**VPS Personeel, Organisatie Communicatie**

**Antwoorden (examen)opgaven**

**Hoofdstuk 19**

**Examenopgave 1**

1. d
2. b
3. a
4. b
5. d

**Examenopgave 2**

1. Het vaststellen van de beloningsstructuur en het rechtvaardigen/objectiveren van beloningsverschillen.
2. Aanleiding is het MTO. Medewerkers zijn ontevreden over de hoogte van de beloning in relatie tot de bij de functie behorende taken en verantwoordelijkheden. Via functieclassificatie brengt de directie de beloning en functie/verantwoordelijkheden in balans.
3. Herzberg onderscheidt contextfactoren en motivatiefactoren. Contextfactoren (hygiënefactoren) zorgen niet voor een tevreden gevoel bij een werknemer, maar leiden tot ontevredenheid als deze niet optimaal zijn. Contextfactoren zijn zo vanzelfsprekend dat afwezigheid leidt tot ontevredenheid. Arbeidsomstandigheden en de wijze van leidinggeven zijn contextfactoren. Motivatiefactoren kunnen leiden tot tevreden medewerkers. Promotie- en carrièremogelijkheden kunnen bijdragen aan een uitdagende functie-inhoud en worden beschouwd als motivatiefactoren.
4. Bij autoritair leiderschap geeft de manager duidelijk aan wat er precies moet gebeuren. De manager bepaalt eenzijdig de doelstellingen, te volgen procedure en regels, neemt zelf alle beslissingen en bewaakt de voortgang. Hij legt aan de medewerkers geen verantwoording af over eigen doen en laten. Bij deze managementstijl worden medewerkers nauwelijks geprikkeld beter te presteren dan de geldende norm. Intrinsieke motivatie wordt niet positief beïnvloed.

De laissez-faire leiderschapsstijl wordt ook wel de ‘laat-maar-waaien’-stijl genoemd. Hierbij neemt de leidinggevende een passieve houding in, waarbij hij zijn medewerkers zelf laat bepalen wat juist is en hen veel ruimte en vrijheid geeft. De laissez-faire stijl leidt in het algemeen niet tot een grote betrokkenheid van de medewerkers met de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn hetgeen ten koste kan gaan van de intrinsieke motivatie.

1. De 4 beoordelingscriteria zijn:
2. Prestaties. Een leidinggevende kan hier pas iets over zeggen als hij de prestaties kan toetsen aan de hand van een vastgestelde norm. Zonder norm is het onmogelijk te beoordelen of een werknemer naar behoren presteert.
3. Gedrag. Bij de beoordeling van het gedrag van een werknemer op de werkvloer kan een leidinggevende letten op het werktempo, de houding ten opzichte van klanten of leveranciers, de collegialiteit etc. Het beoordelen op gedrag is subjectief. Een manager moet zich realiseren dat hij niet alles kan zien en dat schijn soms bedriegt.
4. Persoonskenmerken. Bij de beoordeling van persoonskenmerken kijkt een manager onder meer naar de flexibiliteit, de nauwkeurigheid en het doorzettingsvermogen van een medewerker en naar zijn bereidheid tot samenwerken. Dit zijn vaak lastige punten om te beoordelen. Ook moet rekening worden gehouden met de functie van een werknemer.
5. Competenties. Bij de beoordeling van competenties wordt gekeken naar een gewenst niveau van eigenschappen, vaardigheden en kwalificaties die voor een bepaalde functie of voor de gehele organisatie van belang zijn.
6. 1. Creëren juiste sfeer: Mogelijke zenuwen bij werknemer wegnemen.

2. Goed luisteren: De tijd nemen voor de werknemer.

3. De juiste vragen stellen: Om de goede informatie te verkrijgen.

4. Feedback geven: Zowel positief als kritisch, beide onderbouwd met voorbeelden.

**Examenopgave 3**

* Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (BW).
* Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ).
* International Financial Reporting Standards (IFRS).
* Code Tabaksblat.
1. De wet onderscheidt kleine, middelgrote en grote ondernemingen. Dit onderscheid wordt gemaakt op basis van balanstotaal, netto-omzet en aantal werknemers.
2. Beginselen:
	* Realisatiebeginsel: uitsluitend de opbrengsten verantwoorden die op balansdatum daadwerkelijk zijn gerealiseerd.
	* Matchingbeginsel: de gemaakte kosten zo veel mogelijk toerekenen aan de periode waarin ze zijn ontstaan.
	* Continuïteitsbeginsel: bij het opstellen van de jaarrekening moet ervan uit worden gegaan dat de activiteiten in de toekomst worden voortgezet. Dit wordt ook wel het ‘going concern-principe’ genoemd.
	* Bestendigheidsbeginsel: Om de resultaten en vermogenspositie van een onderneming te kunnen vergelijken met die van voorgaande jaren, is het belangrijk dat dezelfde grondslagen voor waardering en winstbepaling worden toegepast.
	* Voorzichtigheidsbeginsel: Dit brengt met zich mee dat een onderneming een opbrengst pas mag verantwoorden op het moment dat deze op basis van het realisatieprincipe gerealiseerd is én dat men een verlies mag nemen zodra dit geconstateerd wordt.

**Examenopgave 4**

1. Gegevens zijn vastleggingen van bepaalde feiten. Een gegeven is in het algemeen onvoldoende om een besluit op te nemen. Onder informatie wordt verstaan een verzameling van gegevens op basis waarvan de ontvanger een besluit kan nemen.

Voorbeeld gegevens: medewerker X was afgelopen maandag ziek.

Voorbeeld informatie: medewerker X heeft een ziekteverzuimpercentage van 15% en is altijd op maandag ziek.

1. Eisen:
	* Juistheid.
	* Tijdigheid.
	* Volledigheid.
	* Betrouwbaarheid.
2. Niveaus:
	* Strategisch niveau: het management van een onderneming heeft strategische informatie nodig om de koers voor de lange termijn te kunnen bepalen.
	* Tactisch niveau: ten behoeve van het nemen van besluiten op middellange termijn.
	* Operationeel niveau: ten behoeve van het nemen van besluiten op korte termijn, op managementniveau en medewerkers op de werkvloer.
3. Randvoorwaarden:
	* De informatievoorziening dient aan te sluiten bij de informatiebehoefte van de organisatie.
	* De organisatie dient te beschikken over voldoende vermogen om te investeren in hard- en software en het uitvoeren van het vereiste onderhoud.
	* Ingeval van maatwerksoftware dient de leverancier van de software zich te verdiepen in de processen van de onderneming zodat de software zoveel mogelijk voorziet in de behoefte van de organisatie.
	* De medewerkers die met de aangeschafte hard- en software moeten werken, moeten beschikken over de kennis en vaardigheden die nodig zijn om hun werk goed te kunnen doen.
	* De organisatie dient maatregelen te nemen om te voorkomen dat de bedrijfsprocessen volledig stil komen te liggen op het moment dat de automatisering het laat afweten.
4. Elementen:
	* Het inventariseren van mogelijke risico’s.
	* Het inschatten van de kans dat deze risico’s zich zullen voordoen.
	* Het inschatten van de mogelijke schade indien deze risico’s zich zullen voordoen.
	* Het vaststellen van de maatregelen om risico’s te vermijden dan wel te beperken.
	* Het vaststellen van de kosten die gepaard gaan met de te nemen maatregelen om risico’s te vermijden/beperken.

**Examenopgave 5**

Organisatiestructuur > Manier van afstemming van werkzaamheden

Eenvoudige structuur > Directe supervisie

Machinebureaucratie > Standaardisatie werkprocessen

Professionele bureaucratie > Standaardisatie bekwaamheden

Divisiestructuur > Standaardisatie output

Adhocratie > Onderlinge afstemming

1. Cultuurtypen:
	* Taakcultuur: realisatie doel staat voorop.
	* Rolcultuur: nadruk op volgen van regels en procedures.
	* Persoonscultuur: accent op individu, wiens kwaliteiten bepalend zijn voor succes.
	* Machtscultuur: beslissingen door degene met meeste macht en invloed, weinig procedures en regels.
2. Bij integraal management stuurt een lijnmanager zijn afdeling aan alsof het een

afzonderlijke onderneming is, met een eigen budget, personeel etc.

1. Dit betekent dat een lijnmanager een verregaande bevoegdheid heeft om bepaalde beslissingen te nemen. Zo kan de lijnmanager bijvoorbeeld investeringen doen en personeel aannemen. Ook het toepassen van de diverse HRM-instrumenten (opleiden, beoordelen en belonen) door lijnmanagers vallen onder integraal management.
2. Medewerkers van de afdeling HRM hebben bij integraal management vooral een controlerende en coördinerende functie. Zij vervullen een ondersteunende rol.

**Examenopgave 6**

1. De loonjournaalpost voor de maand december 2015 luidt als volgt:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Grootboek-****rekening** | **Omschrijving** | **Debet** | **Credit** |
| 4000 | Bruto lonen | € 32.500 |  |
| 4100 | Werkgeverslasten heffing Zvw | € 1.900 |  |
| 4200 | Werkgeverslasten werknemersverzekeringen 1) | € 1.700 |  |
| 4300 | Werkgeverslasten pensioenpremie | € 3.200 |  |
| 4400 | Vakantiebijslag | € 2.600 |  |
| 1400 | Reservering vakantiebijslag |  | € 2.600 |
| 1500 | Af te dragen pensioenpremie 2) |  | € 4.900 |
| 1600 | Af te dragen loonheffingen 3) |  | € 6.100 |
| 1700 | Netto lonen 4) |  | € 25.800 |
| 9000 | Afdrachtverminderingen |  | € 2.500 |
|  | Telling | € 41.900 | € 41.900 |

Berekeningen: 1) € 500 + € 400 + € 800

 2) € 1.700 + € 3.200

 3) € 1.900 + € 500 + € 400 + € 800 + € 5.000 -/- € 2.500

 4) € 32.500 -/- € 1.700 -/- € 5.000

1. De totale loonkosten zijn voor de maand december 2015 € 39.400, namelijk € 32.500 + € 1.900 + € 1.700 + € 3.200 + € 2.600 -/- € 2.500.

Alternatief: rubriek 4 kosten € 41.900 -/- rubriek 9 vermindering € 2.500 = € 39.400.

**Examenopgave 7**

1. d
2. d
3. b
4. d
5. c

**Examenopgave 8**

1. Maatregelen van interne controle kunnen worden onderscheiden in:
	* Organisatorische maatregelen; deze worden vóóraf genomen, met als doel ongewenste handelingen (bewust of onbewust) zo veel mogelijk te voorkomen. Deze maatregelen hebben betrekking op de toekomst;
	* Controlehandelingen; deze worden áchteraf uitgevoerd, met als doel na te gaan of er fraude is gepleegd en/of dat medewerkers fouten hebben gemaakt. Deze controlehandelingen hebben betrekking op het verleden.
2. Er zijn diverse maatregelen denkbaar om fraude door de penningmeester te voorkomen dan wel te beperken. Onder andere:
	* contant geldverkeer beperken;
	* periodieke controle van betalingen door ander bestuurslid;
	* periodieke controle door kascommissie;
	* limieten instellen voor bankrekeningen;
	* factuuradres is niet het adres van de penningmeester.

**Examenopgave 9**

1. Een belangrijke doelstelling van strategische personeelsplanning is het ontwikkelen van een zodanig beleid dat medewerkers optimaal worden ingezet, zowel nu als in de toekomst. Een goede personeelsplanning maakt dit mogelijk. Van belang is dat een strategisch (personeels-)beleid wordt opgesteld met betrekking tot in-, door- en uitstroom van medewerkers.
2. Voorwaarden om het proces van personeelsplanning optimaal te laten verlopen zijn o.a.
	* Een goede koppeling tussen HRM en de strategie van de organisatie. De personeelsplanning moet namelijk aansluiten op de behoeften van de onderneming en die worden bepaald door de strategie;
	* De concrete invulling van de personeelsplanning moet niet volledig in handen zijn van de HR-afdeling, want hierbij moet het lijnmanagement een belangrijke rol spelen. Lijnmanagers zijn cruciaal voor de invulling van het personeelsbeleid, aangezien zij hun eigen afdeling zodanig moeten managen dat dit volledig past in het strategische ondernemingsbeleid;
	* Er moet sprake zijn van maatwerk; de invulling van de personeelsplanning moet volledig zijn afgestemd op de behoefte van de onderneming of een specifieke afdeling;
	* De personeelsplanning moet voortdurend worden geanalyseerd en aangepast.
3. Een belangrijk onderdeel van de personeelsplanning is het vaststellen van de vaardigheden die de organisatie nodig heeft om de strategische doelstellingen te realiseren. Dit zal moeten worden vertaald in individuele eigenschappen waarover werknemers moeten beschikken om hun werk te kunnen doen, zowel binnen een team als in een specifieke functie. Hierbij kan worden gedacht aan kennis, maar ook aan bepaalde vaardigheden en ‘attitudes’.

*De rol van een functieprofiel*

Dit alles betekent dat allereerst moet worden bekeken welke taken, resultaatgebieden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tot een specifieke functie behoren. Dit leidt tot een functieprofiel. Vervolgens moet men deze taken en verantwoordelijkheden vertalen naar de

competenties/eigenschappen waarover een werknemer moet beschikken om zijn functie

te kunnen uitvoeren.

*De rol van een competentieprofiel*

Omdat in iedere organisatie het werk verdeeld wordt over meer werknemers, zal niet

iedere medewerker over alle noodzakelijke competenties moeten beschikken. Dit betekent

dat per werknemer een competentieprofiel moet worden vastgesteld, dat nauw verband

houdt met de functie die de desbetreffende medewerker vervult. Het competentieprofiel

wordt zodoende grotendeels bepaald door de taken en verantwoordelijkheden die bij een

functie horen.

De rol van functie- en competentieprofielen samen is van belang bij de invulling van het

personeelsbeleid, waaronder de personeelsplanning. Gezorgd moet worden dat nu en in

de toekomst de medewerker met de juiste competenties de voor hem of haar juiste functie

vervult.

**Examenopgave 10**

1. Boekhouding betreft het inboeken van facturen, bankafschriften en andere bescheiden. Periodiek levert de boekhouding een rapportage in de vorm van een balans en een verlies- en winstrekening. De rapportage is gericht op het vaststellen van de vermogenspositie op een bepaald moment en het bepalen van het resultaat over een achterliggende periode.

De activiteiten binnen de Financiële administratie zijn uitgebreider dan de boekhoudkundige activiteiten. Het is de taak van de financiële administratie om ervoor te zorgen dat het management tijdig de beschikking krijgt over correcte financiële en niet-financiële informatie. Naast een balans en een winst-verliesrekening kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het berekenen van kostprijzen en het opstellen van een begroting.

1. Zie pagina 73 van het theorieboek.
2. De waardenkringloop van een productieonderneming wijkt af van een handelsonderneming. Een productieonderneming wordt gekenmerkt door een technisch omzettingsproces. Voor de weergave van de waardenkringloop betekent dat de voorraden gesplitst worden in voorraad grond- en hulpstoffen en voorraad eindproduct. Hiertussen bevindt zich de fase van het technisch omzettingsproces (productie).
3. Het kasstroomoverzicht verschaft inzicht in de inkomende en uitgaande kasstromen en geeft daarmee belangrijke informatie over de liquiditeitspositie van de onderneming. Belanghebbenden krijgen hiermee inzicht in de mate waarin de onderneming haar schulden op korte termijn kan voldoen.

**Examenopgave 11**

1. Voordelen van een geïntegreerd personeelsinformatiesysteem:
	* Doordat administraties met elkaar zijn gekoppeld wordt veel dubbel invoerwerk voorkomen. Redundantie wordt voorkomen. Dit is kostenbesparend.
	* Als iedereen met hetzelfde systeem werkt, verbetert dit de communicatie tussen de diverse afdelingen en bedrijfsonderdelen. Het bedrijfsproces is hierdoor beter beheersbaar.
	* Bij een volledig geïntegreerd systeem wordt de onderlinge samenhang tussen de bedrijfsprocessen beter waarneembaar. Hierdoor zijn ‘zwakke plekken’ beter te traceren.
	* Door de koppeling van administraties is het eenvoudiger om de diverse interne controles uit te voeren.

Nadelen van een geïntegreerd personeelsinformatiesysteem:

* + De onderneming wordt afhankelijk van één systeem (en dus ook van één leverancier).
	+ Het invoeren van een systeem dat volledig is afgestemd op de wensen van verschillende afdelingen, is vaak erg ingewikkeld. De implementatie van zo’n systeem neemt veel tijd in beslag (soms zelfs jaren). De invoering van ‘losse’ systemen gaat vaak een stuk sneller.
1. SAAS staat voor ‘Software As A Service’ en hierbij wordt de software als dienst aangeboden via internet. De gebruiker van de software heeft niet meer nodig dan een internetaansluiting en een webbrowser. De software hoeft dan dus niet op een server of een lokale computer te worden geïnstalleerd. Dergelijke toepassingen zijn er in groten getale op het gebied van financiële administratie (‘internetboekhouden’), maar ook het voeren van een personeels- en salarisadministratie kan tegenwoordig online gebeuren.
2. Voordelen van SAAS:
	* Systeem via SAAS is vaak goedkoper dan de aanschaf en implementatie van een systeem dat op de server moet worden geïnstalleerd.
	* Onderhoud en upgraden is verantwoordelijkheid van leverancier.
	* Gebruikmaking van het systeem is locatie-onafhankelijk.

Nadelen SAAS:

* + Afhankelijkheid van softwareleverancier / van internet.
	+ Beveiliging van gegevens is bijzonder aandachtspunt.
1. Application controls zijn ingebouwde controlemaatregelen die bepaalde fouten moeten signaleren. Denk hierbij aan bijvoorbeeld invoerfouten waarbij het systeem een waarschuwing geeft als gegevens onjuist worden ingevoerd.
2. Voorbeelden van gegevens waarbij application controls kunnen worden toegepast zijn o.a.:
	* Bankrekeningnummer
	* Geboortedatum
	* BSN
	* E-mailadres
3. Mogelijke fysieke beveiligingsmaatregelen zijn:
	* Een goede fysieke beveiliging van computerapparatuur, zoals het plaatsen van servers in een goed afsluitbare ruimte;
	* Het regelen van de toegang tot de automatiseringsruimte, bijvoorbeeld met behulp van pasjes;
	* Het (laten) installeren van brandmelders en sensoren die alarm slaan als er binnen computerruimtes sprake is van ‘hoog water’;
	* Het gebruik van firewalls en virusscanners;
	* Het regelmatig maken van back-ups van bestanden en het bewaren van deze back-ups in brandvrije en inbraakvrije ruimtes buiten de automatiseringsafdeling;
	* Het werken met twee servers; als de ene uitvalt, neemt de andere het over;
	* Het maken van schriftelijke afspraken met personeel over geheimhouding;
	* Het opstellen van procedures omtrent het omgaan met bijvoorbeeld usb-sticks;
	* Een voortdurende controle op de naleving van de procedureafspraken.

**Examenopgave 12**

1. De planning-en-controlcyclus (ook wel Deming- of PDCA-cyclus genoemd) bestaat uit de volgende vier activiteiten:
	* Plannen (plan).
	* Uitvoeren (do).
	* Controleren (check).
	* Corrigeren (act).

*Plannen*

Om een onderneming te kunnen besturen, is het noodzakelijk om concrete plannen te maken, zowel op strategisch als op organisatorisch en operationeel niveau. Want zonder heldere plannen weten zowel leidinggevenden als hun medewerkers niet goed wat zij moeten doen. En dan is het moeilijk om tot concrete resultaten te komen, aangezien men niet weet welke resultaten gewenst zijn.

*Uitvoeren*

Aangezien geen onderneming geld kan verdienen met uitsluitend plannen maken, zal het management ervoor moeten zorgen dat de geplande activiteiten daadwerkelijk worden uitgevoerd. De inzet van mensen, machines, materialen en andere productiemiddelen moet ertoe leiden dat de onderneming concrete producten en/of diensten voortbrengt. Hierbij is het belangrijk dat in ieder proces de vooraf vastgestelde doelstellingen zo veel mogelijk gerealiseerd worden.

*Controleren*

Om de processen onder controle te houden, is het noodzakelijk om regelmatig na te gaan of de doelstellingen worden bereikt. Het management zal de behaalde resultaten moeten meten en de uitkomsten vergelijken met de normen (plannen) die vooraf zijn vastgesteld. Bij afwijkingen zal moeten worden uitgezocht wat hiervan de achterliggende oorzaak is.

*Corrigeren*

Als de behaalde resultaten afwijken van de doelstellingen, zal de directie moeten ingrijpen. Dit is niet altijd het geval, aangezien een afwijking incidenteel kan zijn en niet altijd een duidelijke oorzaak heeft. Maar bij structurele afwijkingen zal het management moeten ingrijpen. Hierbij kunt u denken aan het wijzigen van één of meer procedures, maar ook aan het gerichter instrueren en opleiden van medewerkers. Een mogelijke corrigerende actie kan ook zijn dat het management besluit om een bepaalde norm bij te stellen.

1. Perspectief van de klant:

Voorbeeld: KSF = klanttevredenheid(burgers); PI = klanttevredenheidsscore > 8,0.

Financieel perspectief:

Voorbeeld: KSF = ontwikkeling personeelskosten ambtenarenapparaat; PI = reductie personeelskosten komend jaar t.o.v. huidig jaar met 5%.

Perspectief van de interne processen:

Voorbeeld: KSF = doorlooptijd vergunningsaanvragen: PI = vergunningsaanvragen worden binnen één week in behandeling genomen.

Perspectief van innovatie en lerend vermogen:

Voorbeeld: KSF = bekwaamheid raadsleden: PI = alle raadsleden dienen jaarlijks een

training debatteren en effectief vergaderen te volgen.

**Examenopgave 13**

1. c
2. b
3. a
4. d
5. a

**Examenopgave 14**

1. Competentiemanagement is een instrument waarmee het personeelsmanagement wordt gekoppeld aan de strategie van de organisatie. Met behulp van de vereiste competenties kunnen de doelstellingen van de organisatie worden bereikt. Bij competentiemanagement wordt uitvoerig bekeken over welke eigenschappen, vaardigheden en kwalificaties een werknemer moet beschikken om zijn functie op een goede wijze te kunnen uitoefenen.
2. De implementatie van competentiemanagement hangt samen met een beslissing op strategisch niveau. Competentiemanagement als onderdeel van het personeelsbeleid draagt bij aan het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie. Het implementeren van competentiemanagement is in het algemeen een ingrijpend en langdurig proces en raakt de hele organisatie.
3. Een functieprofiel beschrijft de inhoud van de functie in termen van taken, resultaatgebieden, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de plaats van de functie in de organisatie.
4. In een competentieprofiel zijn de competenties opgenomen die nodig zijn om de taken goed te kunnen uitvoeren en de verantwoordelijkheden te kunnen dragen. Dit kan betrekking hebben op specifieke diploma’s en/of ervaring maar ook op persoonskenmerken en gedragsindicatoren.

Specifieke onderdelen passend bij het competentieprofiel van salarisadministrateur zijn o.a. opleiding PDL, VPS, kennis van salarissoftware, minimaal 3 jaar ervaring, integriteit, accuratesse.

1. Persoonlijke ontwikkelingsplannen kunnen een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de vereiste competenties bij werknemers. In het plan is aangegeven hoe de werknemer zich in zijn of haar functie verder gaat ontwikkelen. Er wordt gekeken naar het niveau van de huidige competenties en er worden afspraken gemaakt op welke wijze de werknemer zich gaat ontwikkelen naar het niveau van de gewenste competenties. De afspraken worden schriftelijk vastgelegd. Periodiek evalueren leidinggevende en werknemer de voortgang.

**Examenopgave 15**

1. De 5 verschillende wijzen om de diverse werkzaamheden binnen een organisatie op elkaar af te stemmen zijn:
* directe supervisie; een groep mensen voert met elkaar één of meer werkzaamheden uit, waarbij één persoon verantwoordelijk is voor het toezicht hierop. Dit is de chef, voorman of manager en coördineert het werk door zo duidelijk mogelijke instructies te geven en het uitgevoerde werk te controleren;
* standaardisatie van werkprocessen; een stafafdeling stelt voorschriften en normen op voor de diverse werkprocessen en werkmethoden. In deze voorschriften staat ook wie wat moet doen en hoe de onderlinge afstemming moet verlopen;
* standaardisatie van bekwaamheden; hierbij wordt minder de nadruk op regels gelegd, maar wordt geprobeerd het werk te coördineren door te focussen op een goede opleiding en training van de medewerkers;
* standaardisatie van de output; het management geeft zo specifiek mogelijk het eindresultaat aan, waarna het aan de verantwoordelijke medewerker, afdeling of divisie is ervoor te zorgen dat de gewenste output wordt geleverd
* onderlinge afstemming; het werk wordt gedaan door twee of meer personen; in onderling overleg en op informele wijze stemmen zij de werkzaamheden op elkaar af.
1. *Eenvoudige structuur*

De eenvoudige structuur komen we vooral tegen in relatief kleine ondernemingen, die opereren in een eenvoudige en vaak nogal turbulente omgeving. De werkzaamheden worden op elkaar afgestemd en gecoördineerd via directe supervisie.

*Machinebureaucratie*

In een machinebureaucratie ligt de nadruk op de regels en voorschriften waaraan de werknemers zich moeten houden. In dergelijke ondernemingen is sprake van gestandaardiseerde werkprocessen. Op basis van regels en routine weet iedere medewerker precies wat hij moet doen. Deze structuur komt vooral vaak voor bij relatief grote bedrijven in vrij stabiele omgevingen.

*Professionele bureaucratie*

De professionele bureaucratie komen we bijvoorbeeld tegen in universiteiten en ziekenhuizen: niet al te dynamisch, maar wel erg complex. De behaalde successen zijn vooral afhankelijk van de individuele prestaties van werknemers. Dit brengt met zich mee dat bij het aansturen op zo goed mogelijke resultaten, niet gestuurd wordt op basis van het werk zelf, maar op basis van de vaardigheden (d.m.v. opleiding en training) die een medewerker nodig heeft om zijn vak zo goed mogelijk te kunnen uitoefenen.

*Divisiestructuur*

De divisiestructuur komt met name voor bij organisaties die te maken hebben met meerdere - en totaal verschillende - omgevingen, waardoor het noodzakelijk is dat de afzonderlijke afdelingen, divisies of vennootschappen allemaal een eigen structuur hebben. De directies van dergelijke organisaties - vaak grote concerns - bepalen per eenheid meestal alleen de gewenste output, waarna het management van een divisie zelf mag bepalen voor welke structuur men kiest om die output zo goed mogelijk te bereiken.

*Adhocratie*

Bij de divisiestructuur kunnen we de wijze waarop de concerndirectie de verschillende divisies aanstuurt, beschrijven als ‘besturen op afstand’. Een dergelijk resultaatmanagement, waarbij de aansturing plaatsvindt via standaardisatie van de output, komt echter ook steeds vaker voor bij relatief kleine ondernemingen, met name in omgevingen die zeer snel veranderen en waarbij de condities voortdurend wisselen. We spreken dan van een adhocratie. In feite kunnen we hierbij niet spreken van een structuur, maar juist van het ontbreken hiervan. Bij een adhocratie wordt bij ieder project een team samengesteld van professionals. Zij werken vervolgens met elkaar samen op basis van onderlinge afstemming en zodra het project is afgerond, wordt het team weer ontbonden. Een dergelijke werkwijze komt bijvoorbeeld veel voor in de ICT- en de consultancywereld.

1. Herzberg stelt dat er twee soorten van motivatiefactoren van invloed zijn op de motivatie van werknemers: de contextfactoren (hygiënefactoren) en motivatiefactoren. Het verstrekken van een bonus kan in de theorie van Herzberg tot de contextfactoren (hygiënefactoren) worden gerekend. Herzberg stelt dat een werknemer die niet tevreden is met zijn beloning (bonus), door een verbetering hiervan wel minder ontevreden kan worden, maar nog niet direct tevreden. Om een werknemer écht te motiveren, is meer nodig. En dan komen we terecht bij de motivatiefactoren. Die kunnen wél bijdragen aan een grotere mate van tevredenheid en zo leiden tot een hogere mate van motivatie.

**Examenopgave 16**

1. Organisatorische maatregelen: worden vooraf genomen, met als doel ongewenste handelingen (bewust of onbewust) zo veel mogelijk te voorkomen. Deze maatregelen hebben betrekking op de toekomst.

Controlehandelingen: deze worden achteraf uitgevoerd, met als doel na te gaan of er fraude is gepleegd en/of medewerkers fouten hebben gemaakt. Deze controlehandelingen hebben betrekking op het verleden.

1. Voorbeelden:
* Degene die een nieuwe medewerker aanstelt is een andere persoon dan de medewerker die verantwoordelijk is voor het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden.
* De verwerking van de bankafschriften waarop de uitbetalingen van de salarissen staan wordt uitgevoerd door een medewerker die niet verantwoordelijk is voor de salarisadministratie.

Andere voorbeelden zijn mogelijk. Voorbeelden moeten betrekking hebben op de functiescheiding bij de loonverwerking. Uit de voorbeelden moet het tegengesteld belang naar voren komen.

1. Voorbeelden van cijferbeoordelingen zijn:
* het vergelijken van de totale loonsom van een bepaalde maand met de loonsom van de voorafgaande maanden;
* het vergelijken van de totale loonsom van een bepaalde maand met de begrote loonsom voor diezelfde maand;
* het vergelijken van de totale loonsom van een bepaalde maand met de loonsom van dezelfde maand in het voorgaande jaar.

Voorbeelden van documenten en/of vormen van output zijn:

* de verzamelloonstaten per loonperiode;
* de loonjournaalposten per loonperiode;
* de jaaropgaven.

**Examenopgave 17**

1. De missie speelt in het kader van de strategievorming een belangrijke rol, omdat de missie aangeeft waaraan de onderneming haar bestaansrecht ontleent. De missie geeft aan waarom de onderneming is opgericht, wat de onderneming wil bereiken of wat de onderneming uniek maakt. Na het vaststellen van de missie wordt de strategie bepaald. De missie wordt vertaald in concrete strategische doelstellingen.
2. Met betrekking tot de strategieformulering kunnen drie verschillende niveaus worden onderscheiden:
* strategisch niveau;
* tactisch niveau;
* operationeel niveau.

*Strategisch niveau*

Op strategisch niveau worden beslissingen genomen over het voortbestaan en de continuïteit van de onderneming. Hierbij gaat het over de lange termijn. Bij het formuleren van strategische doelstellingen moeten vooral zeer duidelijke grenzen worden bepaald. Hierbij moet wel worden opgemerkt, dat de strategische doelstellingen afhankelijk zijn van de omgeving. Als de omgeving verandert, zal het vaak ook noodzakelijk zijn de strategie aan te passen.

*Tactisch niveau*

Om de strategische doelstellingen te kunnen realiseren, is het noodzakelijk dat deze worden vertaald naar doelstellingen op tactisch niveau, waarbij het vooral gaat om de middellange termijn. Waar het op het strategische vlak vooral gaat om de continuïteit van de onderneming, gaat het er op tactisch niveau om, dat de onderneming zo efficiënt mogelijk omgaat met de beschikbare mensen, grondstoffen en machines.

*Operationeel niveau*

Op operationeel niveau vindt de daadwerkelijke uitvoering plaats van de genomen beslissingen op strategisch en organisatorisch vlak. Het gaat hierbij om de korte termijn, waarbij de aandacht is gericht op de voortgang van het dagelijks werk. Dit betekent, dat ook de doelstellingen op operationeel niveau gericht moeten zijn op de dagelijkse uitvoering.

1. De planning- en controlcyclus van Deming bestaat uit de volgende activiteiten:

1. Plannen

Om een onderneming te kunnen besturen, is het noodzakelijk concrete plannen te maken, zowel op strategisch als op organisatorisch en operationeel niveau. Met behulp van plannen weten leidinggevenden en medewerkers wat ze moeten doen en welke resultaten er behaald moeten worden.

2. Uitvoeren

De inzet van mensen, machines, materialen en andere productiemiddelen zal ertoe moeten leiden, dat de onderneming concrete producten en/of diensten voortbrengt. Hierbij is het belangrijk dat in ieder proces de vooraf vastgestelde doelstellingen zo veel mogelijk gerealiseerd worden.

3. Controleren

Om de processen onder controle te houden, is het noodzakelijk regelmatig na te gaan of de doelstellingen worden bereikt. Het management zal de behaalde resultaten moeten meten en de uitkomsten vergelijken met de plannen die vooraf zijn vastgesteld. Bij afwijkingen zal moeten worden uitgezocht wat hiervan de achterliggende oorzaak is.

4. Corrigeren

Als de behaalde resultaten afwijken van de doelstellingen, zal de directie moeten ingrijpen.

1. Een kritische succesfactor (KSF) is een factor van de onderneming - of van de omgeving - die essentieel is voor de continuïteit en het succes van de organisatie. Met het formuleren van kritische succesfactoren wordt de aandacht van de directie gericht op zaken die echt belangrijk zijn voor de onderneming. De ontwikkeling van kritische succesfactoren dient nauwlettend gevolgd te worden en vormt de basis voor de managementinformatie van de onderneming.
2. Winstgevendheid: bijv. winstmarge of rentabiliteit totaal vermogen.

Tevredenheid klanten: bijv. resultaat klanttevredenheidsonderzoek, net promotor score.

Innovatie: bijv. aantal verbetervoorstellen, ontwikkeling arbeidsproductiviteit.

**Examenopgave 18**

1. d
2. d
3. c
4. b
5. a

**Examenopgave 19**

1. Voordelen:
* Door koppeling van de systemen wordt dubbel invoerwerk voorkomen.
* Als iedereen met hetzelfde systeem werkt, verbetert de communicatie tussen de afdelingen en bedrijfsonderdelen. Hierdoor wordt het bedrijfsproces beter beheersbaar.
* Bij een volledig geïntegreerd systeem wordt de onderlinge samenhang tussen de bedrijfsprocessen beter waarneembaar. Dit maakt dat de zwakke plekken beter te traceren zijn.
* Door de koppeling van de systemen zijn interne controles gemakkelijker uit te voeren.
* Er is slechts één leverancier, dus één aanspreekpunt.

Nadelen:

* De onderneming wordt afhankelijk van het ene systeem en ook van één leverancier.
* Het implementeren van een systeem dat volledig is afgestemd op de verschillende afdelingen is ingewikkeld. De invoering neemt veel meer tijd in beslag dan de invoering van 'losse' systemen.
1. (Beveiligings)risico's:
* Externe opslag en verwerking van data. Potentieel gevoelige en waardevolle data wordt buiten de gecontroleerde zone van de eigen onderneming geplaatst, soms zelfs buiten de landsgrenzen. De gegevens staan op een plaats die niet door interne beveiligingsmaatregelen kan worden beschermd.
* Bij de leverancier staat informatie van diverse klanten, waarbij één beveiligingsstrategie wordt gehanteerd voor alle klanten.
* De continuïteit en beschikbaarheid van SAAS steunt voor een belangrijk deel op de beschikbaarheid en performance van het (publieke) internet. Deze afhankelijkheid kan er toe leiden dat een storing of defect aan het internet de hele bedrijfsvoering stillegt.
1. Aansluitingen tussen de personeels- en salarisadminstratie:
* Aansluiting tussen het werkelijk aantal personeelsleden in dienst en de uitbetaling van de salarissen.
* Aansluiting tussen de stand van het totaalbedrag aan te betalen salarissen op de eerste dag van een maand en de stand op de laatste dag van die maand.
* Aansluiting tussen het totaal van de mutaties in de personeelsadministratie en het totaal aan mutaties in de salarisadministratie.
1. Het is gewenst om een aansluiting te maken tussen de salarisadministratie en de financiële administratie. Zo is het mogelijk dat in de financiële administratie betalingen zijn opgenomen die ook in de salarisadministratie moeten worden meegenomen. Stel dat in de financiële administratie een factuur is opgenomen die betrekking heeft op een verstrekking aan een werknemer, bijvoorbeeld als een vertegenwoordiger op rekening van het bedrijf een kostuum heeft mogen uitkiezen. In dat geval is er sprake van een belaste verstrekking. Wordt de aansluiting niet gemaakt, dan is de kans aanwezig dat te weinig loonheffingen worden afgedragen. Een eventuele controle door de Belastingdienst kan dan leiden tot een naheffingsaanslag en een boete. Door zelf de benodigde aansluitingen te maken, kan dit worden voorkomen.

**Examenopgave 20**

1. Naast het financieel perspectief kent de Balanced Score Card de volgende perspectieven:
* Perspectief van de klant: In het perspectief van de klant staat de vraag centraal hoe klanten tegen de onderneming aankijken. Zijn ze tevreden over het geleverde product of de geleverde dienst? Komen ze terug?
* Perspectief van interne processen: In het perspectief van interne processen staat de vraag centraal op welke gebieden de onderneming haar eigen prestaties moet verbeteren, en wel zodanig dat dit toegevoegde waarde heeft voor de prestatie ten opzichte van de klant.
* Perspectief van innovatie en lerend vermogen: Het perspectief van innovatie en lerend vermogen benadrukt dat de onderneming in staat moet zijn om zich aan te passen aan de veranderende omgeving. De behoeften en eisen van klanten kunnen veranderen en dit vereist dat de onderneming (met haar medewerkers) voortdurend in staat moet zijn te innoveren en te leren.
1. Met de term ‘Balanced’ wordt bedoeld dat de vier perspectieven met elkaar in evenwicht moeten zijn om de doelstellingen van een organisatie op een succesvolle wijze te kunnen realiseren. Aan alle vier perspectieven dient voldoende aandacht te worden besteed. Indien een perspectief onderbelicht blijft, gaat dit ten koste van de organisatie. Zo kan vanuit financieel perspectief aandacht voor kostenbeheersing een belangrijke doelstelling zijn. Wanneer dit ten koste gaat van de after sales activiteiten van de organisatie, zouden klanten ontevreden kunnen worden en mogelijk weglopen.

3.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Perspectief 1** |  |  |  |
| **Kritische succesfactoren** | **Strategische doelen** | **Prestatie-indicatoren** | **Streefcijfers** |
| Prima financiële resultaten en stijgende winstgevendheid | 1. Hoger rendement
 | 3. Bezettingsgraad vliegtuigen | 9. Toename bezettingsgraad vliegtuigen +20%.  |
|  |  | 11. Netto winst bij gelijkblijvend eigen vermogen | 6. Toename nettowinst +12% in 3 jaar |
|  | 5. Grotere positieve cashflow | 7. Verlaging operationele kosten | 2. Daling operationele kosten -10% |
|  |  |  |  |
| **Perspectief 2** |  |  |  |
| **Kritische succesfactoren** | **Strategische doelen** | **Prestatie-indicatoren** | **Streefcijfers** |
| Dominant marktaandeel in de Europese markt | 12. Groter marktaandeel | 30. Marktaandeel | 31. Toename marktaandeel van 5% in 2 jaar |
| Eerste keuze van klanten voor vliegreizen | 16. Verbeterde tevredenheidsgraad van klanten over producten, diensten en medewerkers | 20. Aantal klantensurveys  | 13. Minimaal 5 klantensurveys per jaar  |
| Imago | 17. Verbeterde bekendheidsgraad bij het publiek als veilige en betrouwbare vliegtuigmaatschappij | 32. Bekendheidsscore als veilig en betrouwbaar | 23. Bekendheidsscore als veilig en betrouwbaar minimaal 60% in 3 jaar |
|  |  |  |  |
| **Perspectief 3** |  |  |  |
| **Kritische succesfactoren** | **Strategische doelen** | **Prestatie-indicatoren** | **Streefcijfers** |
| Veilig en betrouwbaar | 18. Optimale veiligheid en betrouwbaarheid | 22. % Veiligheidsincidenten  | 10. Verminderen veiligheidsincidenten met 70% in 2 jaar  |
| Vliegtuigen op tijd laten aankomen en vertrekken | 15. Reduceren vertraging bij vertrek en aankomst | 33. Benodigde tijd voor inchecken.   | 14. Tijd voor inchecken verkorten met 25% in 2 jaar  |
| Succesvolle introductie van innovatieve producten en diensten | 34. Nieuw ontwikkelde producten en diensten | 24. Percentage omzet uit nieuwe producten en diensten | 8. Toename omzet uit nieuwe producten en diensten met 5% per jaar |
|  |  |  |  |
| **Perspectief 4** |  |  |  |
| **Kritische succesfactoren** | **Strategische doelen** | **Prestatie-indicatoren** | **Streefcijfers** |
| Voortdurende ontwikkeling van het menselijk potentieel | 4. Hogere arbeidsproductiviteit | 25. Arbeidsproductiviteit medewerkers | 28. Toename arbeidsproductiviteit medewerkers met 25% in 3 jaar |
| Concurrentievoordeel verwerven op basis van kennis en vaardigheden van medewerkers | 21. Verbeterde commerciële vaardigheden van marketingpersoneel   | 26. % Gekwalificeerde marketingmedewerkers.   | 19. % Gekwalificeerde marketingmedewerkers 85% in 3 jaar   |
|  |  | 27. Opleidingskosten marketingpersoneel   | 29. Opleidingsbudget marketingmedewerkers € 0,5 miljoen per jaar   |

**Examenopgave 21**

1. Kenmerken:
* Strategisch personeelsmanagement heeft betrekking de lange termijn.
* Daarnaast dient het bij te dragen aan het realiseren van de strategische doelstellingen van de onderneming.

Voorbeelden van mogelijke activiteiten:

* Het opstellen van een personeelsbeleidsplan, inclusief een arbobeleidsplan. Hierin moet onder meer iets worden gezegd over de vraag en aanbod van kennis, werving en selectie, loopbaanplanning, de in- en uitstroom van medewerkers, competentiemanagement en de benodigde HRM-instrumenten.
* Het opstellen van prognoses van de personeelsbehoefte, door middel van in- en uitstroomberekeningen.
* Het actualiseren van het strategische personeelsbeleid, op basis van het strategisch beleidsplan, managementinformatie en nieuwe wet- en regelgeving.
1. Fasen:
2. Wat is de huidige situatie?

Inventariseren van de huidige bezetting, o.a.:

* + hoe is de opbouw van de personeelsbezetting (leeftijd, geslacht, opleidingsniveau)?
	+ wat is het huidige personeelsverloop?
	+ welke problemen doen zich regelmatig voor m.b.t. het personeelsbestand?
1. Welke situatie is gewenst

Het is heel goed mogelijk dat de gewenste situatie afwijkt van de huidige. Het kan ook zo zijn dat de huidige personeelsbezetting prima voldoet aan de huidige situatie. De organisatie dient zich af te vragen of de huidige bezetting in kwalitatieve en kwantitatieve zin voldoet voor de toekomstige situatie. Zo kan men zich afvragen of de huidige bezetting toereikend is voor de strategische plannen van de organisatie. Is het huidige kennisniveau voldoende, heeft de nieuwe strategie gevolgen voor de interne processen van de organisatie en wat betekent een verandering in de processen voor de vaardigheden van de medewerkers?

1. Hoe komen we daar?

Nadat is vastgesteld wat de verschillen zijn tussen de huidige en de gewenste situatie, moet worden nagegaan welke maatregelen nodig zijn om de gewenste personeelsbezetting te realiseren. Dit moet uiteindelijk leiden tot een plan, waarin tot op afdelingsniveau wordt vastgelegd welke instrumenten hierbij worden ingezet.

1. Heeft onze aanpak gewerkt?

Tot slot is het noodzakelijk om de gehanteerde aanpak voortdurend te analyseren en zo nodig aan te passen. De strategie kan immers voortdurend wijzigen. Daarnaast kan het ook gebeuren dat de beschikbare HRM-instrumenten op één of meer afdelingen anders moeten worden ingezet. En dan begint het proces in feite weer opnieuw.

1. In een persoonlijk ontwikkelingsplan worden met een werknemer individuele afspraken gemaakt over de stappen die deze de komende tijd gaat zetten om zich optimaal te ontwikkelen.

Bij het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan is o.a. rekening te houden met:

* de toekomstige ontwikkelingen van de organisatie (op basis van de strategie);
* de vereiste competenties;
* het huidige functioneren van de werknemer;
* de mogelijkheden en ambities van de werknemer;
* eventueel andere functies en taken binnen de onderneming waarvoor de werknemer in aanmerking zou kunnen komen.

**Examenopgave 22**

1. Herzberg maakt onderscheid tussen hygiënefactoren, ook wel contextfactoren genoemd, en motivatiefactoren. Een hygiënefactor is volgens Herzberg zeer belangrijk maar leidt niet tot een tevreden gevoel bij een werknemer. Wel kunnen deze factoren leiden tot ontevredenheid wanneer ze niet optimaal zijn. Meestal worden deze factoren als vanzelfsprekend beschouwd. Een eventuele afwezigheid leidt dan tot grote ontevredenheid.
2. Doelstellingen van belonen:
* het aantrekken van personeel op de arbeidsmarkt;
* het behouden van bekwame werknemers;
* het verbeteren van de geleverde prestaties;
* het stimuleren van een verandering in het gedrag;
* het voorkomen van conflicten.

**Examenopgave 23**

1. d
2. b
3. b
4. b
5. d

**Examenopgave 24**

1. Een Balanced Score Card is een hulpmiddel ten behoeve van de planning- en controlcyclus. De Balanced Score Card is een instrument om concreet vast te kunnen stellen of een organisatie erin slaagt om de geformuleerde doelstellingen, op zowel de lange, middellange en korte termijn, te realiseren. In een Balanced Score Card kunnen zowel financiële als niet-financiële maatstaven worden opgenomen. De Balanced Score Card maakt gebruik van prestatie-indicatoren en kritische succesfactoren.
2. Financieel perspectief: Bereikt de onderneming goede financiële resultaten? KSF bijvoorbeeld: winstgevendheid, kostenbeheersing.

Klantenperspectief: Zijn de klanten tevreden over de organisatie? KSF bijvoorbeeld: snelle levertijd, klanttevredenheid m.b.t. kwaliteit of dienstverlening.

Intern perspectief: Kan de onderneming de eigen prestaties verbeteren? KSF bijvoorbeeld: verhoging productiviteit, kortere doorlooptijd, gezond werkklimaat.

Innovatief en leerperspectief: Is de onderneming in staat zich aan te passen aan de veranderende omgeving? KSF bijvoorbeeld: vakbekwaamheid medewerkers, mate van productontwikkeling.



1. De Balanced Score Card kan een organisatie in belangrijke mate ondersteunen bij het realiseren van de geformuleerde doelstellingen. Door toepassing van de Balanced Score Card wordt een organisatie vanuit verschillende perspectieven benaderd (evenwicht). Een belangrijk onderdeel hierbij is het identificeren van kritische succesfactoren en het benoemen en monitoren van hieraan gekoppelde prestatie-indicatoren. De brede reikwijdte van de Balanced Score Card en het hieraan verbonden proces van formuleren, identificeren, monitoren en bijstellen kan bijdragen aan betere resultaten.

**Examenopgave 25**

1.

* beschikkende functie: dit betekent dat een medewerker de bevoegdheid heeft om namens de organisatie bepaalde verplichtingen aan te gaan. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het doen van betalingen of het plaatsen van een inkooporder. In deze gevallen beschikt de medewerker namelijk over het geld van het bedrijf;
* bewarende functie: hierbij gaat het om het bewaren van goederen of geld, zoals in de functie van magazijnmeester of kassier;
* uitvoerende functie: hierbij gaat het om de feitelijke activiteiten op de werkvloer, zoals het verzenden van goederen, het verlenen van een dienst (in dienstverlenende ondernemingen) of het produceren van goederen (in productiebedrijven);
* registrerende functie: in iedere onderneming zijn één of meer medewerkers specifiek belast met het vastleggen van alle transacties, handelingen en activiteiten. Dit is normaal gesproken de taak van de administratie;
* controlerende functie: dit betekent dat een medewerker belast is met het houden van direct of indirect toezicht en hierbij één of meer controles uitvoert. In relatief kleine ondernemingen is dit de taak van de administratie. Grotere ondernemingen hebben hiervoor meestal een interne accountant in dienst.

2.

* verbandcontroles, waarbij met name gebruik wordt gemaakt van de diverse verbanden tussen de elementen in de waardenkringloop, toepassing BETA-formule;
* aanwezigheidscontroles: het is niet de bedoeling dat een werknemer voor een 40-urige werkweek wordt uitbetaald, terwijl hij in de praktijk zo laat komt en zo vroeg vertrekt, dat hij hooguit 36 uur per week werkt, met behulp van klokkaarten, dagrapporten etc;
* invoercontroles, waarbij bijvoorbeeld wordt gekeken of er geen tikfouten zijn gemaakt bij het invoeren van personeels- en loongegevens;
* bevoegdheidscontroles, waarbij wordt nagegaan of iedereen binnen zijn bevoegdheden is gebleven;
* voortgangscontroles, bijvoorbeeld of alle activiteiten nog volgens planning worden uitgevoerd;
* cijferbeoordelingen, waarbij werkelijke resultaten worden vergeleken met normen, budgetten, voorcalculaties en prognoses;
* inventarisaties, bijvoorbeeld van voorraden: komt het werkelijke aantal aanwezige goederen overeen met het aantal in de voorraadadministratie?

3. Meer antwoorden zijn mogelijk. Belangrijk is dat de te nemen maatregelen betrekking hebben op het voorkomen van frauduleuze handelingen door een penningmeester. Mogelijke maatregelen zijn:

* gebruikmaken van het vierogenprincipe bij onder andere betalingen (twee betaalpassen met bijbehorende elektronische handtekening);
* facturen laten ondertekenen door budgethouders;
* regelmatige afstemming van de interne financiële rapportage met externe bescheiden (o.a. rekeningafschriften);
* periodieke controle van de financiële administratie door kascommissie (intern) of door externe partij (accountant).

**Examenopgave 26**

1. Functies worden ingedeeld door middel van functiewaardering. Dit is een methode waarbij waardering wordt toegekend aan eisen die voor een functie gelden. Door de functies uit de praktijk te vergelijken met één of meer zogenoemde referentiefuncties, komt een indeling in functiegroepen tot stand. De indeling van functies in groepen is belangrijk, omdat die in hoge mate bepalend is voor het salaris en het salarisperspectief.
2. Bij functiebeloning is het salaris van een werknemer afhankelijk van zijn functie. Hierbij geldt als basisregel: hoe zwaarder de functie, des te hoger het salaris. Om functiebeloning te kunnen toepassen, is een zogeheten functiewaarderingssysteem nodig.

Bij competentiebeloning wordt een werknemer niet beloond op basis van zijn functie, maar op grond van zijn competenties. Hiermee bedoelen we zijn eigenschappen, vaardigheden en kwalificaties.

Een reden om over te gaan naar competentiebeloning: Competentiebeloning als onderdeel van competentiemanagement sluit aan bij de trend om mensen niet alleen op groepsniveau te benaderen maar ook als individu. Met behulp van competentiebeloning kan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden worden gestuurd. Door middel van competentiebeloning worden werknemers aangespoord zich verder te ontwikkelen.

1. Herzberg maakt onderscheid tussen contextfactoren en de motivatiefactoren. De contextfactoren, ook wel hygiënefactoren genoemd, zijn volgens Herzberg wel zeer belangrijk, maar kunnen niet zorgen voor een tevreden gevoel bij een werknemer. Wél kunnen zij leiden tot ontevredenheid, namelijk als zij niet optimaal zijn. Ze zijn zo vanzelfsprekend dat een eventuele afwezigheid van deze factoren tot een grote ontevredenheid leidt. Een belangrijke context- of hygiënefactor is de beloning, waaronder ook de bonus. Herzberg stelt dat een werknemer die niet tevreden is met zijn beloning door een verbetering hiervan wel minder ontevreden kan worden, maar nog niet direct tevreden.

Om een werknemer écht te motiveren, is meer nodig. Dan komen we terecht bij de motivatiefactoren. Die kunnen wél bijdragen aan een goede motivatie. De belangrijkste voorbeelden hiervan zijn o.a.:

* + het kunnen leveren van prestaties en het kunnen behalen van succes;
	+ erkenning;
	+ de aard van het werk;
	+ verantwoordelijkheid;
	+ promotie, carrière.

Samenvattend: om een werknemer te motiveren moeten niet alleen zijn beloning in orde zijn, maar moet het management ook zorgen voor een uitdagende functie-inhoud.

**Examenopgave 27**

1. Een geautomatiseerde personeels- en salarisadministratie richt zich op het door middel van automatisering vastleggen, verwerken en rapporteren van personeels- en salarisgegevens en heeft dienovereenkomstig een hoog operationeel karakter.

Ten opzichte van een geautomatiseerde personeels- en salarisadministratie is een HRM-systeem uitgebreider. Een HRM-systeem heeft als doel het zo effectief mogelijk inzetten van de personeelsinstrumenten teneinde de strategische organisatiedoelstellingen te realiseren.

Voorbeelden hiervan zijn werving en selectie, belonen en beoordelen.

1. In een geïntegreerd systeem wordt voor HRM en voor de personeels- en salarisadministratie één systeem gebruikt. Alle bij de HRM betrokken medewerkers en de medewerker van de personeels- en salarisadministratie werken met hetzelfde systeem.

Een geïntegreerd systeem heeft onder meer de volgende voordelen:

* + Doordat (alle) administraties met elkaar zijn gekoppeld, wordt veel dubbel invoerwerk voorkomen. Zo hoeft men in zo’n systeem alle basisgegevens van de werknemers (zoals NAW-gegevens, geboortedatum en burgerservicenummer) slechts één keer in te voeren. Als een onderneming voor de salarisadministratie en HRM met twee zelfstandige pakketten werkt zou deze informatie twee keer moeten worden ingevoerd (‘redundantie’). Als dit niet nodig is, is sprake van een kostenvoordeel.
	+ Als iedereen met hetzelfde systeem werkt, verbetert de communicatie tussen de diverse afdelingen en bedrijfsonderdelen. Dit maakt het bedrijfsproces beter beheersbaar.
	+ Bij een volledig geïntegreerd systeem wordt de onderlinge samenhang tussen de bedrijfsprocessen beter waarneembaar. Dit maakt dat de eventuele ‘zwakke plekken’ beter te traceren zijn.
	+ Door de koppeling van bijvoorbeeld de salarisadministratie met de financiële administratie wordt het een stuk eenvoudiger om de diverse interne controles uit te voeren.

Een geïntegreerd systeem kan ook nadelen hebben:

* + De onderneming wordt wel heel afhankelijk van het ene systeem (en dus ook van één leverancier). Er zijn ook ondernemingen die dit juist een voordeel vinden, doordat zij voor de totale bedrijfsautomatisering slechts één aanspreekpunt hebben.
	+ Het invoeren van een systeem dat volledig is afgestemd op de wensen van álle verschillende afdelingen, is vaak erg ingewikkeld. Niet zelden neemt de invoering van zo’n systeem heel veel tijd in beslag (soms zelfs jaren). De invoering van ‘losse’ systemen gaat vaak een stuk sneller.
1. De cao kan van invloed zijn op de inrichting van een HRM-systeem. Dit met het oog op het juiste verwerken van vastleggen van cao-afspraken en -regelingen. Een voorbeeld is het toekennen en opnemen van collectieve vrije dagen in relatie tot de verlofregistratie. Diverse andere voorbeelden zijn denkbaar (o.a. vormen van bijzonder verlof, cafetariamodel etc.).

**Examenopgave 28**

1.
* fysieke maatregelen (noodstroom, brandpreventie, klimaatbeheersing, etc.);
* organisatorische maatregelen (toegangssysteem, identificatie, screenen personeel, etc.;
* hardwarematige maatregelen (aparte computers systeemontwikkeling, reservecomputers, etc.);
* softwarematige maatregelen (firewalls, virusscanners, wachtwoorden, etc.).
1. Aannemelijk is dat softwarematige maatregelen onvoldoende hebben gefunctioneerd. Uit het artikel blijkt dat het een nieuwe versie van een Trojaans paard betreft. Virusscanners hebben het virus naar alle waarschijnlijk (nog) niet kunnen herkennen.

**Examenopgave 29**

1. Onjuist. De machinebureaucratie is het meest passend in een stabiele omgeving. Of: in een snel veranderende omgeving is de adhocratie de meest passende organisatiestructuur.
2. Onjuist. Een taakcultuur wordt vooral aangetroffen bij technische en commerciële organisaties. Of: overheidsorganisaties en grote ondernemingen kennen vaak een rolcultuur.
3. Onjuist. Human resource accounting heeft betrekking op het bieden van inzicht welke waarde het personeel voor de onderneming vertegenwoordigt.
4. Juist.
5. Onjuist. Pas nadat de missie is vastgesteld, wordt de strategie bepaald.
6. Onjuist. Een kritische succesfactor bestaat uit één of meer prestatie-indicatoren.

**Examenopgave 30**

* handelsonderneming (o.a. doorstroom van goederen, geen technisch omzettingsproces, betaling o.b.v. factuur dan wel contant);
* dienstverlenende onderneming (o.a. geen doorstroming van eigen goederen, drie verschillende groepen: ondernemingen met goederenbeweging, ondernemingen die ruimte beschikbaar stellen, overige dienstverleners zoals notarissen en accountants);
* productieonderneming met massaproductie (o.a. doorstroom van goederen en technische omzetting, niet gericht op specifieke wensen afnemers);
* productieonderneming met stukproductie (o.a. productie op bestelling en rekening houden met specifieke wensen afnemers);
* ambachtelijke onderneming (o.a. stuk- of serieproductie, vakmanschap om product te maken of dienst te leveren staat centraal).
* beschikkende functie (een medewerker heeft de bevoegdheid om namens de organisatie bepaalde verplichtingen aan te gaan. Bijvoorbeeld het doen van betalingen of het plaatsen van een inkooporder. In deze gevallen beschikt de medewerker namelijk over het geld van het bedrijf);
* bewarende functie (hier gaat het om het bewaren van goederen of geld, zoals in de functie van magazijnmeester of kassier);
* uitvoerende functie; hierbij gaat het om de feitelijke activiteiten op de werkvloer, zoals het verzenden van goederen, het verlenen van een dienst of het produceren van goederen);
* registrerende functie (in iedere onderneming zijn één of meer medewerkers belast met het vastleggen van alle transacties, handelingen en activiteiten. Dit is normaal gesproken de taak van de administratie);
* controlerende functie (het houden van direct of indirect toezicht en/of het uitvoeren van één of meer controles, in relatief kleine ondernemingen is dit de taak van de administratie, grotere ondernemingen hebben hiervoor meestal een interne accountant).

**Examenopgave 31**

* jonge ouders/vrouwen (werken in combinatie met ouder/moederschap): mogelijkheid bieden voor parttime werken, flexibele werktijden;
* allochtonen: leidinggevenden en collega’s leren omgaan met mensen uit andere culturen, faciliteren d.m.v. bieden gebedsruimte, restauratieve voorzieningen, rekening houden met afwijkende feestdagen;
* gehandicapten: flexibele werktijden, aanpassingen aan werkplek;
* ouderen: omscholing, minder belastend werk.
1. Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid

Maatregelen (niet limitatief):

* + het aanpassen van de functie (minder tillen);
	+ het overplaatsen naar een minder zware functie (demotie);
	+ het zelf laten bepalen van de werktijden (flexibele werkduur en werktijden);
	+ het vrijstellen van avond- en nachtdiensten;
	+ het bieden van de mogelijkheid om thuis te werken;
	+ het beschikbaar stellen van een bepaald bedrag dat de werknemer naar eigen inzicht kan besteden in het kader van zijn loopbaan, bijvoorbeeld voor een sabbatical leave of het volgen van een bepaalde training of cursus;
	+ zelf het gewenste pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden laten samenstellen;
	+ ouderen en jongeren op basis van specifieke vaardigheden laten samenwerken.

**Examenopgave 32**

1. Onjuist
2. Onjuist
3. Juist
4. Juist
5. Onjuist
6. Onjuist.