**HOOFDSTUK 9. Examentraining PDL Personeel Organisatie en Communicatie**

**EXAMEN 1**

**Vraag 1.**

Taken waarvoor de P&O-manager verantwoordelijk is:

* medeverantwoordelijk 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 onderneming moet regelmatig rapporteren aan externe instanties:

* aan de Belastingdienst;
* aan UWV;
* aan het Centraal Bureau voor de Statistiek;
* aan banken en kredietverzekeraars.

**Vraag 3.**

Een database moet voldoen 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.**

Naast beoordeling door de leidinggevende komt het volgende voor:

* zelfbeoordeling;
* gezamenlijke beoordeling door leidinggevende en werknemer;
* beoordeling door collega’s;
* beoordeling door een specialist, die buitenstaander is.

**Vraag 6.**

De P&O-adviseur is verantwoordelijk voor onderstaande taken:

* 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.**

In de praktijk ziet men wel de volgende afdelingen administratie:

* personeelsadministratie;
* salarisadministratie;
* financiële administratie, soms onderverdeeld in:
	+ - verkoop/debiteurenadministratie;
		- inkoop/crediteurenadministratie;
		- voorraadadministratie;
		- 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.**

Voorbeelden van reclame:

* 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. Bij Het Nieuwe Werken wordt de band van de werknemer met de onderneming 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;

d. Het Revisionisme voegt de klassieke en gedragskundige organisatietheorieën samen.

**Vraag 14.**

De kasstroom in verband met…

b. betaling voor het aflossen van een bankkrediet;

d. ontvangst wegens de uitgifte van een obligatielening.

**Vraag 15.**

a. Stelling I en II zijn beide juist.

**Vraag 16.**

c. samenwerken.

**Vraag 17.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Personeelsinstrument** | **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.**

McDonald’s maakt een keuze uit de volgende 4 groeimogelijkheden.

* *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.**

De P&O-medewerker is verantwoordelijk voor de volgende taken:

* 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.**

Doelstellingen van de financiële administratie:

* 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.**

Goede HRM-software levert voor de managementrapportage 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.**

Voordelen van e-marketing.

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 filialen 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.**

Opbouw van een beoordelingsgesprek:

* 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:
	+ positief: vast contract, ontwikkelmogelijkheden, promotiekansen;
	+ negatief: verplichte bijscholing, andere functie, ontslag.
* Afronding van het gesprek: Samenvatten, afspreken hoe verder wordt gegaan, eventueel een vervolgafspraak 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, onregelmatigheidstoeslagen, 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:
	+ salarisstroken;
	+ loon- en betalingsverdeelstaten;
	+ journaalposten;
	+ 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 ziekengelduitkeringen van de uitkeringsinstanties.
* Het zorgdragen voor dossiervorming.
* Het vervaardigen van jaaropgaven voor
	+ personeelsleden;
	+ Belastingdienst.
* Het gevraagd en ongevraagd zorgdragen voor informatie- en documentatieverschaffing aan het personeel, met name op het gebied van:
	+ fiscale- en sociale verzekeringwet- en regelgeving;
	+ arbeidsvoorwaarden;
	+ pensioenen;
	+ 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:
	+ installeren van de gewenste programma’s en zorgen voor het onderhoud en de beveiliging ervan;
	+ 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:
	+ controleren, navragen en/of aanvullen en verwerken van mutaties en noodzakelijke bijstellingen, zo nodig met terugwerkende kracht;
	+ controleren van de output m.b.v. loonstaat, betaalstaat en zelf opgestelde totaalcijfers;
	+ controleren op automatische journaalposten en kostenverdeling;
	+ maken van verbandcontroles op vaste gegevens en bijbehorende mutaties;
	+ controleren en zo nodig corrigeren van de aansluitingen van de salarisadministratie met de HRM-administratie en met de financiële administratie;
	+ het bewaken van alle in gebruik zijnde tussenrekeningen of subadministraties met betrekking tot salarissen en overige personeelskosten.

**Vraag 7.**

De belangrijkste taken van de financiële administratie:

* + 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.**

Voorbeelden van reclamemedia:

* + 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.**

Kenmerken van een beoordelingsgesprek:

* + 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;

c. Competentiemanagement ondersteunt leidinggevenden in hun rol als begeleider van leerprocessen.

**Vraag 14.**

Hier was sprake van:

c. wit verzuim.

**Vraag 15.**

b. Stelling I is juist en stelling II is onjuist.

**Vraag 16.**

De STAR-methode dient:

c. om de betrouwbaarheid van een interview te verhogen.

**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 antispyware | 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.**

Orchidee bv heeft bij marktonderzoek de keus uit drie mogelijkheden.

Verkennend 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

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

**EXAMEN 3**

**Vraag 1.**

Functie-eisen voor een medewerker financiële administratie:

* 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) 30.000 |
|  100.000 |  100.000 |

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

**Vraag 3.**

In HRM-software is op tactisch niveau opgenomen:

* 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;
* competentiemanagement;
* beoordelings- en functioneringscyclus;
* opleidingen.

**Vraag 4.**

Bij e-marketing onderscheidt men de volgende markten:

* 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.**

Doelstellingen van een slechtnieuwsgesprek met een werknemer:

* 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. Een micro-rechtspersoon heeft geen publicatieplicht. Bij een kleine rechtspersoon omvat de publicatieplicht 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.**

De kasstroom in verband met…

c. betalingen voor aanvulling voorraden

f. ontvangsten van debiteuren

**Vraag 8.**

Er zijn verschillende soorten HR-systemen beschikbaar:

* 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.**

Opbouw van een slechtnieuwsgesprek:

* 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 vervolgafspraak 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.

**Vraag 14.**

a. activiteitenbudget.

**Vraag 15.**

c. de mate van delegatie.

**Vraag 16.**

a. bijsturing;

c. herkennen en aanpakken van eventuele problemen;

d. ontwikkeling;

f. prestatieverbetering;

g. stimulering.

**Vraag 17**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Cultuurtype gericht op:** |
| **Kenmerk van het cultuurtype** | 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** |
| **Deelmarkt 1** | Convenience goods | Gemaksaankopen, zoals levensmiddelen |
| **Deelmarkt 2** | Shopping goods | Meer aandacht, zoals een nieuw bankstel, nieuwe kleding |
| **Deelmarkt 3** | 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**

|  |  |
| --- | --- |
| **Fase levenscyclus product Eucalyptus** | **Nadruk ligt op** |
| Introductiefase | Promotie (bekendheid genereren) |
| Groeifase | Plaats (distributie goed inregelen) |
| Volwassenheidsfase | Prijs (prijsconcurrentie) |
| Stabilisatiefase | Product (door innovatie markt behouden) |
| Neergangsfase (2027) | 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.**

Een winst- en verliesrekening omvat altijd de volgende elementen:

* opbrengsten;
* kosten (bijvoorbeeld afschrijvingskosten);
* resultaat.

**Vraag 3.**

e-HRM kan ook ingezet worden voor het:

* registreren van competenties;
* inschrijven voor scholing;
* managen van vervangingen;
* ondersteunen van het mobiliteitsbeleid.

De reden van de huidige stagnatie: Bij P&O is vaak te weinig zicht op de technologische mogelijkheden, er is gebrek aan ICT-kennis.

**Vraag 4.**

Nadelen van direct marketing:

* 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 management-vaardigheden 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.**

Als een onderneming niet wil dat bestanden in de cloud leesbaar zijn, kan men deze *versleutelen* voordat ze de cloud ingestuurd worden.

**Vraag 9.**

Voordelen van een CRM-toepassing:

* 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 met CRM behalen twee keer zo vaak hun target als verkopers zonder CRM. Daarnaast wordt de mogelijkheid tot thuiswerken vergroot en de reistijd 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 kortetermijndoel.

**Vraag 14.**

c. op kosten en opbrengsten.

**Vraag 15.**

c. Een bv betaalt vennootschapsbelasting;

d. Privé- en zakelijk vermogen zijn gescheiden.

**Vraag 16.**

a. concurrenten;

d. partijen die de onderneming kunnen beïnvloeden.

**Vraag 17.**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Wettelijke rechten van de OR** |
| **Onderwerp** | **Advies-****recht** | **Instem- mings-****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.**

*Adam Smith: An inquiry into the origins of the wealth of nations.*

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 voorgekauwd

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 gelijkluidende belangen (werksfeer, resultaat).

**Vraag 2.**

Een jaarrekening bij een grotere onderneming heeft de volgende indeling:

* + 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.**

Risico’s die een bedreiging vormen voor de geautomatiseerde kantooromgeving:

* 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 computervredebreuk.
* 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:
* 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.
* 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.
* 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 return on investment = **Opbrengst / Kosten x 100%.**

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

**Vraag 5.**

Een goede interviewer:

* moet goed kunnen luisteren;
* moet een gesprek kunnen (onder)houden;
* moet de goede vragen kunnen stellen.

**Vraag 6.**

Arbeidsvoorwaarden zijn vastgelegd in:

- een (individuele) arbeidsovereenkomst;

- een collectieve arbeidsovereenkomst (CAO);

- bedrijfseigen regelingen (overeengekomen met OR).

**Vraag 7.**

Rechtspersonen worden ingedeeld 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:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Micro** | **Klein** | **Middelgroot** | **Groot** |
| Balanstotaal | < € 350.000 | < € 6 miljoen | < € 20 miljoen | > € 20 miljoen |
| Netto-omzet | < € 700.000 | < € 12 miljoen | < € 40 miljoen | > € 40 miljoen |
| Werknemers | < 10 | < 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-behoeftes 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 maatwerkmogelijkheden |
| Er is slechts één leverancier om afspraken mee te maken | Overstappen moeilijk wegens de gedane investeringen |

**Vraag 9.**

Nadelen van de ROI-berekening:

* 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 bij een interview:

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. De personeelsplanning kent drie termijnen. Tactische en instrumentele 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.

**Vraag 14.**

c. is een deel vast en een deel variabel.

**Vraag 15.**

d. Stelling I en II zijn beide onjuist.

**Vraag 16.**

a. Stelling I en II zijn beide juist.

**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.**

Balsam Populier.

**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.**

Twee primaire arbeidsvoorwaarden zijn:

* 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.**

Voordelen van een ERP-toepassing:

* 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:
* de productiekosten doen dalen;
* productietijd verkorten;
* klantenservice verbeteren;
* voorraden verlagen;
* wat uiteindelijk kan leiden tot kostenreductie.

**Vraag 4.**

Bij inschakeling van een tolk, een bemiddelaar of een opinieleider is er sprake van indirecte communicatie.

**Vraag 5.**

Het begrip validiteit bij een interview:

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 ‘profit centre’.

**Vraag 8.**

De kasstroom in verband met…

a. aankoop van een machine;

e. ontvangst wegens verkoop van een oude auto.

**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.**

Kenmerkende elementen van een debat:

* 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. Bij de introductie van een nieuwe medewerker zijn veel taken 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.

**Vraag 14.**

a. activiteitenbudget.

**Vraag 15.**

c. een motivatiemotief.

**Vraag 16.**

b. klanten, vakbonden, banken.

**Vraag 17.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Oude functie** | **Nieuwe functie** | **Soort loopbaanpad** |
| Teamleider loonadministratie | Afdelingsmanager financiële en loonadministratie | Verticaal loopbaanpad |
| Assistent-medewerker 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.**

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

**EXAMEN 7**

**Vraag 1.**

* zorgen voor een helder verzuimbeleid;
* bewaken dat de leidinggevenden 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 leidinggevenden 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 aankoop-beslissing 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.**

De ordening van arbeid, taken en verantwoordelijkheden noemt men 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.**

Stappen die tijdens een discussie meestal worden gezet:

* 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 marketing-onderzoek wordt onderzoek gedaan naar het beïnvloedende effect van marketing-instrumenten 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;

d. het tactisch personeelsmanagement.

**Vraag 14.**

a. grote rechtspersonen;

c. middelgrote rechtspersonen.

**Vraag 15.**

b. meer variatie voor de werknemer, terwijl geen extra deskundigheid nodig is.

**Vraag 16.**

a. de kennis en ervaring van medewerkers.

**Vraag 17.**

|  |
| --- |
| **P&O beroeps- en gedragscode, opgesteld door de NVP** |
|  | **Gedragscode** | **Beroepscode** |
| 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**

|  |
| --- |
| **Fieldresearch** |
| **Voorbeeld** | **Vorm** |
| Met een smaaktest | panel |
| Via scanners bij de kassa | observatie |
| Een product in verschillende vestigingen tegen verschillende prijzen aanbieden | experiment |
| Via een steekproef: schriftelijk, telefonisch, life of online | enquête |
| Via een checklist met de mogelijkheid om door te vragen | interview |

**Vraag 19.**

Gele kornoelje bv.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kosten in €** | **Hulpkostenplaatsen** | **Hoofdkostenplaatsen** |
|  | **Huisvesting** | **Pers.zaken** | **Directie** | **Fabriek** | **Verkoop** |
| 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 |
| **Per product (kostendrager)** |  |  |  | 1.945,98 | 216,99 |

Toelichting op het schema.

De onderneming heeft een oppervlakte van 5.000 m2. De kosten van de afdeling huisvesting bedragen € 200.000. Dit leidt tot een tarief van € 100.000 / 5.000 = € 40 per m2. De € 200.000 aan huisvestingkosten 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 huisvestingkosten. 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.**

Andere belangrijke taken van P&O:

* 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.**

Direct marketing kanalen voor rechtstreeks contact met de individuele klant:

* 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.**

Spelregels voor een goede discussie:

* 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.**

Bij werkstructurering onderscheidt men werkextrinsieke en werkintrinsieke factoren.

Werkextrinsieke factoren hebben betrekking op de werkomgeving, het werkklimaat. Werkintrinsieke factoren hebben betrekking op het werk zelf.

**Vraag 8.**

Ondernemingen passen meestal marktsegmentatie toe:

* Verschillende deelmarkten moeten worden onderscheiden, omdat elke deelmarkt een eigen specifieke marketingstrategie vereis, 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.**

Mensen kunnen deelnemen in een NCD om de volgende redenen:

* 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 vijf cultuurtypen;

c. Een strategieverandering slaagt alleen als ook de ondernemingscultuur verandert.

**Vraag 14.**

b. Analyseren van knelpunten in de organisatiestructuur en aandragen van oplossingen;

d. Bewaken van budgetten en signaleren van knelpunten.

**Vraag 15.**

d. taakverrijking, taakverruiming en taakgroepen.

**Vraag 16.**

d. Promotie.

**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.**

Loonjournaalpost augustus Gladde iep vof:

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

**EXAMEN 9**

**Vraag 1.**

Wervingskanalen voor een wervings- en selectieprocedure:

* interne werving;
* via-via werving (referral recruitment);
* directe benadering of headhunting;
* eigen website of vacaturesite;
* advertenties in dagbladen of vakbladen;
* adverteren via internet zoekmachines, jobsites of social media;
* cv’s zoeken in een vacaturebank met eigen cv-bank;
* recent ontvangen open sollicitaties;
* UWV;
* contacten met scholen en universiteiten;
* presentaties op beurzen, seminars en evenementen;
* adverteren via andere media zoals tv, radio, outdoor, guerrillamarketing;
* via een uitzendbureau, detacheringsbureau of recruiter.

**Vraag 2.**

* Horizontale arbeidsverdeling naar afdelingen: inkoop, productie en verkoop;
* Horizontale arbeidsverdeling naar productgroepen: melkproducten, kaasproducten en zuiveltoetjes.

**Vraag 3.**

Er zijn verschillende omgevingsfactoren.

* Directe omgevingsfactoren. Dit zijn klanten, leveranciers en concurrenten. Het gaat om de partijen waar de onderneming direct zaken mee doet of die de onderneming rechtstreeks beïnvloeden. Directe omgevingsfactoren worden onderverdeeld in micro- en mesofactoren.
* De indirecte omgevingsfactoren. Dit is veranderende regelgeving of een wijzigende samenstelling van de bevolking. Het gaat om factoren waarop de onderneming wel moet inspelen, maar waarop geen rechtstreekse invloed kan worden uitgeoefend. Indirecte omgevingsfactoren behoren tot de meso-omgevingsfactoren.
* De micro-omgevingsfactoren. Micro betekent heel klein (eigenlijk 1 miljoenste deel). Deze omgevingsfactoren zijn altijd intern en de onderneming kan er zelf invloed op uitoefenen.
* De meso-omgevingsfactoren. Meso betekent middelgroot. Het is de bedrijfstak, de sector ofwel de markt waarin de onderneming werkzaam is. De onderneming kan hier geen rechtstreekse invloed op uitoefenen, maar slechts indirect. Het gaat bijvoorbeeld om groeiende concurrentie of wijzigingen in de vraag van de consument. Het zijn externe omgevingsfactoren.
* De macro-omgevingsfactoren. Macro betekent groot. Dit is het landschap waarin de onderneming werkt: vergrijzing, milieuwetten. Het gaat om factoren waarop de onderneming zelf geen invloed kan uitoefenen. Het zijn externe omgevingsfactoren. Uiteraard moet de onderneming er wel rekening mee houden.

**Vraag 4**

Er is sprake van onbewust spiegelen.

**Vraag 5.**

In een adviesgesprek probeert de gespreksleider een adviesvrager te helpen bij een door hem aangemeld probleem.

**Vraag 6.**

4000 Brutolonen 100.000

4010 Sociale lasten 16.000

1500 Aan Te betalen loonheffingen 36.000

1600 Aan Te betalen nettolonen 80.000

**Vraag 7.**

F-indeling betekent functionele indeling. Hier is sprake van horizontale arbeidsverdeling. Medewerkers met dezelfde functie werken samen op een afdeling, bijvoorbeeld de afdeling inkoop, productie of verkoop. Zij verrichten dezelfde handelingen of bewerkingen.

**Vraag 8**

Er zijn verschillende omgevingsfactoren.

* De initiërende ofwel onafhankelijke factoren. Dit is de concurrentie en de hoogte van de vraag naar producten. Deze factoren staan op zichzelf. Ze kunnen zowel beheersbaar als niet-beheersbaar zijn.
* De resulterende ofwel afhankelijke factoren. Hierbij wordt de marketing beïnvloed door de onafhankelijke factoren, zoals de stijgende of dalende vraag naar producten en de sterkte of zwakte van de concurrenten.
* De voorspelbare omgevingsfactoren. Dit is de prijs die de consument wil betalen ten tijde van loonstijging of door een grotere aandacht voor de kwaliteit. Het gaat om factoren die als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen voorspelbaar zijn.
* De onvoorspelbare omgevingsfactoren. Dit is de bankencrisis, een natuurramp. Het gaat om factoren waarmee in het algemeen geen rekening gehouden kon worden.

**Vraag 9.**

Edele Zilverspar.

Fred moet de volgende vraagpunten beantwoorden:

* Welke onderdelen uit het marketingplan voor het midden- en kleinbedrijf zijn bruikbaar voor de nieuwe doelgroep?
* Welke aspecten moeten worden toegevoegd aan het marketingplan?
* Op welke wijze worden de klanten in het midden- en kleinbedrijf geworven?
* Voor welke aanpak moet worden gekozen bij de werving van grote klanten?
* Welke marketingkanalen uit het midden- en kleinbedrijf zijn toepasbaar voor de nieuwe doelgroep?
* Welke nieuwe marketingkanalen moeten worden toegevoegd?

*Andere antwoorden kunnen ook goed zijn. Wel moeten de vragen aansluiten bij het functieprofiel en bij de drie genoemde kerntaken.*

**Vraag 10.**

Bij adviesgesprekken onderscheidt men twee soorten gespreksmodellen:

* het diagnose-recept model. Bij behoefte aan specialistische kennis is de inhoudelijke Kwaliteit van belang en kan dit model de voorkeur hebben;
* het participatiemodel. In het adviesgesprek is de Acceptatie door de adviesvrager echter vaak belangrijk en dan heeft het participatiemodel de voorkeur. In dat geval is generalistische (algemene) kennis bij de adviesgever voldoende.

**Vraag 11.**

Onjuist. Dit moet zijn: 1 jaar.

**Vraag 12.**

Onjuist. Men onderscheidt:

* het fysieke (kale) product;
* het uitgebreide product (met verpakking, merknaam, service en garantie);
* het totale product (met de emotionele waarden die de consument er aan toevoegt);
* onder producten worden tevens diensten verstaan.

**Vraag 13.**

c. missie, visie en doel van een organisatie;

d. scope op de lange termijn.

**Vraag 14.**

b. opdrachten.

**Vraag 15.**

b. een spreadsheet.

**Vraag 16.**

b. marktontwikkeling.

**Vraag 17.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Omschrijving** | **Principe** |
| Het uitgangspunt is de voortzetting van de onderneming. We spreken wel van de going concernwaarde. Dit levert over het algemeen een hogere waarde op dan de liquidatiewaarde bij opheffing van de onderneming | Continuïteitsbeginsel |
| Kosten moeten worden toegerekend aan de periode waarin ze zijn ontstaan (dus de kosten van de verkochte goederen pas boeken in de periode waarin de goederen zijn verkocht). | Matchingbeginsel |
| Verliezen al boeken zodra deze zich voordoen, winsten pas boeken als ze gerealiseerd zijn. Een ander voorbeeld is: de afschrijvingstermijn van investeringen niet al te lang inschatten. | Voorzichtigheidsbeginsel |
| Waarderingen in de opeenvolgende jaarrekeningen hebben de zelfde uitgangspunten. Dus niet het ene jaar de goederen waarderen tegen de historische kostprijs en het volgend jaar tegen de vervangingswaarde. | Bestendigheidsbeginsel |
| Winsten mogen pas in de resultatenrekening worden opgenomen als ze op de balansdatum zijn gerealiseerd (ofwel verkocht én geleverd). | Realisatiebeginsel |

**Vraag 18.**

|  |
| --- |
| **Promotie** |
| **Gericht op** | **Vorm** |
| De publiciteit waar de onderneming zelf niet voor betaalt. Het initiatief ligt bij de onderneming zelf of bij anderen | Free publicity |
| Een goed imago via goede contacten met klanten, leveranciers, financiers en dergelijke (via een persconferentie, contacten met belangengroepen of excursies in het bedrijf) | Public relations |
| Een individuele klant via een telefonisch of persoonlijk verkoopgesprek of een presentatie | Persoonlijke verkoop |
| Een individuele klant via telefoon, post, e-mail en dergelijke om het tweerichtingverkeer tot stand te brengen | Direct marketing |
| Grote groepen klanten via tv-reclame, advertenties en dergelijke | Reclame |
| Het direct telefonisch benaderen van willekeurige of geselecteerde personen of bedrijven | Cold calling |
| Het over de drempel helpen van de koper via promotionele acties, zoals het vestigen van de aandacht op een prijsverlaging | Sales promotion |
| Het steunen van bijvoorbeeld een evenement of een vereniging via het ter beschikking stellen van geld of andere middelen in ruil voor publiciteit. | Sponsoring |

**Vraag 19.**

Geen standaarduitwerking mogelijk.

In elk geval moet bij de verbeterpunten genoemd worden dat Petra moet leren delegeren. Dat moet minimaal terugkomen bij de noodzakelijke training.

**EXAMEN 10**

**Vraag 1.**

In een arbeidsvoorwaardengesprek komen onderstaande zaken aan de orde:

* Waarom is voor deze kandidaat gekozen?
* Hierbij ook een reactie vragen aan de sollicitant.
* Welke arbeidsvoorwaarden biedt onderneming K?
* Hierbij wordt de kandidaat enkele dagen gegeven om het aanbod te overwegen.
* Datum indiensttreding en praktische zaken op administratief gebied.
* Eventueel aanbieden van de arbeidsovereenkomst, die de kandidaat na akkoordbevinding kan ondertekenen en voor een afgesproken datum zal inleveren.

**Vraag 2.**

M-indeling betekent marktindeling. Hier is sprake van horizontale arbeidsverdeling. Onderdelen van de organisatie worden om de klanten heen gegroepeerd. Afdelingen worden ingedeeld naar markt(segment) of klantgroep die ze bedienen, zoals bijvoorbeeld groothandel, detailhandel en consumenten.

**Vraag 3.**

1. Het adoptiemodel van Rogers wordt in de marketing toegepast bij de introductie van nieuwe producten. Er wordt nagegaan onder welke categorie een koper valt. Gekeken wordt wie de eerste kopers zijn en wat voor kopers het zijn. Deze eerste dienen als voorbeeldmodel voor de volgende kopers. Als het product bij de eerste kopers positief wordt ervaren, zal een succesvolle koop bij de volgende groepen tot succes leiden (en omgekeerd).
2. In de grafiek staan de vijf stadia van het model van Rogers weergegeven:

Fase 1: Innovators

Dit zijn kopers die graag als eerste iets nieuws bezitten en die bereid zijn nieuwe ideeën uit te proberen. Het zijn vooral jonge mensen die iets te besteden hebben.

Fase 2: Early adopters

Na de innovators volgen de early adopters. Het nieuwe product kan pas als succesvol worden beschouwd als deze groep het heeft aangeschaft. Zij zijn het voorbeeldmodel voor de volgende kopers. De marketeer moet achterhalen hoe deze groep bereikt kan worden.

Fase 3: Early majority

Dit zijn koper die het product graag willen hebben, maar wat voorzichtiger zijn en daarom even afwachten.

Fase 4: Late majority

De late majority betreft voornamelijk de kopers die alleen een product aanschaffen als de meerderheid het al heeft uitgeprobeerd en ze er niet meer omheen kunnen.

Fase 5: Laggards

Laggards hechten veel waarde aan traditie en houden niet van verandering. Het zijn meestal ouderen en personen die niet veel te besteden hebben.

**Vraag 4.**

 Resultatenrekening 22 oktober

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 4200 Algemene kosten | 160.000 | 8000 Opbrengsten | 300.000 |
| 4000 Brutolonen | 100.000 |  |  |
| 4010 Sociale lasten | 16.000 |  |  |
| 9000 Resultaat | 24.000 |  |  |
|  |  |  |  |
|  | 300.000 |  | 300.000 |

 Resultatenrekening 24 oktober

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 4200 Algemene kosten | 160.000 | 8000 Opbrengsten | 300.000 |
| 4000 Brutolonen | 100.000 |  |  |
| 4010 Sociale lasten | 16.000 |  |  |
| 9000 Resultaat | 24.000 |  |  |
|  |  |  |  |
|  | 300.000 |  | 300.000 |

Opmerking. Bankbetalingen hebben invloed op de balans, niet op de resultatenrekening.

**Vraag 5.**

Het diagnose-recept model is een gesloten gespreksvorm. De adviseur luistert naar de opdrachtgever, stelt vervolgens de diagnose (‘dit is uw probleem’) en levert in één moeite het recept om het probleem op te lossen.

Met zo’n model boek je alleen succes als de adviseur zeker weet dat hij alle deskundigheid en kennis in huis heeft en als de gesprekspartner zonder meer bereid is deze boodschap te accepteren of daartoe veroordeeld is, zoals bij een slechtnieuwsgesprek of bij het verstrekken van een recept door een arts. Van een apotheker wordt verlangd dat hij bekend is met de werking van het medicijn en dat hij het recept op juistheid kan beoordelen, zodat bij gerede twijfel altijd de juiste beslissing genomen wordt.

**Vraag 6.**

Werkzaamheden P&O bij beëindiging van een dienstverband:

* het aanvragen van een ontslagvergunning;
* het regelen van een pensioenuitkering;
* een outplacementtraject;
* financiële en administratieve zaken;
* het afnemen van een exitinterview.

**Vraag 7.**

G-indeling betekent geografische indeling. Hier is sprake van horizontale arbeidsverdeling. De afdelingen zijn ingedeeld op basis van geografische regio’s, bijvoorbeeld Nederland, Europa en Buiten Europa.

**Vraag 8**

In het AIDA-model worden vier belangrijke marketingstappen beschreven. AIDA is de afkorting van:

* Attention (aandacht);
* Interest (belangstelling);
* Desire (wens);
* Action (actie).

**Vraag 9.**

Aanwijzingen voor het voeren van een telefoongesprek:

* De telefoon hoeft niet na één keer bellen opgenomen te worden, maar moet in principe niet vaker dan drie keer overgaan.
* De beller moet het gesprek indelen in een correcte inleiding, kern en slot.
* De beller moet (in principe) vragen of het gelegen komt dat hij belt.
* De gesprekspartners moeten duidelijk hun naam en functie noemen.
* De gesprekspartners noteren de gegevens van de ander, zodat later niet meer gevraagd hoeft te worden: ‘Met wie heb ik gesproken?’.
* De benodigde inhoudelijke informatie moet klaarliggen of direct opgezocht kunnen worden.
* Gesprekspartners moeten makkelijk notities van de relevante zaken kunnen maken en dat ook doen.
* Het telefoongesprek als volgt verlopen: zakelijk, helder, rustig, duidelijk, beleefd, beheerst en zelfverzekerd.
* Gesprekspartners moeten duidelijke feedback geven.
* Aan het eind moet een samenvatting worden gemaakt en gevraagd of deze juist is.
* Het gesprek moet op een vriendelijke manier afgesloten worden.
* Na het gesprek moeten de afgesproken acties worden uitgevoerd of uitgezet.

**Vraag 10.**

Belangrijke competenties van een verkoper:

* commercieel inzicht;
* verkoopvaardigheden;
* prioriteiten stellen. Een kleine klant die teveel beslag legt op de tijd van de verkoper, gaat ten koste van grotere klanten die voor meer omzet kunnen zorgen;
* streven naar een lange termijnrelatie met de klant;
* de juiste ingang bij de klant weten te vinden (liever een inkoopmanager dan een inkoper).

**Vraag 11.**

Juist.

**Vraag 12.**

Onjuist. Publiciteit van derden kan ook een negatieve strekking hebben voor de onderneming.

**Vraag 13.**

d. de missie, de visie en de doelstellingen.

**Vraag 14.**

d. de omvang van het bedrijf.

**Vraag 15.**

d. supply chain management.

**Vraag 16.**

1. arbeidsvoorwaarden;

e . personeelsbeheer.

**Vraag 17.**

|  |
| --- |
| **De kostenplaatsenmethode** |
|  | **Hoofdkostenplaats industriële onderneming** | **Hoofdkostenplaats handelsonderneming** | **Hulpkostenplaats** |
| Boekhouding |  |  | x |
| Directie |  |  | x |
| Hrm |  |  | x |
| Huisvesting |  |  | x |
| Inkoop |  | x |  |
| Magazijn |  | x |  |
| Productie | x |  |  |
| Verkoop | x | x |  |

**Vraag 18.**

|  |
| --- |
| **Reclamebegrippen** |
| **Omschrijving** | **Benaming** |
| Achtergelaten gegevens van de consument op een website | Leads |
| Advertentie op het scherm bij het openen van een webpagina | Pop-up |
| Boodschap richten op de leeftijd die de klant graag wil hebben | Aspirationele leeftijd |
| In de openbare ruimte geplaatst reclamemedium | Billboard |
| Consument een artikel laten uitproberen die kan zorgen voor mond-tot-mondreclame | Buzzen |
| Consument stuurt een boodschap door ‘delen’, bijvoorbeeld een filmpje of spelletje | Virals |
| Getuigenissen door prominenten of juist door gewone gebruikers | Testimonials |
| Hema maakt gewoon bijzonder | Slogan |
| Nieuwsgierigheid prikkelen via een voorproefje | Teasing |
| Online advertentie | Banner |
| Publiek op een bepaalde locatie bereiken via audiovisuele displays (televisieschermen). Klanten kunnen worden geïnformeerd over producten of aanbiedingen. Het netwerk is niet plaatsgebonden en de schermen kunnen eenvoudig worden bijgewerkt | Narrow casting  |

**Vraag 19. Grijze wilg bv**

**a.**

Geen standaarduitwerking mogelijk. Wel moeten de belangrijkste taken van de loonadministrateur in de functieomschrijving terugkomen:

* berekenen en controleren van bruto-nettosalarissen;
* berekenen en controleren van loonheffingen;
* maken van pro forma berekeningen;
* verwerken van betalingsopdrachten met betrekking tot de lonen;
* aanleveren van loongegevens voor de loonjournaalposten.

**b.**

De functieomschrijving wordt toegepast bij:

* functiewaardering;
* personeelsplanning;
* werving en selectie;
* opleidingsmanagement;
* functioneringsgesprekken;
* beoordelingsgesprekken.

**EXAMEN 11**

**Vraag 1.**

Bij de personeelsbeoordeling staan de volgende aandachtsgebieden centraal:

* het (werk)resultaat, gelet op de kwaliteit én de kwantiteit;
* het (werk)gedrag, met name getoonde inspanningen en verantwoordelijkheid;
* de omgang met derden, zoals klanten en collega’s;
* de verwachte resultaten met de daarbij behorende condities.

**Vraag 2.**

|  |
| --- |
| **G-indeling** |
| **Voordelen** | **Nadelen** |
| Zeer goede kennis van de gebruiken in de regio | Afdeling per regio leidt tot dubbel werk |
| Lokale aanpassingen zijn mogelijk | Meer oog voor de klant dan voor efficiency |
| Snelle communicatie naar de klant | Eigen doelstelling boven organisatiedoelstelling |
| Grote betrokkenheid bij de klant | Geen schaalvoordelen bij automatisering |
| Korte communicatielijnen | Kennis / Coördinatie binnen organisatie lastig |
| Gericht marktsignalen opsporen en toepassen | Alleen zinvol bij minimaal volume in de regio |

**Vraag 3.**

* Strengths (sterkten);
* Weaknessses (zwakten);
* Opportunities (kansen);
* Threats (bedreigingen).

**Vraag 4.**

|  |  |
| --- | --- |
| Aanspreken | Tekst zoveel mogelijk bij de lezer brengen |
| Accenten | Geen of weinig onderstrepen, spatiëren, cursiveren of hoofdlettergebruik |
| Afkortingen | Zo min mogelijk gebruiken |
| Alinea’s | Een alinea niet verdelen over twee pagina’s |
| Dubbele punt | Geen te lange zin maar een opsomming voorzien van een dubbele punt |
| Komma | Weinig komma’s in verband met de niet te lange zinnen |
| Lay-out | Ruime marges, niet uitvullen of afbreken, niet inspringen |
| Levendigheid | Persoonlijk aanspreken, niet uitwijden, concreet zijn |
| Moeilijke termen | Toelichten |
| Overtollige woorden | Geen overtollige woorden opnemen |
| Positief schrijven | Geen ontkenningen gebruiken |
| Puntkomma | Gebruiken tussen twee korte bij elkaar horende zinnen. |
| Spelling | Volgens het Groene Boekje (Woordenlijst Nederlandse Taal) |
| Taalgebruik | Modern taalgebruik in plaats van verouderd taalgebruik |
| Taalgebruik | Gewoon taalgebruik in plaat van gezwollen taalgebruik |
| Tangconstructie | Niet gebruiken, maar bijeen houden wat bij elkaar hoort |
| Tijd | Tegenwoordige tijd gebruiken in plaats van verleden tijd |
| Vaktermen | Alleen indien bestemd voor een vakgenoot |
| Werkwoorden | Werkwoorden niet vervangen door (zelfstandige) naamwoorden |
| Woordgebruik | Rekening houdend met doelgroep, geen moeilijke woorden |
| Woordlengte | Gemiddeld maximaal 2 lettergrepen per woord |
| Zinslengte | Maximaal 15 woorden per zin |
| Zinsvorm | Actieve vorm in plaats van lijdende vorm met het werkwoord ‘worden’ |

**Vraag 5.**

Verkoopvaardigheden van een verkoper:

* contactuele vaardigheden;
* onderhandelingsvaardigheden;
* productkennis;
* integriteit;
* luisteren naar de klant, maar ook doorvragen. Een verkoper moet een goede interviewer zijn.

**Vraag 6.**

Naar aanleiding van de personeelsbeoordeling volgen soms maatregelen op het gebied van:

* de beloning;
* de verdere ontwikkeling;
* het arbeidsrecht, zoals bijvoorbeeld uitstroom.

**Vraag 7.**

 Balans 22 oktober

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1000 Bank | 200.000 | 0100 Eigen vermogen | 154.000 |
| 1100 Debiteuren | 100.000 | 1200 Crediteuren | 80.000 |
| 7000 Voorraad | 50.000 | 1500 Te bet. loonheffingen | 36.000 |
|  |  | 1600 Te bet. nettolonen | 80.000 |
|  |  |  |  |
|  | 350.000 |  | 350.000 |

 Balans 24 oktober

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1000 Bank | 84.000 | 0100 Eigen vermogen | 154.000 |
| 1100 Debiteuren | 100.000 | 1200 Crediteuren | 80.000 |
| 7000 Voorraad | 50.000 |  |  |
|  |  |  |  |
|  | 234.000 |  | 234.000 |

**Vraag 8.**

Onder marktonderzoek verstaan we het systematische onderzoek naar de afzetmogelijkheden van een bepaald product in een gebied gedurende een zekere periode.

**Vraag 9.**

Aandachtspunten voor de verdiepingsfase van een dialoog:

* Luister goed naar de ander voor je reageert: wat probeert iemand te zeggen?
* Denk na over wat je hoort: Klopt het wat de ander zegt? Wat zijn feiten, wat zijn aannames? Spreekt iemand uit eigen ervaring of naar horen zeggen, welke begrippen gebruikt iemand en wat betekenen die eigenlijk? Kloppen de verbanden die gelegd worden?
* Vraag gericht door:
	+ Als iets een aanname is, vraag dan: Waarom is dat zo? of stel de aanname ter discussie: Klopt het wel dat .... ? Als een woord of een begrip niet duidelijk is: vraag dan Wat betekent ...?
	+ Als niet duidelijk is wat iemand bedoelt, vraag dan wat hij of zij precies wil zeggen: Wat bedoel je met…?
	+ Als een verband niet duidelijk is, het niet logisch lijkt, vraag dan door: Als dat zo is, hoe kan het dan dat…? of: Je zegt nu wel dat dat de reden is, maar kan ……… niet ook een reden zijn?

**Vraag 10.**

Om met de gesprekspartner een diepgaand gesprek aan te gaan kan man het best aanvangen met een open vraag. Hiermee geeft men de ander dan ruimte om te reageren. Het antwoord kan aanleiding geven tot de volgende vraag of een gesprek.

Ook met non-verbale handelingen kan iemand tonen dat hij open staat voor een gesprek. Dit kan door te glimlachen, om je heen te kijken rechtop te zitten, mensen aan te kijken en gedag te zeggen tegen degene die binnenkomt of langsloopt.

**Vraag 11.**

Onjuist. Een begroting is de optelsom van de verwachte financiële gevolgen van een plan en de daaraan gekoppelde activiteiten. Vaak heeft een begroting betrekking op een bepaalde periode, bijvoorbeeld een jaarbegroting). Na afloop van de periode wordt de realisatie vergeleken met de begroting. De leiding van de onderneming trekt hieruit conclusies en neemt zo nodig maatregelen.

In een budget worden de activiteiten voor de komende budgetperiode kwantitatief (kosten) en kwalitatief (prestaties) vastgelegd met daarbij de verantwoordelijk budgethouder. De bedoeling van het budget is kostenbeheersing, zodat de onderneming ‘in control’ kan blijven.

**Vraag 12.**

Onjuist. Branding is niet alleen het consequent gebruiken van een merk en merkeigenschappen bij ieder contact tussen onderneming en klant. Branding omvat alle contactmomenten tussen onderneming en klant. Een consequente branding zorgt voor een eenduidige ervaring voor de klant. Elke keer weer als hij te maken heeft met het bedrijf, via de telefoon, social media, reclame, bezoek aan de balie en dergelijke.

**Vraag 13.**

c. Stelling I is onjuist en stelling II is juist.

**Vraag 14.**

b. bij de afdelingsleiding geen totaalvisie;

d. eentonig werk;

f. lage klantgerichtheid;

h. weinig doorgroei mogelijk.

**Vraag 15.**

b. biometrische herkenning;

f. NX-bit of XD-bit;

h. trusted platform module.

**Vraag 16.**

a. diversificatie.

**Vraag 17.**

|  |
| --- |
| **Vormen van kostenbudgettering** |
| Als een afdeling vooral constante kosten heeft, zoals de afdeling Salarisadministratie. Het is een eenvoudig systeem | Vast budget |
| Als er een duidelijke relatie is tussen kosten en productie, bijvoorbeeld bij gebruik van grondstoffen | Variabel budget |
| De optelsom van alle budgetten van de onderneming | Masterbudget |
| Een combinatie van vast en variabel. Bijvoorbeeld: De afdeling Magazijn krijgt een vast budget voor personeelskosten, verhoogd met een variabel budget per opgeslagen hoeveelheid grondstof | Gemengd budget |

**Vraag 18.**

|  |
| --- |
| **Reclamevormen** |
| **Omschrijving** | **Reclamevorm** |
| Gezamenlijke reclame door ondernemingen, bijvoorbeeld gemeenschappelijk reclame van de Nederlandse banken ter voorlichting van de consument | Joint advertising |
| Reclame die betrekking heeft op de onderneming zelf (naam, betekenis, mogelijkheden) | Institutionele reclame |
| Reclame die nuttige informatie geeft door bijvoorbeeld iets over een product te vertellen (gebruiksmogelijkheden, gewicht) | Informatieve reclame |
| Reclame die tot doel heeft de merkbekendheid te vergroten en het merk een positiever imago te geven. Hierdoor wordt het koopgedrag van consumenten op lange termijn beïnvloed | Themareclame |
| Reclame die tot doel heeft een bepaalde promotionele actie onder de aandacht te brengen. Vrijwel altijd is het doel, het artikel direct te verkopen | Actiereclame |
| Reclame in de winkel zelf, bijvoorbeeld in de supermarkt | Point of purchase reclame |
| Reclame voor een maatschappelijk doel. Dit gebeurt onder meer door SIRE, de stichting etherreclame. | Ideële reclame |
| Reclame voor producten die verband houden met elkaar, zodat de reclamekosten gedeeld kunnen worden, bijvoorbeeld een bepaald merk wasautomaat samen met een bepaald merk waspoeder | Complementaire reclame |
| Marketingtactiek waarbij er in een toneelstuk, film, televisieserie of boek reclame wordt gemaakt voor een bestaand commercieel product terwijl er tegenover de kijker of lezer niet volledig duidelijk is gemaakt dat het om reclame gaat | Sluikreclame |
| Reclame waarbij een onderneming profiteert van de goede naam van een concurrent door hiernaar te verwijzen, bijvoorbeeld via de huiskleuren van die concurrent. | Aanhakende reclame |
| Reclame waarbij een product (in positieve zin) wordt vergeleken met het (minder goede) product van een concurrent. De wetgever heeft hieraan grenzen gesteld, zodat de goede naam van de concurrent niet ten onrechte geschaad wordt | Vergelijkende reclame |
| Reclame waarbij enkele betrokkenen samen reclame maken en de reclamekosten delen, bijvoorbeeld fritesfabriek Aviko en plaatselijke supermarkten | Coöperatieve reclame |
| Reclame waarbij ondernemers uit dezelfde sector samenwerken om de verkoopopbrengst van een product te vergroten, bijvoorbeeld makelaars van de NVM | Collectieve reclame |
| Reclame waarbij ondernemingen die niet elkaars concurrenten zijn samenwerken. Het kan gaan om verschillende producten die onder de aandacht van de consument gebracht moeten worden, bijvoorbeeld via een plaatselijke winkeliersvereniging | Combinatiereclame |

**Vraag 19.**

**Introductieprogramma Himalaya ceder nv.**

*Voorbereiding introductie:*

* aankondigen nieuwe medewerker bij de directe collega’s;
* aanstellen van een mentor;
* inrichten van een werkplek.

*Eerste werkdag:*

* ontvangst
* bespreken praktische zaken: huisregels, arbozaken;
* rondleiding door de onderneming;
* kennismaking met de directe collega’s;
* bespreken inwerkperiode;
* bespreken arbeidsvoorwaarden.

*Vervolg:*

* inwerkperiode, begeleiding door de mentor;
* elke week/2 weken een voortgangsgesprek;
* 1 week voor het einde van de proeftijd een einde proeftijdgesprek.

**EXAMEN 12**

**Vraag 1.**

Bij opleidingen gaat het om het aanleren van vaardigheden, vakkennis en technieken.

Bij een training betreft het de ontplooiing van de medewerker.

**Vraag 2.**

* Lijnrelatie. Dit is de relatie tussen een teamleider en de medewerker aan wie hij leiding geeft. De leidinggevende kan opdrachten geven en controle uitoefenen. De medewerker moet de opdrachten uitvoeren en verantwoording afleggen. Een lijnrelatie is een hiërarchische relatie.
* Stafrelatie. Dit is bijvoorbeeld de relatie die een stafmedewerker, zoals een HRM-medewerker heeft met de manager van een productieafdeling. Er is geen sprake van hiërarchie.
* Functionele relatie. Een functionele relatie is bijvoorbeeld die van een ondernemingsraad (OR) met de directie. Ook spreken we van een functionele relatie als iemand in een staffunctie (buiten de hiërarchische lijn) toch opdrachten mag geven aan de ondergeschikten van andere afdelingen mits die liggen op zijn specifieke vakgebied. Dit soort functionele bevoegdheden beperken de vrijheid van de lijnmanager. Meestal wordt de functionele relatie in een organigram met een stippellijn getekend.

**Vraag 3.**

Een steekproef moet aan de volgende voorwaarden voldoen:

* De steekproef moet aselect zijn: iedere eenheid van de populatie (de doelgroep) moet een gelijke kans hebben in de steekproef terecht te komen.
* De steekproef moet voldoende groot zijn: hoe groter de steekproef, hoe betrouwbaarder het resultaat. Grotere steekproeven geven betrouwbaarder schattingen dan kleinere steekproeven. Bij kleinere steekproeven is de kans groot dat je toevallig iets vindt dat niet klopt...

**Vraag 4.**

Sollicitaties kunnen mondeling, telefonisch of schriftelijk (per post, email of app) binnenkomen. De briefvorm als sollicitatie is grotendeels verdwenen. Via vacaturesites kan de geïnteresseerde vaak met een druk op de knop zijn of haar interesse kenbaar maken. Grotere bedrijven en sommige overheidsinstellingen nemen alleen nog maar digitale sollicitaties in behandeling. (In het buitenland gelden vaak andere richtlijnen).

**Vraag 5.**

Volgens Van Dale is een conflict ‘een verschil van mening’ en ‘een toestand van onvrede die uit een botsing voortvloeit’.

**Vraag 6.**

Bij MD gaat het om alle activiteiten gericht op het werven, selecteren, aanstellen, begeleiden, overplaatsen en ontwikkelen van managers. Het doel is continuïteit en kwaliteit in het management van de onderneming.

**Vraag 7.**

De relaties in dit organigram:

* Tussen manager en medewerker productie bestaat een lijnrelatie.
* De relatie tussen manager productieafdeling en HRM-medewerker is een stafrelatie.

**Vraag 8.**

Drie functies van marktonderzoek:

* De informatiefunctie: een verantwoordelijke manager moet zo goed mogelijk op de hoogte worden gehouden van de laatste ontwikkelingen in de markt die relevant voor hem zijn.
* De creatieve functie: het ontwikkelen van nieuwe ideeën, door middel van analyse en toepassing van specifieke technieken.
* De bewakingsfunctie: controleren of de beoogde doelstellingen van de onderneming in de markt worden behaald.

**Vraag 9.**

Samenstelling van een sollicitatiecommissie.

Een zorgvuldige selectie is van belang. Die selectie laat een bedrijf vaak over aan een persoon die daarvoor is opgeleid: de personeelsfunctionaris. Hij kan zich laten bijstaan door andere personen die belang hebben bij een goed personeelslid en collega, bijvoorbeeld een toekomstige leidinggevende of collega. De sollicitatiecommissie blijft meestal tot drie personen beperkt.

**Vraag 10.**

Bert Kapteyn beschrijft verschillende interventierollen bij een conflict:

* *arbiter*: vooraf wordt afgesproken dat de partijen de uitspraak zullen respecteren. Deze mogelijkheid is er met name als het conflict gaat over middelen. Op TV vervult de rijdende rechter deze rol. Op de werkplek kan het een leidinggevende of een ervaren collega zijn.
* *belangenbehartiger*: deze staat één van de conflicterende partijen bij. Voorwaarde is dat de belangenbehartiger over voldoende kennis van zaken beschikt. Een advocaat of lid van de OR kan hier een goede rol spelen. Deze situatie doet zich voor als het een conflict is over mensen, als er teveel emoties loskomen bij het conflict en als een partij te zwak is om voor zichzelf op te komen.
* *bemiddelaar*: in dit geval is er sprake van een persoon met diplomatieke gaven die de partijen bij elkaar probeert te krijgen via oplossingsgerichte voorstellen. Vaak zal de bemiddelaar beurtelings in gesprek gaan met de ene en dan weer met de andere partij.
* *procesbegeleider*: nu moeten partijen zelf tot een oplossing voor het conflict komen. De begeleider bewaakt en stuurt het proces en moet het vertrouwen van de partijen genieten.
* *beslisser*: in veel gevallen zal het een (groeps)chef of leidinggevende zijn die over de bevoegdheid beschikt in het conflict een beslissing te nemen. Dit zal het geval zijn als andere oplossingen niet gevonden worden of als er een spoedig eind aan het conflict moet komen.

**Vraag 11.**

Onjuist. De code geldt alleen voor de bij het NIRPA geregistreerde Payroll Professionals. Natuurlijk doen andere salarisadministrateurs er goed aan, de code ook te hanteren.

**Vraag 12.**

Juist.

**Vraag 13.**

b. begeleiden en adviseren van lijnmanagement en medewerkers ten aanzien van primaire P&O-taken als sociale verzekeringen, arbeidsvoorwaarden, ontwikkeling en organisatie;

d. onderhouden van contacten met werving- en selectiebureaus;

f. Werving en selectie van nieuwe medewerkers.

**Vraag 14.**

c. natuur.

**Vraag 15.**

c. gebruikerswachtwoord;

d. periodieke controle op naleving maatregelen;

f. toegang voor geautoriseerde medewerkers.

**Vraag 16.**

b. mogelijke oplossing(en) geven.

**Vraag 17.**

|  |
| --- |
| **Lijn- en stafafdelingen** |
|  | **Lijnafdeling** | **Stafafdeling** |
| dienstverlening | x |  |
| financiële administratie |  | x |
| inkoop | x |  |
| loonadministratie |  | x |
| P&O |  | x |
| productie | x |  |
| verkoop | x |  |

**Vraag 18.**

|  |
| --- |
| **De 4 aspecten van een boodschap (Schulz von Thun)** |
| **Omschrijving** | **Aspect** |
| De inhoud van de boodschap, de feiten: dit aspect wordt bevorderd door een duidelijke, heldere, verstandige boodschap die kort en bondig is | Zakelijk aspect |
| De invloed die de zender probeert uit te oefenen op de ontvanger: hoe overtuigender de zender zijn argumenten brengt, des te groter is dit aspect | Appellerend aspect |
| Informatie over de zender van de boodschap: dit aspect wordt bevorderd doordat de zender zichzelf blijft, zijn eigen mening geeft en zich niet anders probeert voor te doen dan hij is | Expressief aspect |
| Informatie over hoe de zender tegenover de ontvanger staat of hoe de ontvanger zich door de zender behandeld voelt: dit aspect wordt sterker naarmate de zender een groter beroep op het gevoel doet en de ontvanger actiever luistert. | Relationeel aspect |

**Vraag 19.**

Tactische doelstellingen Douglasspar:

* Onderzoeken met hoeveel hooggeschoolde medewerkers Douglasspar over 2 jaar moet zijn uitgebreid.
* Onderzoeken hoeveel medewerkers op BKL-niveau geschikt zijn om het PDL-niveau te bereiken.

Het onderzoek moet binnen 3 maanden zijn afgerond.

Operationele doelstellingen Douglasspar:

* Voorlopig aantrekken van 2 ervaren salarisadministrateurs met een opleiding op VPS-niveau.
* Voorbereiden van een interne bijscholing van medewerkers tot PDL-niveau.

Beide doelstellingen moeten binnen 3 maanden zijn gerealiseerd.

*Andere doelstellingen, mits SMART geformuleerd, kunnen ook goed zijn.*

**EXAMEN 13**

**Vraag 1.**

Drie niveaus bij een P&O-afdeling:

* de P&O-manager;
* de P&O-adviseur;
* de P&O-medewerker.

**Vraag 2.**

Het achtbazenstelsel van Taylor:

* tijdplanning;
* planning bewerkingsvolgorde;
* kostprijsbepaling bedrijfsbureau;
* werkmethoden;
* tempo;
* kwaliteitscontrole;
* onderhoud werkplaats;
* discipline.

**Vraag 3.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Rekeningnummer**  | **Rekeningnaam** | **Bedrag Debet** | **Bedrag Credit** |
| 400 | Brutolonen | 100.000 |  |
| 410 | Sociale lasten | 22.000 |  |
| 420 | Pensioenlasten | 10.000 |  |
| Aan 170 | Te betalen loonheffingen |  | 42.000 |
| Aan 180 | Te betalen nettolonen |  | 75.000 |
| Aan 190 | Te betalen pensioenpremies |  | 15.000 |

**Vraag 4.**

Het type vragen in een sollicitatiegesprek: Gesloten vraag, open vraag, casusvraag.

**Vraag 5.**

Stappen bij het oplossen van een conflict:

* Neem de verantwoordelijkheid voor het conflict.
* Stel vast wat het eigenlijke probleem is, benoem het en bespreek het met de partijen. Hierbij gaat het uitsluitend over de zaak en niet over de personen.
* Stel vragen aan de partijen en luister naar de reacties. Noteer de geschilpunten.
* Bepaal doelstellingen om tot een oplossing te komen en stel een actieplan op om de punten van verschil uit de weg te ruimen. In het actieplan is vaak een onderhandelingsfase opgenomen.
* Evalueer. Vat de gemaakte afspraken samen en laat partijen bevestigen dat zij hiermee instemmen.

**Vraag 6.**

De Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) voor de P&O professional heeft een beroeps- en gedragscode opgesteld. Hierin staan principes, regels en opvattingen die de P&O professional moet hanteren om zijn werk goed te kunnen uitoefenen. De P&O code heeft als doelgroep de P&O professional van MBO-, HBO- of WO-niveau.

**Vraag 7**.

Bij een matrixorganisatie is de organisatie ingericht op basis van *twee uitgangspunten*. Het is soms een combinatie van een functionele structuur (specialisatie naar functie) en een divisiestructuur (specialisatie naar product of markt e.d.). Bij een wereldwijde organisatie is er bijvoorbeeld enerzijds de functionele indeling marketing, HRM, finance enz. en anderzijds de geografische indeling naar werelddelen.

Het gevolg hiervan is dat een medewerker twee leidinggevenden heeft (duaal leiderschap). Zo valt bij de genoemde wereldwijde organisatie een manager finance voor Azië zowel onder de directeur voor Azië (zijn lijnchef) als onder de general finance manager (zijn functionele chef). Uiteraard moeten de aandachtsgebieden van de diverse managers en directeuren goed zijn vastgelegd.

**Vraag 8.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Directe distributie** | **Indirecte distributie** |
| Direct van producent naar consument | Met inschakeling van de tussenhandel (exporteur, importeur, groothandel, detailhandel) |
| Niet afhankelijk van de tussenhandel | Tussenhandel heeft vaak specialistische kennis |
| De winstmarge van de tussenhandel is voor de producent | Tussenhandel overbrugt het verschil in plaats (vervoer) |
| De producent beoordeelt rechtstreeks de wensen van de consument | Tussenhandel overbrugt het verschil in tijd (opslag) |
| Kanalen: eigen winkels, boerderijverkoop, eigen bezorgdienst | Tussenhandel overbrugt het verschil in hoeveelheid (verpakken en distribueren) |
| Soms inschakeling pakketdienst | Tussenhandel overbrugt het verschil in assortiment (meer keuze voor de klant) |

**Vraag 9.**

Acties na een sollicitatiegesprek:

* in overleg met de sollicitant referenties inwinnen;
* eventueel een aanvullend geschiktheidsonderzoek regelen;
* afspraken maken over een benoeming met de geselecteerde kandidaat;
* aan de overige kandidaten gemotiveerd meedelen dat zij niet in aanmerking komen.

**Vraag 10.**

Het model van Thomas & Kilmann is bedoeld om conflict- of gespreksstijlen te omschrijven.

**Vraag 11.**

Onjuist. Volgens de kostenplaatsenmethode worden de producten kostendragers genoemd.

**Vraag 12.**

Onjuist. Bij alle organisaties is strategieplanning van belang.

**Vraag 13.**

a. debiteuren;

e. voorraden.

**Vraag 14.**

a. een managementcursus te volgen.

**Vraag 15.**

a. Apple;

b. Linux;

d. Windows.

**Vraag 16.**

d. Stelling I en II zijn beide onjuist.

**Vraag 17.**

Akelei nv. Acties in verband met indiensttreding nieuwe marketingmedewerker.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **P&O** | **Salaris-administratie** | **Boekhouding** |
| Berekenen afdracht loonheffingen |  | x |  |
| Opstellen arbeidscontract | x |  |  |
| Salarisverwerking |  | x |  |
| Vaststellen salaris | x |  |  |
| Vervaardigen jaaropgaaf |  | x |  |
| Vervaardigen salarisstrook |  | x |  |
| Verwerken loonjournaalpost |  |  | x |
| Verwerken nettoloon in financiële administratie |  |  | x |
| Verzorgen introductie | x |  |  |
| Voorbereiden loonjournaalpost |  | x |  |
| Werving en selectie | x |  |  |

**Vraag 18.**

|  |
| --- |
| **Vraagvormen in een gesprek** |
| **Omschrijving** | **Soort vraag** |
| De gesprekspartner kan hierop een uitgebreider antwoord geven. Voorbeelden: Waarom heb je dit zo aangepakt? Wat is er gisteren gebeurd? | Open vraag |
| De gesprekspartner moet kiezen uit enkele mogelijkheden: Ben je voor of tegen het project? Is Annie of Janneke onze beste teamleidster? | Keuzevraag |
| De gesprekspartner wordt in een bepaalde richting gestuurd, omdat een deel van het (gewenste) antwoord in feite al gegeven wordt.Voorbeelden: Vind je ook niet dat dit de beste aanpak is? We zijn best ver gekomen, vind je niet? | Suggestieve vraag |
| De gesprekspartner zal hierop met ja of met nee antwoorden, bijvoorbeeld: Is dit duidelijk? Kan je je hierin vinden? Schikt het nu even? | Gesloten vraag |
| De vragensteller verwacht eigenlijk geen antwoord. Hij weet het antwoord al. Bijvoorbeeld: Na jaren van verlies heeft ons bedrijf het afgelopen jaar weer een positief resultaat behaald. Zijn we daar niet allemaal trots op? | Retorische vraag |
| Deze vraag heeft een vooronderstelling in zich. Hiermee kan de vragensteller beoordelen hoe creatief de gesprekspartner is of hoe hij in een bepaalde situatie zal reageren. Voorbeelden: Stel dat een klant dit doet, hoe reageer jij dan? Wat doe je als je deze opdracht van je leidinggevende krijgt?  | Hypothetische vraag |
| Deze vraag is geschikt als iemand een vraag niet meteen wil beantwoorden, zoals: Waarom vraag je dat? Is dit relevant voor mijn functie? | Retournerende vraag (wedervraag) |
| Deze vraag wordt gesteld om erachter te komen of de gesprekspartner begrijpt wat je bedoelt. Hiermee wordt het gesprek op gang gehouden en de vragensteller krijgt meer duidelijkheid. Bijvoorbeeld: Is het juist, dat ...... Ben je het met me eens dat ..... | Controlevraag |

**Vraag 19.**

Jeneverbes nv. Invulling vacature teamleider financiële administratie.

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

In de *wervingsfase* stelt Jeneverbes nv het profiel van de nieuwe werknemer vast. De wervingskanalen worden bepaald en de sollicitatiegegevens daarna verzameld. Hiertoe maakt P&O een keus uit de volgende kanalen:

* interne werving;
* via-via werving (referral recruitment);
* directe benadering of headhunting;
* eigen website of vacaturesite;
* advertenties in dagbladen of vakbladen;
* adverteren via internet zoekmachines, jobsites of social media;
* cv’s zoeken in een vacaturebank met eigen cv-bank;
* recent ontvangen open sollicitaties;
* UWV;
* contacten met scholen en universiteiten;
* presentaties op beurzen, seminars en evenementen;
* adverteren via andere media zoals tv, radio, outdoor, guerrillamarketing;
* via een uitzendbureau, detacheringsbureau of recruiter.

In de *selectiefase* vindt een voorselectie plaats op basis van bepaalde criteria, waarna een beperkt aantal kandidaten wordt uitgenodigd voor een selectiegesprek. Hierna maakt onderneming K nog geen keus, want er zijn twee gelijkwaardige kandidaten. Er worden referenties ingewonnen. Ook vindt er nog een extern assessment plaats voor een betere beeldvorming.

In de *aanstellingsfase* wordt een arbeidsovereenkomst gesloten met de nieuwe medewerker.

**EXAMEN 14**

**Vraag 1.**

De hoofdtaak van de afdeling loonadministratie is het verzorgen van een correcte loonadministratie, zodat de salarisbetalingen, de inhoudingen en afdrachten juist en tijdig plaatsvinden.

**Vraag 2.**

|  |
| --- |
| **Matrixorganisatie en projectorganisatie** |
| **Voordelen** | **Nadelen** |
| Eenvoudige kennisoverdracht | Tegengestelde belangen bij lijnchef en functionele chef |
| Specialisatie en expertiseopbouw mogelijk | Rapportage naar boven is tijdrovend |
| Inspelen op specifieke wensen leiding, markt, technologie | Managen van de organisatie is lastig |
| Flexibiliteit | Zware belasting medewerkers |
| Minder nadruk op afdelingsbelang | Veel overleg tussen afdelingen vereist, tijdrovende besluitvorming |
| Korte communicatielijnen tussen experts van verschillende afdelingen | Coachen en begeleiden lastig door duale leiding |
| Schaalvergroting mogelijk | Duur |
| **Projectorganisatie** |
| Projectorganisatie: Makkelijk in- en uitstappen | Een Projectdeelnemer heeft twee petten op en kan daar misbruik van maken (loyaliteit) |
| Geschikt voor opdrachten die niet binnen één afdeling kunnen worden opgelost | Bij langdurig project kan afdelingscontact verminderen |

**Vraag 3.**

Door internet wordt de consument steeds prijsgevoeliger, omdat prijsvergelijking makkelijker wordt. De prijzen zijn veel transparanter dan in het verleden. Sommige ondernemingen passen hun prijzen continu aan op basis van de concurrerende tarieven. Echter om te voorkomen dat consumenten alleen het goedkoopste product aanschaffen, moeten marketeers de eigenschappen van het Product goed in de gaten houden.

**Vraag 4.**

Aandachtspunten voor een sollicitant bij een sollicitatiegesprek:

* goed verzorgd en uitgerust naar de afspraak gaan;
* tijdig aanwezig zijn;
* communicatief zijn bij binnenkomst, tijdens het gesprek en bij het afscheid (herken bijvoorbeeld een gesprekspartner met wie je telefonisch eerder hebt gesproken);
* belangstellend zijn, luister naar de verstrekte informatie, wacht met vragen tot de gesprekspartner uitgesproken is;
* doorvragen als zaken onduidelijk zijn;
* zelf initiatief nemen, actief zijn;
* positief zijn, ook over vorige werkervaringen;
* aspecten onderstrepen uit studie en werkervaring die relevant zijn voor de functie;
* hierbij goed de eigen kwaliteiten onderstrepen, maar niet overdrijven.

**Vraag 5.**

Onderdelen van het model van Thomas & Kilmann:

* assertiviteit: de wens om je (eigen) doelen door te drukken;
* coöperativiteit: de wens om de relatie goed te houden, om het proces soepel te laten verlopen.

**Vraag 6.**

Drie controles voor de urenregistratie van een werknemer:

* + Controle op shoptime = de aanwezigheid van de werknemer op het werk. Vaak gebeurt dit via oogtoezicht van de leidinggevende. Soms nog via de ouderwetse prikklok of via een inlogkaartje. In geval van thuiswerken is controle lastiger en speelt de vertrouwensrelatie een grote rol.
	+ Controle op jobtime = de urenverantwoording per werknemer. Wanneer hiervan sprake is, vult de werknemer meestal een urenverantwoordingsstaat in. De leidinggevende controleert deze, corrigeert hem zo nodig en ondertekent de staat ook, waarna deze naar de afdeling loonadministratie gaat. Een van de branches waar deze controle gebruikelijk is, is het beroepsgoederenvervoer.
	+ Controle op geoorloofde afwezigheid van de werknemer. Bij ongeoorloofde afwezigheid wordt doorgaans geen loon uitbetaald.

**Vraag 7.**

Hoofdtaken van een besturingssysteem:

* + gebruikmaken van BIOS functies (Basic Input/Output System): functies die het aansturen van hardware als geheugen, harddisk etc. mogelijk maken. Het BIOS wordt geleverd in een ROM-chip, en wordt gestart zodra men de computer aanzet);
	+ het aansturen van randapparatuur (via drivers);
	+ het beveiligen van de computer (door gebruikersprofielen te definiëren en autorisatie te verlenen);
	+ de grafische omgeving die het mogelijk maakt met muis en/of toetsenbord de computer te bedienen.

Het komt erop neer dat de hardwarecomponenten goed met elkaar samenwerken en dat dit zichtbaar is op het beeldscherm.

**Vraag 8.**

Kanttekeningen bij het marketingmixconcept (de 4 P’s):

* + Er kan beter gekeken worden naar het complete proces vanaf grondstof tot en met klanttevredenheid.
	+ Er wordt te weinig gekeken vanuit het perspectief van de klant.
	+ Het model is minder geschikt voor industriële marketing en voor Business-to-Business (B2B).
	+ Het model is vooral gericht op consumentenproducten en minder op diensten.

**Vraag 9.**

Een functioneringsgesprek moet minimaal één keer per jaar plaatsvinden.

**Vraag 10.**

Competenties voor een mediator. Een mediator moet:

* + onpartijdig (neutraal) zijn;
	+ boven de partijen staan en het proces overzien (helikopterview);
	+ onafhankelijk zijn, dus geen belang hebben bij de uitkomst;
	+ om kunnen gaan met vertrouwelijke informatie en is gehouden aan zijn geheimhoudingsplicht;
	+ besluitvaardig zijn.

**Vraag 11.**

Onjuist. Een database is een digitaal opgeslagen archief, ingericht met het oog op flexibele raadpleging en gebruik.

**Vraag 12.**

Onjuist. Een beoordelingsgesprek is een vervolg op een functioneringsgesprek. Er wordt gekeken of de werknemer voldoet aan de in het functioneringsgesprek gemaakt afspraken. De leidinggevende geeft een oordeel over het functioneren van de werknemer.

**Vraag 13.**

b. bestendigheidsbeginsel;

d. continuïteitsbeginsel;

e. matchingbeginsel;

g. realisatiebeginsel;

i. voorzichtigheidsbeginsel.

**Vraag 14.**

* 1. functionele bevoegdheid.

**Vraag 15.**

a. Bluetooth;

c. een usb-aansluiting;

e. infrarood;

f. wifi.

**Vraag 16.**

b. Stelling I is juist en stelling II is onjuist.

**Vraag 17.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Voorbeeld** | **Kostensoort** |
| wol in een textielfabriek | grond- en hulpstoffen |
| reinigingsrecht voor het legen van de afvalcontainers | belasting |
| kosten van de externe accountant | diensten van derden |
| pacht van een stuk grasland | grond |
| loon van de P&O-adviseur | arbeid |
| zaagmachine van een bouwbedrijf | duurzame productiemiddelen |

**Vraag 18.**

|  |  |
| --- | --- |
| **E-mail is niet geschikt ...** | **Reden** |
| voor positieve feedback | mondeling komt oprechter over |
| voor negatieve feedback | toelichting niet mogelijk, ander kan niet reageren |
| als vorige e-mails slecht worden beantwoord | mogelijk was de vraagstelling onduidelijk |
| voor een gevoelig onderwerp | rechtstreekse reactie door de ander is lastig |
| bij belangrijke onderwerpen | verduidelijking en probleemoplossing is lastig |
| bij conflicten | e-mail werkt escalerend in plaats van oplossend |

**Vraag 19.**

Mimosa bv. Beoordeling boodschappen volgens de aspecten van Schulz von Thun.

Eerste boodschap.

Het zakelijke aspect is helder: de deur moet dicht.

Ook het appellerend aspect is duidelijk: Jan wil dat Piet de deur dichtdoet.

Aan de reactie van Piet kun je merken dat in het relationele aspect iets misgaat. Piet laat zich niet zo aanspreken door Jan.

Tweede boodschap.

Het zakelijke aspect is helder, maar niet compleet.

De appellerende boodschap is impliciet aanwezig.

Het expressieve aspect is duidelijk: Jan baalt.

Ditzelfde geldt voor de boodschap van Piet.

Derde boodschap.

De derde boodschap van Jan is het meest helder.

Hij legt uit waarom hij wil dat de deur dichtgaat en met welk doel hij het vraagt. Nu pas wordt gelijktijdig voldaan aan het zakelijke, expressieve, relationele en appellerende aspect.

**EXAMEN 15**

**Vraag 1.**

In de beroepscode beschrijft het NIRPA eerst het beroepscompetentieprofiel:

* algemene informatie over het beroep met loonbaanperspectief, trends en innovaties;
* overzicht van kerntaken en werkprocessen;
* beschrijving van de kerntaken (voor RPP uitgebreider dan voor RSa):
	+ controleert en muteert individuele en collectieve gegevens;
	+ bereidt de uitbetaling van lonen, belastingen, afdrachten en de loonaangifte voor;
	+ verricht controles en verstrekt informatie over de salarisadministratie.

Dan volgen de gedetailleerde kennis- en vaardigheidseisen voor RSa en RPP:

* loonheffingen;
* pensioenen;
* arbeidsecht;
* employee benefits;
* humanresourcesmanagement;
* financiële administratie;
* administratieve organisatie;
* organisatiekunde;
* marketing en relatiebeheer;
* zakelijke communicatie;
* ICT-gebruik.

**Vraag 2.**

P&O treedt in het werkoverleg op als adviseur of vertegenwoordiger van de werkgever.

**Vraag 3.**

Meeneembare voorzieningen met de mogelijkheden van een desktop:

* laptop;
* schootcomputer;
* notebook;
* netbook;
* phablet;
* tablet;
* iPad;
* pda (personal digital assistant);
* palmtop;
* zakcomputer;
* handpalmcomputer;
* smartphone.

**Vraag 4.**

Een gedeponeerd handelsmerk is een bepaald woord of afbeelding waarvoor geldt dat iemand het als enige mag gebruiken binnen een regio. Een onderneming kan een handelsmerk deponeren om als enige in de Benelux 3D-printers te mogen verhandelen onder die merknaam. Zo wordt het merk beschermd tegen misbruik.

**Vraag 5.**

Hoofdzaken van een functioneringsgesprek:

* Een functioneringsgesprek is tweezijdig. Beide partijen moeten tevoren agendapunten kunnen inbrengen en zich goed voorbereiden op het gesprek. Het is dus een participatief gespreksmodel. De twee partijen zijn gelijkwaardige gesprekspartners, hoewel er sprake is van hiërarchie in de lijn.
* Op het formele functioneringsgesprek mogen geen zaken naar voren komen die volledig nieuw zijn voor de leidinggevende of de medewerker.
* De leidinggevende stelt vragen over het functioneren van de medewerker en over eventuele problemen.
* De werknemer kan reageren en zelf ook vragen aan zijn leidinggevende stellen en ideeën aandragen voor verbetering van werkprocessen, voor werkomstandigheden, scholings- of trainingswensen, carrièrewensen en over het functioneren van de leidinggevende.
* Tijdens het functioneringsgesprek worden onder andere de van tevoren vastgelegde doelstellingen besproken en de prestaties in vergelijking met de competenties die voor de werknemer van toepassing zijn.

**Vraag 6.**

De functiebeschrijving van Wim van Beek is niet goed afgestemd op zijn kerntaken. De kerntaken zijn gericht op preventie, verbetermaatregelen en advisering. In de functiebeschrijving gaat het meer om activiteiten in geval van calamiteiten. Deze functiebeschrijving is meer gericht op de taken van het hoofd BHV dan op de kerntaken van een preventiemedewerker.

*Andere antwoorden kunnen ook goed zijn.*

**Vraag 7.**

De financieel manager heeft als extra taken:

* meer leidinggevende en controlerende taken;
* het beheer van de liquiditeit oftewel de bank- en kastegoeden. De betaling en ontvangsten moeten in balans zijn en gepland worden. Kredieten en spaartegoeden moeten gecontroleerd en bijgehouden worden;
* het samenstellen van rapportages voor intern en extern gebruik;
* meer verantwoordelijkheden. Het hoofd administratie is verantwoordelijk voor de juiste en precieze verwerking van alle administratieve werkzaamheden, financiële boekingen, rapportages intern en extern, innen van de klanten, betalen van de leveranciers, het doen van de belastingaangiften, enzovoort.

**Vraag 8.**

Een tekstverwerker is een computerprogramma voor het schrijven, bewerken en opmaken van teksten in een natuurlijke taal. Dit in tegenstelling tot een teksteditor, die geen mogelijkheden heeft voor de opmaak van de tekst.

**Vraag 9.**

Stappen om een goede merkpositie te bereiken:

* *Merknaam kiezen*. Soms betekent een merknaam iets, soms is het zo maar een onduidelijke naam. In elke geval moet de merknaam goed uit te spreken zijn.
* *Merkeigenaar bepalen*. Is het een fabrikantenmerk (Siemens), een huismerk (AH) of een licentiemerk (Birkenstock)? Het kan ook een combinatie zijn. Jaren geleden ontwikkelden de twee merken Philips en Douwe Egberts hun Senseo-apparaat.
* Het bepalen van de *merkstrategie*, keuze uit vier situaties:
* bestaand product met bestaande merknaam: merkextensie (Google);
* nieuw product met nieuwe merknaam;
* nieuw product met bestaande merknaam: lijnextensie (biersoorten);
* bestaand product met nieuwe merknaam: Smiths chips wordt Lays.

**Vraag 10.**

Opbouw van een functioneringsgesprek:

* opening: bespreking van het doel en de gesprekspunten;
* inleiding: startpunt zijn de afspraken in het vorige gespreksverslag. Indien deze niet nagekomen zijn, worden de oorzaken hiervan besproken;
* punten van de werknemer: zoeken naar een oplossing voor mogelijke problemen;
* punten van de leidinggevende: zowel zaken die goed lopen als zaken die niet goed gaan inclusief het zoeken naar oplossingen. Hierbij wordt de verantwoordelijkheid bij de werknemer gelegd om het draagvlak te vergroten;
* afspraken: Samenvatten en vastleggen in een gespreksverslag.

**Vraag 11.**

Onjuist. Een spreadsheet is een computertoepassing om rekenkundige bewerkingen uit te voeren.

**Vraag 12.**

Onjuist. Een discussie hoeft niet ‘real-time’ plaats te vinden, maar kan ook bijvoorbeeld schriftelijk of, wat tegenwoordig veel gedaan wordt, digitaal op een forum worden gevoerd.

**Vraag 13.**

c. de urenverantwoording van de werknemer.

**Vraag 14.**

d. leidt tot een beperkt omspanningsvermogen van leidinggevenden.

**Vraag 15.**

a. databaseprogramma;

b. presentatiesoftware;

d. spreadsheet;

e. tekstverwerker.

**Vraag 16.**

a. aantekeningen maken;

b. de kandidaat vragen laten stellen;

c. een casus aan de orde stellen;

e. gesloten vragen stellen.

**Vraag 17.**

|  |
| --- |
| **Functionarissen in een lijnorganisatie (verticale arbeidsverdeling)** |
| **Activiteiten** | **Functionaris** |
| Algehele leiding van de organisatie | Topmanagement |
| Productie of dienstverlening | Uitvoerenden |
| Stuurt de uitvoerenden aan | Lager management |
| Stuurt het lager management aan | Middenmanagement |
| Toezicht namens de aandeelhouders | Raad van commissarissen |

**Vraag 18**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Competentie** | **Denken** | **Voelen** | **Kracht** |
| Besluitvaardigheid |  |  | x |
| Coachen |  | x |  |
| Inlevingsvermogen |  | x |  |
| Oordeelsvorming | x |  |  |
| Plannen | x |  |  |
| Risicobereidheid |  |  | x |
| Visie | x |  |  |

**Vraag 19.**

Handelsonderneming Duivelswandelstok

**a.**

|  |
| --- |
|  **Resultatenrekening jaar 20..** (Bedragen x € 1000) |
| Inkoopwaarde van de verkopen 8.000 | Verkopen 20.000 |
| Afschrijvingskosten 500 |  |
| Algemene kosten 3.000 |  |
| Interestkosten 1.000 |  |
| Magazijnkosten 1.500 |  |
| Verkoopkosten 2.000 |  |
| Nettowinst 4.000 |  |
|  |  |
|  20.000 |  20.000 |

**b.**

De brutowinst op verkopen bedraagt € 20.000.000 - € 8.000.000 = € 12.000.000.

De overige kosten zijn in totaal € 8.000.000.

De nettowinst is dus € 12.000.000 - € 8.000.000 = € 4.000.000.