproef: schriftelijk, telefonisch, live of online	enquête
via een checklist met de mogelijkheid om door te vragen	interview

**Vraag 19.**

<b>Kosten in €</b>	<b>Hulpkostenplaatsen</b>			<b>Hoofdkostenplaatsen</b>	
	<b>Huisvesting</b>	<b>Pers.zaken</b>	<b>Directie</b>	<b>Fabriek</b>	<b>Verkoop</b>
200.000	200.000	12.000	4.000	80.000	12.000
828.000	-	828.000			
		840.000	5.600	375.200	42.000
601.300	-	-	601.300		
			610.900	549.400	61.500
18.000.000	-	-	-	18.000.000	
				19.459.800	
2.000.000	-	-	-	-	2.000.000
					2.169.900
<b>Per product (kostendrager)</b>				1.945,98	216,99

Toelichting op het schema.

De onderneming heeft een oppervlakte van 5.000 m<sup>2</sup>. De kosten van de afdeling huisvesting bedragen € 200.000. Dit leidt tot een tarief van € 100.000 / 5.000 = € 40 per m<sup>2</sup>. De € 200.000 aan huisvestingskosten worden als volgt verdeeld: Fabriek: 4.000 x € 40 = € 160.000. Verkoop 600 x € 40 = € 24.000. Personeelszaken 300 x € 40 = € 12.000. Directie 100 x € 40 = € 4.000. Deze bedragen worden doorbelast vanuit de hulpkostenplaats Huisvesting naar de hulpkostenplaatsen Personeelszaken en Directie en ook naar de hoofdkostenplaatsen Productie en Verkoop.

De eerstbelaste kosten van Personeelszaken bedragen € 828.000. Daar komt een bedrag van € 12.000 bij aan doorbelaste huisvestingskosten. De totaal door te belasten kosten van Personeelszaken zijn € 840.000. Deze moeten worden doorbelast aan Directie, Fabriek en Verkoop, totaal 300 personeelsleden. Dit leidt tot een tarief van € 840.000 / 300 = € 2.800. De € 840.000 aan kosten Personeelszaken worden als volgt verdeeld: Fabriek 268 x € 2.800 = € 750.400. Verkoop 30 x € 2.800 = € 84.000. Directie 2 x € 2.800 = € 5.600.

Directie heeft € 601.300 aan eerstbelaste kosten. Daarbij komen bedragen van € 4.000 aan doorbelaste huisvestingskosten en van € 5.600 aan doorbelaste kosten van Personeelszaken. De totaal door te belasten kosten van Directie zijn € 601.300 + € 4.000 + € 5.600 = € 610.900. Deze moeten worden doorbelast aan de hoofdkostenplaatsen Fabriek en Verkoop, totaal 298 personeelsleden. Dit leidt tot een tarief van € 610.900 / 298 = € 2.050. De € 610.900 aan Directiekosten worden als volgt verdeeld: Fabriek 268 x € 2.050 = € 549.400. Verkoop 30 x € 2.050 = € 61.500.

De hoofdkostenplaats Fabriek heeft € 18.000.000 aan eerstbelaste kosten. Daarbij komen aan doorbelaste huisvestingskosten € 160.000, aan doorbelaste kosten personeelszaken € 750.400 en aan doorbelaste directiekosten € 549.400. Het totaal komt op € 19.459.800. Als er 10.000 identieke producten gemaakt worden, is de fabricagekostprijs van één product (kostendrager) € 1.945,98.

De hoofdkostenplaats Verkoop heeft € 2.000.000 aan eerstbelaste kosten. Daarbij komen aan doorbelaste huisvestingskosten € 24.000, aan doorbelaste kosten personeelszaken € 84.400 en aan doorbelaste directiekosten € 61.500. Het totaal komt op € 2.169.900. Als er 10.000 identieke producten verkocht worden, moet in één verkocht product (kostendrager) aan verkoopkosten worden opgenomen een bedrag van € 216,99.



## EXAMEN 8

### Vraag 1.

- Loopbaanontwikkeling
- Leren en ontwikkelen
- Arbeidsvoorwaarden
- Overlegorganen
- Werkoverleg

### Vraag 2.

Natuur en Arbeid zijn de oorspronkelijke (primaire) productiefactoren. Kapitaal wordt wel als afgeleide productiefactor beschouwd en Ondernemerschap is een bijzondere vorm van arbeid.

### Vraag 3.

- post (direct mail)
- telefoon (telemarketing)
- e-mail
- social media

Vaak wordt men uitgenodigd, de website van de onderneming te bezoeken.

### Vraag 4.

Massacommunicatie ontstaat als iemand iets belangrijk vindt voor iedereen in de gemeenschap en velen daarvoor belangstelling hebben.

### Vraag 5.

- Elkaar laten uitpraten.
- Naar elkaars argumenten luisteren.
- Openstaan voor elkaars mening.
- Argumenten op de inhoud bestrijden, niet op de persoon spelen.
- Geen dingen erbij halen die er niet bij horen.
- Op basis van gelijkwaardigheid discussiëren, geen autoriteit gebruiken (bijvoorbeeld door de leidinggevende).
- Rationeel blijven en zorgen dat de argumenten geldig zijn (juist onderwerp) en juist zijn (inhoud klopt).
- Niet alleen discussiëren om te winnen. Het gaat om het beste standpunt.

### Vraag 6.

- Lange termijn: vanaf 3 jaar.
- Middellange termijn: 1 tot 2 jaar.
- Korte termijn: korter dan 1 jaar

**Vraag 7.** Werkextrinsieke factoren (betrekking hebbend op de werkomgeving, het werkklimaat) en werkintrinsieke factoren (betrekking hebbend op het werk zelf).

### Vraag 8.

- Verschillende deelmarkten moeten worden onderscheiden, omdat elke deelmarkt een eigen specifieke marketingstrategie vereist, die speciaal effectief is voor de desbetreffende deelmarkt.
- Ondernemingen richten zich meestal niet op alle marktsegmenten, maar op een deel ervan.

**Vraag 9.**

Metacommunicatie is het communiceren over de communicatie zelf, bijvoorbeeld over:

- de toon van de boodschap;
- de bedoelde onderliggende betekenis;
- de verschillende aspecten van de boodschap.

**Vraag 10.**

- Gebrek aan actieve kennis van de andere taal, gecombineerd met een goede passieve kennis. Meestal duurt het langer voor een persoon om een vreemde taal vloeiend te leren spreken dan om deze taal te begrijpen wanneer hij wordt gesproken.
- Etnische markering: het gebruik van een voorkeurtaal om te benadrukken dat een persoon behoort tot een bepaalde culturele of etnische groep.
- Een derde reden voor de uitoefening van een NCD ligt op het persoonlijke niveau. In een discussie willen mensen begrip creëren om gemeenschappelijke kenmerken te benadrukken. Echter wanneer dit begrip niet aanwezig is, omdat deelnemers aan de discussie een sterke afkeer voor elkaar voelen, nemen ze afstand van elkaar door de verschillen te benadrukken. Een mogelijkheid hiertoe is het gebruik van verschillende talen.

**Vraag 11.**

Onjuist. NVP is de afkorting van Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling

**Vraag 12.**

Juist.

**Vraag 13.**

- b. Bij organisaties onderscheidt men 5 cultuurtypen (x)
- c. Een strategieverandering slaagt alleen als ook de ondernemingscultuur verandert (x)

**Vraag 14.**

- b. Analyseren van knelpunten in de organisatiestructuur en aandragen van oplossingen (x)
- d. Bewaken van budgetten en signaleren van knelpunten (x)

**Vraag 15.**

- d. taakverrijking, taakverruiming en taakgroepen (x)

**Vraag 16.**

- d. Promotie (x)

**Vraag 17.**

Geldstromen in een kasstroomoverzicht	Operationele activiteiten	Investerings-activiteiten	Financierings-activiteiten
Geldstromen die voortvloeien uit aankopen en verkopen van machines, auto's enz.		x	
Geldstromen die voortvloeien uit het aantrekken of afstoten van vermogen, zoals bijvoorbeeld de uitgifte van een obligatielening of het aflossen van bankkrediet.			x

Geldstromen die voortvloeien uit de bedrijfsvoering: debiteuren, crediteuren, voorraden enz.	x		
--	---	--	--

**Vraag 18.**

Prijspolitiek	
Voorbeeld	Soort
geen € 1,00, maar € 0,98	psychologische prijs
introductie met hoge verkoopprijs, daarna geleidelijke daling	afroomprijspolitiek
via zeer lage verkoopprijs een hoog marktaandeel bereiken	penetratieprijspolitiek

**Vraag 19.**

4.. Brutolonen	€ 56.000	
4.. Vakantiebijslag	€ 5.000	
4.. Reiskostenvergoedingen	€ 3.200	
4.. Pensioenlasten	€ 3.400	
4.. Premies werknemersverzekeringen	€ 4.600	
4.. Werkgeversbijdrage Zvw	€ 3.600	
Aan 1.. Reservering vakantiebijslag		€ 4.340
Aan 1.. Reservering werknemersverzekeringen vakantiebijslag		€ 340
Aan 1.. Reservering werkgeversbijdrage Zvw vakantiebijslag		€ 320
Aan 1.. Te betalen pensioenpremie		€ 5.600
Aan 1.. Te betalen loonheffing		€ 12.800
Aan 1.. Te betalen premies werknemersverzekeringen		€ 4.600
Aan 1.. Te betalen werkgeversbijdrage Zvw		€ 3.600
Aan 1.. Te betalen nettolonen		€ 44.200