

EXAMENEISEN EN BESCHREVEN COMPETENTIES

Nemas® Basiskennis Management

Nemas® Middle Management

COMPETENTIES

Vakmatige managementcompetenties

- 1. Kennis:** feitenkennis, te toetsen door actieve of passieve reproductie.
- 2. Inzicht:** feitelijke verwerking, te toetsen door het duiden van feiten, het herkennen van een verschijnsel en het leggen van een verband.
- 3. Vaardigheid:** in staat zijn de handeling te verrichten c.q. toe te passen, te toetsen door de feitelijke handeling te laten uitvoeren in een specifieke situatie.
- 4. Attitude:** een waarneembare houding, te toetsen door een persoonlijke waarneming (mondelijke component, is in het geval van basiskennis en middle management niet aan de orde).

Bij de exameneisen is per onderdeel de vereiste competentie aangegeven met de letters **K**(ennis), **I**(nzicht), **V**(aardigheid), **A**(ttitude).

Per examen is de competentielijn op hoofdlijnen vastgesteld.

Examen	Kennis	Inzicht	Vaardigheden	Attitude
Basis	80%	10%	10%	
Middle	50%	30%	20%	
Hoger	10%	30%	40%	20%

EXAMENEISEN

NEMAS® BASISKENNIS MANAGEMENT

A.	Algemeen - begripsbepaling	blz. 3
B.	Bestuur en besluitvorming, doel en beleid	blz. 4
C.	Planning en procesbeheersing	blz. 4
D.	Organiseren	blz. 5
E.	Communicatie	blz. 6
F.	Inschakelen medewerkers en personeelsbeleid	blz. 7
G.	Marketing en de commerciële functie	blz. 8
H.	Productie- en de logistieke functie	blz. 9
I.	Kosten en de financiële functie	blz. 10
J.	Het behandelen van cases of praktijkvoorbeelden	blz. 10

A.	THEMA: ALGEMEEN - begripsbepaling
-----------	--

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	De term en het vak management te definiëren	X			
2.	De wisselwerking tussen de organisatie en de interne en externe omgeving(sfactoren) te beschrijven: door de belanghebbenden van een organisatie te noemen door de rol van overheid aan te geven door een beeld te hebben van de Europese ontwikkelingen door de werking van het marktmechanisme te kunnen uitleggen	X	X		
3.	De wetgeving die op alle organisatie van toepassing is te beschrijven	X			
4.	De organisatorische, juridische en financiële consequenties van de verschillende bedrijfs- of ondernemingsvormen aan te geven.	X			
5.	Een onderscheid te maken in de hoofdtypen van organisaties	X			
6.	De ontwikkelingen aan te geven, die zich binnen een bedrijfskolom kunnen voordoen	X	X		

KERNBEGRIPPEN	
Organisatie, bedrijf, onderneming	Macro, meso micro omgeving
Eenmanszaak, maatschap, vof, cv	BV, NV, Coöperatieve vereniging
Stichting	Vereniging
Aansprakelijkheid	Organen binnen NV/BV
Directe omgeving	Indirecte omgeving
Stakeholders	Primaire process
Transformatieproces	Profit- en non-profit organisatie
Omgevingsfactoren	Producent en consument
Concrete en abstracte markt	Primaire sector
Secundaire sector	Tertiaire sector
Quartaire sector	Bedrijfskolom en bedrijfstak
Integratie en differentiatie	Parallellisatie en specialisatie
Wet op de ondernemingsraden	Bevoegdheden ondernemingsraad
Wet economische mededinging	Arbo-wet

B.	THEMA: BESTUUR EN BESLUITVORMING, DOEL EN BELEID
-----------	---

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	De fasen van de bestuurscyclus te noemen en aan te geven wat als inhoud van de fasen valt te beschouwen	X	X		
2.	De managementtaken te noemen op de verschillende managementniveaus	X			
3.	De fasen van een rationeel besluitvormingsproces systematisch te doorlopen; voorlopige probleemstelling diagnose en informatieverzameling definitieve probleemstelling ontwikkelen van alternatieven afwegen van alternatieven selectie van de gewenste handelwijze evaluatie	X	X	X	
4.	De soorten doelen naar aard en reikwijdte te onderscheiden	X			

KERNBEGRIPPEN	
Strategisch beleid	Lange termijn doelen
Middellange termijn doelen	Korte termijn doelen
Hoofddoelen	Afgeleide doelen
Kansen en bedreigingen	Sterktes en zwaktes
Levenscyclus van een product	Strategisch management
Tactisch/ structurerend management	Operationeel management

C.	THEMA: PLANNING EN PROCESBEHEERSING
-----------	--

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	De betekenis van een goede planning aan te geven	X			
2.	De plannen of planning in te delen naar termijn, of naar de betekenis voor het management	X			
3.	De te gebruiken hulpmiddelen of technieken bij de planning te noemen en te omschrijven	X			

KERNBEGRIPPEN	
Lange termijn planning	Middellange termijn planning
Korte termijn planning	Strategische planning
Tactische planning	Operationele planning
Planbord	Werkschema's
Netwerkplanning	Kritieke pad
Feedback	Feed forward
Controle	Evaluatie

D.	THEMA: ORGANISEREN
-----------	---------------------------

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	De arbeidsverdeling binnen een organisatie gestalte te geven in de vorm van werkzaamheden, taken en functies	X	X		
2.	De belangrijke motieven bij de organisatie-opbouw te noemen en te beschrijven	X			
3.	De betekenis en de aard van de verticale en horizontale taakverdeling binnen een organisatie aan te geven	X			
4.	De begrippen spanwijdte en omspanningsvermogen toe te lichten binnen een specifieke organisatie	X			
5.	De inhoud met voordelen en nadelen aan te geven van de belangrijkste organisatiestelsels	X	X		
6.	op grond van verstrekte gegevens een eenvoudig organisatieschema te lezen, te interpreteren en te tekenen	X	X	X	

KERNBEGRIPPEN	
Activiteiten, taken en functies	Formele en informale organisatie
Bevoegdheid en verantwoordelijkheid	Organisatiestructuur
Hiërarchie in organisaties	Verticale taakverdeling
Horizontale taakverdeling	Organisatieschema
Taakverdeling naar functie	Taakverdeling naar product
Taakverdeling naar geografisch gebied	Taakverdeling naar markt
Bestuursmotief	Sociaal motief
Kostenmotief	Maatschappelijk motief
Taakspecialisatie	Eenheid van leiding en bevel
Lijnorganisatie	Lijn- en staforganisatie
Divisieorganisatie	Projectorganisatie
Lijn- en stafrelatie	Functionele relatie en bevoegdheid
Horizontale en hiërarchische relatie	Steile en platte organisatie
Spanwijdte	Omspanningsvermogen

E.	THEMA: COMMUNICATIE
-----------	----------------------------

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	De inhoud en onderdelen te schetsen van het communicatieproces binnen een organisatie	X			
2.	De kenmerken en vormen aan te geven van schriftelijke communicatie	X			
3.	De kenmerken en vormen aan te geven van de schriftelijke communicatie:	X			
4.	De typen van vergaderingen te noemen en te beschrijven	X			
5.	De mogelijkheden tot besluitvorming te noemen en beschrijven	X			
6.	De taken van een voorzitter te kunnen noemen	X			

KERNBEGRIPPEN	
Informatie	Formele, informele communicatie
Zender en ontvanger	Ruis en boodschap
Verbale communicatie	Non-verbale communicatie
Schriftelijke communicatie	Vergadertypen en convocatie
Besluitvorming	Agenda, notulen en verslaggeving
Meerderheid en consensus	Unanimiteit
Notities en nota's	Besluitvormende vergadering
Instructieve vergadering	Overlegvergadering
Communicatiemedia	

F.	THEMA: INSCHAKELN MEDEWERKERS EN PERSONEELSBELEID
-----------	--

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	Het belang en de inhoud aan te geven van een arbeidsovereenkomst	X			
2.	De factoren te begrijpen die een rol spelen bij het ziekteverzuim binnen een organisatie	X			
3.	De kenmerken te omschrijven van de belangrijkste door de manager te hanteren stijlen van leiderschap	X			
4.	De mogelijke rangorde in behoeften en motieven te beschrijven	X	X		
5.	De kenmerken, met de voordelen en nadelen, van de belangrijkste loonstelsels aan te geven	X			
6.	De functie, werkwijze en valkuilen te schetsen van belangrijke gesprekken met medewerkers	X	X		
7.	De wijzen van personele werving voor de organisatie te noemen	X			
8.	De opbouw van een personeelsadvertentie te schetsen	X			

KERNBEGRIPPEN	
Arbeidsovereenkomst	CAO
Arbo-wetgeving	Arbeidsomstandigheden
Motivatie	Behoeftenpiramide van Maslow
Theorie van McGregor (X en Y)	Theorie van Blake en Mouton (grid)
Enkelvoudige taakopdracht	Samengestelde taakopdracht
Autoritair leiderschap	Consultatief leiderschap
Democratisch leiderschap	Participatief leiderschap
Flexibel leiderschap	Delegeren
Taakroulatie	Taakverruiming
Taakverrijking	Autonome groepen
Spanwijdte	Omspanningsvermogen
Werkoverleg	Sollicitatiegesprek
Beoordelingsgesprek	Functioneringsgesprek
Disciplinair gesprek	Slechtnieuwsgesprek
Premieloonstelsel (algemeen)	Tijd- en stukloon
Werving en selectie	Flex-werk en uitzendbureaus

G.	THEMA: MARKETING EN DE COMMERCIËLE FUNCTIE
-----------	---

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	De historische ontwikkeling in de marketing te schetsen als accenten op product, verkoop, markt en klant	X			
2.	Elementaire marketingbegrippen kunnen hanteren in een specifieke situatie	X	X		
3.	Onderdelen van de marketingmix te noemen en toe te passen	X	X		
4.	De hoofddoelen en de belangrijkste inhoud van de commerciële beleidskeuzes aan te geven	X			
5.	De belangrijkste concurrentie- of markt vormen te beschrijven	X			
6.	De inhoud en de gevolgen van het begrip marktsegmentatie te kunnen beschrijven	X			
7.	De hoofdtypen van marktonderzoek te kunnen noemen en beschrijven	X			
8.	De belangrijkste dienstverlenende instellingen op marketinggebied te kunnen noemen	X			

KERNBEGRIPPEN	
Omzet en marktaandeel	Doelgroep
Productontwikkeling	Marktontwikkeling
Diversificatie	Marktpenetratie
Marketingmix, 5 P's	Productbeleid
Distributie	Prijnsbeleid
Promotiebeleid	Soorten goederen en diensten
Product- en verkooporiëntatie	Markt- en klantoriëntatie
Marktonderzoek	Concrete en abstracte markt
Monopolie	Monopolistische concurrentie
Oligopolie	Volledige mededinging
Kwalitatief marktondersoek	Kwantitatief marktondersoek
Desk- en fieldresearch	Kamer van Koophandel
EIM, CBS	

H.	THEMA: PRODUCTIE EN DE LOGISTIEKE FUNCTIE
-----------	--

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	De onderdelen van het productieproces te beschrijven	X			
2.	De belangrijkste productievormen te noemen en te beschrijven	X			
3.	De doelen en de belangrijkste inhoud van de produktiefunctie aan te geven:	X			
4.	De doelen, onderdelen en de inhoud van de logistieke functie aan te geven	X			

KERNBEGRIPPEN	
Creatie- en maakfunctie	Research en development
Stukproductie	Serie-stukproductie
Serie-massaproductie	Massaproductie
Procesproductie	Routing en lay-out
Doorlooptijd	Goederenstroombeheersing
Logistiek management	Materials management
Fysieke distributie	Voorraadbeheer
Strategische voorraden	Technische voorraad
Economische voorraad	Ontkoppelvoorraden
Speculatieve voorraden	

I.	THEMA: KOSTEN EN DE FINANCIËLE FUNCTIE			
-----------	---	--	--	--

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	De doelen en de belangrijkste inhoud van de financiële functie aan te geven:	X			
3.	De onderdelen van een balans en exploitatierekening te noemen en te hanteren	X	X		
4.	De functies en onderdelen van de jaarrekening te noemen	X			
5.	De gangbare methoden tot kostenverbijzondering te noemen en te hanteren	X	X		
6.	Een eenvoudige break even-analyse uit te voeren	X	X		
6.	Een eenvoudige verschillen- of budgetanalyse uit te voeren	X	X		
7.	Wet op de Jaarrekening, met de gevolgen op het terrein van het Jaarverslag, de Accountantscontrole en de relatie met de ondernemingsvormen aan te geven	X			

KERNBEGRIPPEN	
Vaste activa	Vlottende activa
Liquide middelen	Eigen vermogen
Vreemd vermogen lang – kort	Algemene reserve
Bestemmingsreserve	Afschrijvingen
Voorzieningen	Rentabiliteit
Solvabiliteit	Liquiditeit
Baten	Lasten
Winst	Kostensoorten
Begroting	Budget
Kostprijs	Budgetverschil
Prijsverschil	Hoeveelheidsverschil
Bezettingsverschil	Kostencategorieën
Constante en variabele kosten	Directe en indirecte kosten
Break even-punt	

J.	THEMA: HET BEHANDELEN VAN CASES OF PRAKTIJKVOORBEELDEN			
-----------	---	--	--	--

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	theorievragen en eenvoudige verwerkingsvragen te beantwoorden aan de hand van een eenvoudige korte case of voorbeeld uit de praktijk	X	X	X	

EXAMENEISEN

NEMAS® MIDDLE MANAGEMENT

Deel 1. (algemene managementkennis)

A.	Maatschappij en organisatie	blz. 12
B.	Bestuur, besluitvormingsproces, doelstelling en beleid	blz. 13
C.	Planning, procesbeheersing en controle	blz. 14
D.	Organiseren	blz. 15
E.	Inschakelen van medewerkers, leiding geven	blz. 16
(M.	behandelen van cases of praktijkvoorbeelden	blz. 24)

Deel 2. (kennis van functionele beleidsgebieden)

F.	Communicatie	blz. 17
G.	Personeelsmanagement	blz. 19
H.	Financieel management	blz. 20
I.	Marketing management	blz. 21
J.	Kwaliteitsmanagement	blz. 22
K.	Productie- en logistiek management	blz. 23
L.	Informatiemanagement	blz. 24
M.	Het behandelen van cases of praktijkvoorbeelden	blz. 24

A.	THEMA: MAATSCHAPPIJ EN ORGANISATIE
-----------	---

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	De term en het vak management te definiëren	X			
2.	De wetenschappen of vakonderdelen te noemen waarvan de studie of het vakterrein zich bedient	X	X		
3.	De fasen van het management- of besturingsproces te benoemen om tot een definiëring of begripsomschrijving te komen: doel, beleid, planning, organiseren, leiding geven, motiveren medewerkers, uitvoering, controle en evaluatie	X	X		
4.	Een onderscheid te maken in de hoofdtypen van organisaties en sectoren, alsmede een beeld te geven van de elementen in het managementproces, waarin deze hoofdtypen van elkaar afwijken	X	X		
5.	De kenmerken van de werkniveaus in het management te karakteriseren: strategisch, structurerend en operationeel management	X	X		
6.	Het samenspel tussen de organisatie en de interne en externe omgeving te beschrijven			X	
7.	De belangrijkste scholen of denkrichtingen in de organisatie- of managementtheorie te noemen en te typeren	X			
8.	Het primaire en transformatieproces van een organisatie te beschrijven	X			
9.	De belanghebbenden van een organisatie aan te geven	X			

KERNBEGRIPPEN	
Organisatie, bedrijf, onderneming	Macro, mesom micro omgeving
Eenmanszaak, maatschap, vof, cv	BV, NV, Coöperatieve vereniging
Aansprakelijkheid	Organen binnen NV/BV
Directe omgeving	Indirecte omgeving
Stakeholders	Primaire process
Transformatieproces	Ondernemingsvormen
Profit- en non-profit organisatie	Multi en interdisciplinair
Omgevingsfactoren	Producent en consument
Klassieke school	Human Relations benadering
Revisionisme	Systeembenadering
Contingentiebenadering	Strategisch management
Tactisch/ structurerend management	Operationeel management
Concrete en abstracte markt	Primaire sector
Secundaire sector	Tertiaire sector
Quartaire sector	Bedrijfskolom en bedrijfstak
Integratie en differentiatie	Parallellisatie en specialisatie
Wet op de ondernemingsraden	

B. THEMA: BESTUUR, BESLUITVORMINGSPROCES, DOELSTELLING EN BELEID

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	Het bestuurproces te doorgronden als een opeenvolging van beslissingen met een verschillend karakter (zie A3)	X	X		
2.	De fasen van het besluitvormingsproces systematisch te doorlopen	X	X		
3.	De technieken te begrijpen en toe te passen die het nemen van weloverwogen beslissingen tot doel hebben	X	X	X	
4.	De reglementering en de nadere analyse van opeenvolgende beslissingen te beschouwen als een aanzet tot een procedure rond een rationele besluitvorming	X	X		
5.	Beslissingen naar aard, reikwijdte en naar mate van onzekerheid in te delen	X			
6.	De soorten doelen naar aard en reikwijdte te onderscheiden	X	X		
7.	De primaire hoofddoelen van de verschillende organisatietypen te definiëren	X	X	X	
8.	De hoofddoelen voor de functionele beleidsgebieden van de organisatie te formuleren	X	X	X	
9.	Afgeleide en werkbare doelstellingen voor de functionele beleidsgebieden op elk beleidsniveau te formuleren	X	X	X	
10.	De rangorde en een weging van de hoofddoelen op een zodanige wijze aan te brengen dat een aanzet wordt verkregen tot de strategische beleidsvorming	X	X	X	
11.	Het verschil tussen impliciete en expliciete beleidsvorming te doorgronden	X	X		
12.	De koersbepaling van een organisatie af te meten aan de wijze waarop doel en beleid zijn bepaald	X	X		
13.	Het proces van strategieformulering te beschouwen als een proces aan de hand waarvan de organisatie naar vermogen inspeelt op haar interne en externe omgeving	X	X		
14.	De sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van een organisatie aan te geven ('SWOT'-analyse)	X	X	X	

KERNBEGRIPPEN	
Strategisch beleid	Lange termijn doelen
Middellange termijn doelen	Korte termijn doelen
Hoofddoelen	Afgeleide doelen
Missie en 'core-business'	Top-down en bottom-up
Proces strategieformulering	SWOT
Kansen en bedreigingen	Sterktes en zwaktes
Levenscyclus van een product	Portfoliomanagement (BC-matrix)
Constituerend management	Dirigerend management

C.	THEMA: PLANNING, PROCESBEHEERSING EN CONTROLE
-----------	--

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	Doelen en beleid van de organisatie zodanig te vertalen dat duidelijk wordt welke activiteiten op ieder moment accent of voorrang geniet	X	X	X	
2.	Plannen in te delen naar termijn, de ingrijpendheid of het vakterrein/werk thema	X	X	X	
3.	De strategische plannen van de organisatie zodanig vorm te geven dat zij een vertaling of uitwerking vormen van de centrale beleidskeuzes	X	X	X	
4.	Voorbeelden te formuleren van de onder 2 genoemde plannen voor de verschillende te onderscheiden organisatietypen	X	X		
5.	De te gebruiken hulpmiddelen bij de planning te noemen en te omschrijven	X			
6.	Elementaire planningstechnieken te gebruiken	X		X	
7.	Een werkwijze te formuleren, waarin controle op de planning en de vooruitgang kan worden uitgeoefend	X			
8.	De sturing of bijsturing van de activiteiten op grond van de planning te laten plaatsvinden	X	X	X	
9.	Aanpassingen of bijstellingen in de planning te onderkennen en uit te werken	X	X	X	
10.	De onderdelen van een planning- en controlcyclus aan te geven	X	X		
11.	Op een werkbaar wijze uitvoering te geven aan methoden tot directe en indirecte controle	X	X		
12.	Technieken aan te geven op verschillende managementniveaus aan de hand waarvan wordt getoetst in hoeverre de gewenste en werkelijke situaties afwijken	X	X		
13.	De wijzen aan te geven waarop in de verschillende managementfasen, doelen en resultaten in overeenstemming kunnen worden gebracht	X	X	X	

KERNBEGRIPPEN	
Lange termijn planning	Middellange termijn planning
Korte termijn planning	Strategische planning
Tactische planning	Operationele planning
Inkoopplan	Productieplan
Verkoopplan	Investeringsplan
Logistiekplan	Bezettingsplan
Financieel plan	Beslissingsboom en –matrix
Planbord	Gantt chart
Netwerkplanning	Kritieke pad
Feedback	Feed forward
Controle	Evaluatie

D.	THEMA: ORGANISEREN
-----------	---------------------------

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	Alle activiteiten in een organisatie te definiëren en systematisch op te bouwen	X	X	X	
2.	De werkzaamheden of activiteiten in de vorm van taken en functies te laten resulteren in een systematische en logische organisatie-opbouw	X	X	X	
3.	De verticale en horizontale ordening (F-, G-, P-, M- indeling) in de activiteiten en de (gewenste) relaties uit te bouwen tot een doordachte structuur	X	X	X	
4.	De centrale motieven in het organiseren in logisch verband te brengen met hoofdtypen van organisaties	X	X		
5.	Van de diverse taakverdelingen en organisatiestelsels een beschrijving te geven met de hoofdkenmerken en met voordelen en nadelen	X	X		
6.	De procedure te doorlopen, die moet leiden tot een taak- en functieanalyse en een functie-classificatie	X	X		
7.	De mogelijkheden aan te geven die open staan bij het overschrijden van het omspanningsvermogen	X	X		
8.	De wijzen en procedures te schetsen die open staan bij het streven naar een doordachte organisatieverandering	X	X	X	
9.	De fasen aan te wijzen en te doorlopen die in het kader van organisatie-ontwikkeling kunnen worden aangeduid	X	X		

KERNBEGRIPPEN	
Activiteiten, taken en functies	Formele en informale organisatie
Bevoegdheid en verantwoordelijkheid	Organisatiestructuur
Hiërarchie in organisaties	Verticale taakverdeling
Horizontale taakverdeling	Organisatieschema
Taakverdeling naar functie	Taakverdeling naar product
Taakverdeling naar geografisch gebied	Taakverdeling naar markt
Factorvergelijkingsmethode	Puntenmethode
Bestuursmotief	Sociaal motief
Kostenmotief	Maatschappelijk motief
Taakspecialisatie	Eenheid van leiding en bevel
Lijnorganisatie	Lijn- en staforganisatie
Functionele organisatie	Matrixorganisatie
Divisieorganisatie	Projectorganisatie
Lijn- en stafrelatie	Functionele relatie en bevoegdheid
Horizontale en hiërarchische relatie	Steile en platte organisatie
Ententestructuur	Zeggenschap
Theorie van Greiner en Lievegoed	Theorie van Lewin
Theorie van Mintzberg	Linking pin

E.	THEMA: INSCHAKELEN VAN MEDEWERKERS, LEIDING GEVEN
-----------	--

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	Een beeld te geven van formele en informele factoren die bepalend zijn voor het inzetten van personeel in de organisatie	X	X		
2.	De leiderschapstaken te noemen en te beschrijven	X			
3.	De aspecten te onderkennen die bepalend zijn voor de menselijke motivatie bij het aanbrengen van de functieclassificatie en het uitvoeren van werkstructurering	X	X		
4.	De mogelijkheden onder ogen te zien en af te wegen bij het in overeenstemming brengen van het omspanningsvermogen met de spanwijdte	X	X		
5.	De vormen van beloning te beschouwen als onderdeel van het personeelsbeleid	X	X		
6.	De kenmerken te omschrijven van de belangrijkste stijlen van leiderschap en het verband te leggen met de belangrijkste theorieën op dit terrein	X	X		
7.	De functies en uitwerkingen aan te geven van de wettelijk aangeduide of vrijwillige wijzen waarop medewerkers bij de besluitvorming worden betrokken	X	X		
8.	De verhouding te schetsen tussen facetten die verband houden met de organisatiestructuur en –cultuur	X	X		
9.	Een globaal beeld te schetsen van de informele en cultuurkenmerken van de diverse te onderscheiden organisatietypen	X	X		
10.	De belangrijkste grondhoudingen en methodieken op het gebied van leiderschap voor de manager aan te duiden	X	X	X	
11.	Een aanduiding te geven van de methoden die worden gehanteerd bij het oplossen van conflicten in de organisatie, aan de hand van de belangrijkste modellen op dit terrein	X	X	X	

KERNBEGRIPPEN	
Motivatie	Behoeftenpiramide van Maslow
Theorie van McGregor	Theorie van Blake en Mouton
Theorie van Reddin	Managerial en conflictgrid
Enkelvoudige taakopdracht	Samengestelde taakopdracht
Autoritair leiderschap	Consultatief leiderschap
Democratisch leiderschap	Participatief leiderschap
Flexibel leiderschap	Faciliterend leiderschap
Taakroulatie	Taakverruiming
Taakverrijking	Autonome groepen
Spanwijdte	Omspanningsvermogen
Delegeren en mandateren	Management by-technieken
Taakcultuur	Rolcultuur
Persoonscultuur	Machtscultuur

F.	THEMA: COMMUNICATIE
-----------	----------------------------

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	De rol te schetsen van de communicatie in de formele en informele informatie-overdracht binnen de organisatie	X	X		
2.	De rol van de communicatie aan te geven op de verschillende managementniveaus binnen de organisatie	X	X		
3.	Het verband te leggen tussen communicatie en de motivatie van medewerkers		X		
4.	De communicatie te beschouwen als een aspect bij het geven van leiding		X	X	
5.	Het communicatieproces op onderdelen en versturende elementen te analyseren		X	X	
6.	Het stimulus response-model als elementair model toe te passen	X	X	X	
7.	Het communicatiebeleid te beschouwen als onderdeel van de bedrijfsstrategie		X		
8.	De communicatie in te delen naar verschijningsvorm, doelgroepen en middelen of mediatype	X	X		
9.	De aspecten van mondelinge en schriftelijke communicatie te noemen en af te wegen		X	X	
10.	De communicatietypen en –lijnen in verband te brengen met de organisatietypologie en –structuur		X	X	
11.	De wijzen en de invulling te schetsen van de wijzen tot formele communicatie binnen de organisatie	X	X		
12.	Op grond van specifieke informatie vergaderingen schriftelijk voor te bereiden en uitspraken te doen over de wijzen van verslaggeving			X	
13.	De wijzen tot formele mondelinge communicatie te noemen en te beschouwen	X	X		
14.	De aspecten en gevolgen van de informele communicatie te noemen en te beschouwen	X	X		
15.	Gesprekken te noemen en in te delen als vorm van formele communicatie	X	X		
15.	Vergaderingen in te delen naar doelstelling en status	X	X		
16.	De wijzen van besluitvorming binnen een vergadering te noemen en toe te passen	X	X		
17.	Conflicten binnen de formele en informele communicatie te definiëren en te analyseren	X	X	X	
18.	Het gewenste bedrijfsimago of de identiteit te beschouwen als belangrijk element in de externe communicatie of voorlichting	X	X		

KERNBEGRIPPEN	
Informatie	Formele, informele communicatie
Zender en ontvanger	Ruis en boodschap
Stimulus response-model	Conflicttypen en oplossing
Theorie van Herzberg	Theorie van Maslow
Perceptie en selectieve perceptie	Storing in de communicatie
Verbale communicatie	Non-verbale communicatie
Beoordelingsgesprek	Functioneringsgesprek
Disciplinair gesprek	Vergadertypen en convocatie
Besluitvorming	Notulen en verslaggeving
Meerderheid en consensus	Unanimiteit
Notities en nota's	Corporate communicatie
Corporate imago	Public relations
Communicatiemedia	Communicatiedoelgroepen
Communicatielijnen	Storing in de communicatie
Bevoegdheden ondernemingsraad	Werkoverleg

G.	THEMA: PERSONEELSMANAGEMENT
-----------	------------------------------------

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	De plaats en het belang aan te geven van een doordacht personeelsbeleid voor de organisatie	X	X	X	
2.	De manieren aan te geven waarop de behoefte aan menskracht kan worden bepaald en hoe dit kan worden vertaald in een samenhangend systeem van werven en selecteren	X	X		
3.	Een scheiding aan te brengen in aspecten die een rol spelen in een werkwijze, dat enerzijds de begeleiding en anderzijds de beoordeling omvat	X	X		
4.	De kenmerken, verhoudingen en verschillen aan te geven van een systeem rond functionerings- en beoordelingsgesprekken	X	X		
5.	Aspecten aan te geven die een rol spelen in de problematiek rond loopbaan, planning en scholing	X	X		
6.	De rol te definiëren van de beloningssystemen voor de organisatie en de medewerkers	X	X		
7.	De gevolgen te onderkennen van het 'Human Resource Management' of de waardering van het menselijk potentieel	X	X		
8.	De belangrijkste beloningssystemen te noemen en te beschrijven	X	X		
9.	Globaal de uitgangspunten en kenmerken aan te geven van het stelsel van de sociale wetgeving	X			
10.	De rol en de reikwijdte aan te geven van de arbeidsomstandigheden en een risicoanalyse op dit terrein	X	X		
11.	De belangrijkste flexibele en/of bijzondere methoden tot personeelsvoorziening te beschrijven	X			
12.	Op hoofdlijnen de inbreng van de arbeidspsychologie en arbeidssociologie in het personeelsmanagement aan te geven	X	X		
13.	De praktische invulling van het bedoelde vakgebied in de casebehandeling tot uiting te brengen	X	X	X	

KERNBEGRIPPEN	
Personeelsbeleid	Werving en selectie
Arbeidsovereenkomst	Collectieve Arbeidsovereenkomst
Personeelsplanning	Loopbaanplanning
Personeelsbeoordeling	Functioneringsgesprek
Flex-werk en uitzendbureaus	Halo- en Horneffect
Managementdevelopment	Tijd- en stukloon
Premieloonstelsels	Oproepkrachten
Stagiairs	Arbeidspsychologie en –sociologie
Functieanalyse	Functieprofielen
Functiewaardering	Beloningssystemen

H.	THEMA: FINANCIËEL MANAGEMENT
-----------	-------------------------------------

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	De managementniveaus binnen de financiële functie aan te geven		X		
2.	De onderdelen van een balans en exploitatierekening te noemen en te hanteren	X	X		
3.	De functies en onderdelen van de jaarrekening te noemen	X			
4.	Een elementaire financiële balansanalyse uit te voeren	X	X	X	
5.	De gangbare methoden tot kostenverbijzondering te noemen en te hanteren	X	X		
6.	Een eenvoudige break even-analyse uit te voeren	X	X	X	
7.	De bedoeling en de globale inhoud van de verschillen- of budgetanalyse aan te duiden	X	X	X	

KERNBEGRIPPEN	
Vaste activa	Vlottende activa
Liquide middelen	Eigen vermogen
Vreemd vermogen lang – kort	Algemene reserve
Bestemmingsreserve	Afschrijvingen
Voorzieningen	Rentabiliteit
Solvabiliteit	Liquiditeit
Baten	Lasten
Begroting	Budget
Kostprijs	Budgetverschil
Prijzverschil	Hoeveelheidsverschil
Bezettingsverschil	Kostencategorieën
Constante en variabele kosten	Directe en indirecte kosten
Break even-punt	

I.	THEMA: MARKETING MANAGEMENT
-----------	------------------------------------

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	Marketing management te beschouwen als kernelement in het strategisch beleid van de organisatie			X	
2.	Een elementaire swot-analyse uit te voeren in een voorbeeldsituatie			X	
3.	De historische ontwikkeling in de marketing te schetsen als accenten op product, verkoop, markt en klant	X	X		
4.	Strategische marketingkeuzes af te leiden uit het geformuleerde beleid en deze van een naam te voorzien	X	X	X	
5.	De onderdelen van het marketingbeleid in verband te brengen met de marketingmix	X	X	X	
6.	Het verband te leggen tussen de strategische marketingkeuzes en de hieruit resulterende organisatiestructuur		X	X	
7.	Elementaire marketingbegrippen kunnen hanteren in een specifieke situatie	X	X		
8.	Onderdelen van de marketingmix te noemen en toe te passen	X	X		
9.	De kenmerken van de dienstenmarketing aan te geven	X	X		
10.	De belangrijkste methoden van marktonderzoek te noemen en te definiëren	X	X		

KERNBEGRIPPEN	
Swot	Markeringconcept
Productontwikkeling	Marktontwikkeling
Diversificatie	Marktpenetratie
Marketingmix	Productbeleid
Distributie	Prijnsbeleid
Promotiebeleid	Levenscyclus
Dienstenmarketing	Detailhandelsmarketing
Marktonderzoek	Doelgroep
Markt- en klantoriëntatie	Product-en verkooporiëntatie
Elementaire concurrentievormen	Externe marketingomgeving
Positionering	Marktsegmentatie

J.	THEMA: KWALITEITSMANAGEMENT
-----------	------------------------------------

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	De ontwikkelingsfasen van het kwaliteitsdenken binnen de organisatie te beschrijven	X			
2.	De betekenis van de integrale kwaliteitszorg te definiëren	X	X		
3.	Het begrip kwaliteit te koppelen aan de geldende criteria op dit terrein	X	X		
4.	De aspecten en criteria voor de kwaliteit binnen de te onderscheiden organisatietypen of sectoren te beschrijven	X	X	X	
5.	Het begrip kwaliteit te koppelen aan de bedrijfsdoelstellingen op de verschillende managementniveaus		X	X	
6.	Kritische Succesfactoren en prestatie-indicatoren te ontwikkelen in een specifiek beschreven situatie		X	X	
7.	Het verband tussen de kwaliteitszorg en procesbeheersing aan te geven	X	X		
8.	Instrumenten tot beheersing en/of beïnvloeding van de kwaliteit binnen de organisatie te noemen en te beschrijven	X	X		
9.	Aan de hand van elementaire modellen een beknopte kwaliteitsanalyse uit te voeren	X	X	X	
10.	De belangrijkste mogelijkheden tot normering of certificering te noemen en te beschrijven	X			

KERNBEGRIPPEN	
Kwaliteit	Fitness for use
(Integrale) kwaliteitszorg	Effectiviteit en efficiency
Kwaliteitscontrole	Productiekwaliteit
Dienstenkwaliteit	Marktorientatie
Flexibiliteit	Pareto-analyse
80-20 regel	Visgraat-(Ishikawa) diagram
Iso- en Nen-normering	Kema-, Kiwa-, Giveg-keur
INK-model	EFQM-model

K.	THEMA: PRODUCTIE EN LOGISTIEK MANAGEMENT (incl. Inkoop)			
-----------	--	--	--	--

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	De onderdelen van het voortbrengingsproces te beschrijven	X	X		
2.	De productiemethoden te beschrijven en in verband te brengen met de overige bedrijfsfuncties	X	X	X	
3.	De functies van het onderhoud te noemen	X			
4.	De opbouw en de inhoud van het logistiek proces te beschrijven	X			
5.	De inhoud en de opbouw van een eenvoudig logistiek processchema te begrijpen en te gebruiken	X	X		
6.	Het belang van een gedegen inkoopfunctie aan te geven	X			
6.	De voorraad in te delen naar prijsrisico, doelstelling en type	X	X		
7.	De kosten rond het voorraadbeheer te onderscheiden	X			
8.	Een eenvoudige calculatie uit te voeren op het terrein van de optimale bestelgrootte	X	X	X	

KERNBEGRIPPEN	
Creatie- en maakfunctie	Research en development
Stukproductie	Serie-stukproductie
Serie-massaproductie	Massaproductie
Procesproductie	Preventief en curatief onderhoud
Inspectie	Goederenstroombeheersing
Logistiek management	Materials management
Fysiek distributie	Routing en lay-out
CAD-CAM systemen	Technische voorraad
Economische voorraad	Ontpoppelvoorraden
Speculatieve voorraden	Strategische voorraden
Voorraadbeheer	Voorraadkosten (ruimte, rente risico)

L.	THEMA: INFORMATIEMANAGEMENT			
-----------	------------------------------------	--	--	--

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	Het informatieverzorgingsproces binnen de organisatie te beschrijven	X			
2.	Ontwikkelingen te schetsen die de huidige informatiebehoefte bepalen	X			
3.	De behoefte aan en de inhoud van informatiesystemen te beschrijven	X	X		
4.	De eisen aan de informatieverzorging binnen de organisatie te definiëren	X	X		
5.	De gevolgen en mogelijkheden van de automatisering binnen de informatieverzorging te schetsen	X	X		
6.	De stappen rond het invoeren van een automatiseringsproces in de informatievoorziening te beschrijven	X	X		

KERNBEGRIPPEN	
Gegevens en data	Informatie(behoefte)
Gegevensverzameling	Gegevensverwerking
Informatiesysteem	Doelmatigheid en doeltreffendheid
Gebruiksvriendelijkheid	Flexibiliteit en veiligheid
Onderhoud en beheer informatiesystemen	E-business

M.	THEMA: HET BEHANDELEN VAN CASES OF PRAKTIJKVOORBEELDEN			
-----------	---	--	--	--

De kandidaat is in staat:		K	I	V	A
1.	Praktijkvoorbeelden met een algemeen of specifiek karakter te analyseren, uit te werken en te voorzien van een gefundeerde oplossingsmogelijkheid. Anders gesteld; vanuit een praktische situatie, theoretisch gefundeerd, oplossingen aan te dragen. De bedoelde cases zullen een integrale aanpak noodzakelijk maken.		X	X	

C.R.