



EXAMEN NEMAS MIDDLE MANAGEMENT

EERSTE ZITTING

UITWERKINGEN - definitief

TIJD: 10.00 – 12.00 UUR

Dit examen bestaat uit 8 genummerde bladzijden met de volgende onderdelen:

1. 30 meerkeuzevragen
2. 5 open vragen
3. 7 vragen naar aanleiding van de kleine case 'SANITO' BV

ONDERDEEL 1 – 30 MEERKEUZEVRAGEN (± 40 MINUTEN)

Dit onderdeel bestaat uit 30 meerkeuzevragen. Het is de bedoeling dat u uit de antwoordmogelijkheden het meest juiste antwoord kiest.

PER VRAAG ^{2/3} PUNT TOEKENNEN
--

- 1. a, b, c, d
- 2. b
- 3. c
- 4. c
- 5. a
- 6. c
- 7. d
- 8. c
- 9. a
- 10.a en b
- 11.c
- 12.a
- 13.a
- 14.b en c
- 15.c
- 16.d
- 17.d
- 18.c
- 19.b
- 20.d
- 21.c
- 22.b
- 23.b
- 24.d
- 25.a en c
- 26.b
- 27.c en d
- 28.b
- 29.d
- 30.a en c

ONDERDEEL 2 – 5 OPEN VRAGEN (± 40 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 5 vragen, waarin uitleg wordt gevraagd met betrekking tot een theoretisch onderdeel of voorval. Beantwoord de vragen beknopt en toch duidelijk. Ook wanneer dit niet wordt gevraagd, mag de uitleg worden aangevuld met een voorbeeld, indien dit de duidelijkheid ten goede komt.

ELKE SUBVRAAG MAXIMAAL 2 PUNTEN

1. Binnen het architectenbureau 'Bouma BV' is sprake van een hoge mate van zelfsturing. De werkzame architecten, in totaal 9 mensen, hebben de volledige verantwoordelijkheid voor een aangenomen project. Nadat de directie tot overeenstemming is gekomen met een klant neemt de aangewezen architect het werk over, waarna deze zelf verantwoordelijk is voor de voorbereiding, de voortgang en de tijdige oplevering. Na de oplevering evalueren de directie en de klant het verloop en de kwaliteit.

- a. Van welke basisconfiguratie is sprake volgens de indeling van Mintzberg? Motiveer uw antwoord.

Er is sprake van een professionele bureaucratie. Door de hoge mate van zelfsturing is sprake van standaardisatie van de input. Het accent ligt op het professionele deel van de organisatie.

1 punt voor de typologie; 1 punt voor de motivering (let op doorwerkfout)

- b. Noem twee voorwaarden waaraan moet zijn voldaan om een dergelijke organisatie succesvol te laten opereren.

1. *Hooggekwalificeerde medewerkers of professionals, die de zelfsturing aan kunnen.*
2. *Werk van een specialistisch niveau, dat zich aldus leent voor zelfsturing en voor de inzet van hoog gekwalificeerde medewerkers.*

LET OP DOORWERKFOUT

Per voorwaarde 1 punt toekennen

2. In het kader van het strategisch management dient een ondernemer alert te zijn op de kansen en bedreigingen binnen de betreffende markt. Een strategische keuze kan tot gevolg hebben dat tot samenwerking met andere bedrijven moet worden gekomen. In het kader van diversificatie is een samenwerking in welke vorm dan ook onvermijdelijk.

- a. Leg uit waardoor de noodzaak tot het zoeken van langdurige samenwerking in het kader van diversificatie doorgaans onvermijdelijk is.

Bij diversificatie richt een ondernemer zich met een nieuw product op een nieuwe markt. De kans is groot dat dit vraagt om nieuwe productiewijzen, om aangepaste kennis en/of de toegang tot de nieuwe markt. Deze aspecten zijn niet altijd in eigen bezit en kunnen niet zelden goedkoper of effectiever worden betrokken van een andere organisatie. Samenwerking kan daartoe een weg zijn.

- b. Noem twee vormen van samenwerking, waartoe uiteindelijk kan worden besloten. Geef bovendien een duidelijk voordeel en een duidelijk nadeel van de gekozen samenwerkingsvorm.

1. *Joint venture. Voordeel is het behoud van de eigen autonomie. Nadeel is de relatief beperkte binding.*
2. *Fusie. Voordeel: permanente binding en beschikbaarheid van de nieuwe technologie of kennis. Nadeel: verlies eigen zelfstandigheid.*
3. *Strategische alliantie. Voordeel/nadeel: zie joint venture.*
4. *Kartel. Voordeel: samenwerking beperkt zich op één of meer specifieke thema's. Nadeel: veel wettelijke beperkingen.*

Per samenwerkingsvorm en per voordeel/nadeel 0,5 punt toekennen

3. Beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken zijn belangrijke instrumenten in een doordacht personeelsbeleid. Het is geen uitzondering dat na het invoeren van functioneringsgesprekken een systematische beoordeling achterwege blijft. De functioneringsgesprekken bevatten aldus aspecten van de personele beoordeling.

- a. Leg uit wat in het kader van een gedegen personeelsbeleid het bezwaar is wanneer een mengvorm van een beoordelings- en functioneringsgesprek ontstaat.

De doelen van beide gesprekken lopen uiteen. Bij de beoordeling staat uiteindelijk centraal in welke mate een medewerker aansluit bij de bedrijfsdoelen. Dit loopt niet altijd parallel met de doelen van het personeelslid. Dit laatste aspect staat centraal bij de functioneringsgesprekken. Bij vermenging ontstaat geen zuiver beeld voor zowel het bedrijf als de medewerker.

Voorts ter beoordeling corrector

- b. Een chef moet zich altijd bewust zijn van het feit dat in een beoordelingsgesprek fouten kunnen optreden, die een zuivere beoordeling in de weg staan. Geef twee voorbeelden van deze bedoelde fouten.

1. *Halo-effect: vertekening door goede relatie chef/medewerker.*
2. *Horn-effect: vertekening door slechte relatie chef/medewerker.*
3. *Accent op recente gebeurtenissen: veroorzaakt positieve of negatieve vertekening.*
4. *Accent op gemiddelde scores: 'de kerk' in het midden laten leidt niet tot een veelzeggende beoordeling.*

Per voorbeeld 1 punt toekennen; type fout of omschrijving is voldoende

4. Door de schaalvergroting binnen het onderwijs zijn grote scholengemeenschappen ontstaan. Dit heeft gevolgen gehad voor de taakverdeling binnen het management. Aanvankelijk was sprake van zogenaamde portefeuillehouders. Dat betekende dat binnen de directie bijvoorbeeld directieleden belast waren met algemene zaken, met personeelszaken, met onderwijszaken en met financiële zaken. Door de schaalvergroting werd een groot deel van het schoolmanagement belast met taken op het gebied van de onderwijsafdelingen. Aldus ontstonden directieleden met een verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld het VMBO, de HAVO en het VWO.

- a. Leg uit welke verandering zich volgens de beschrijving voltrekt in de horizontale taakverdeling binnen de schoolorganisaties.

De beschrijving wijst op een verandering van de f-(functionele) indeling naar de indeling volgens het product, of de p-indeling. Portefeuillehouders zijn specialisten; de verantwoordelijkheid voor een afdeling valt te beschouwen als de verantwoordelijkheid voor een eindproduct.

- b. Leg uit op welke wijze de gewijzigde horizontale taakverdeling een gevolg is van een verandering in de externe omgeving van de scholen.

De f-indeling past bij een simpele en stabiele omgeving. De klant wordt op een standaardwijze en hetzelfde behandeld. Bij de indeling naar product sluitende afdelingen aan op de verschillen in de markt, indit geval de verschillen in leerbehoefte. De markt wordt als een complexer geheel beschouwd en zal meer dynamiek vertonen.

5. Binnen nagenoeg elke onderneming heeft het streven naar maximale winst plaats gemaakt voor een streven naar een redelijke winst op langere termijn.

- a. Leg uit dat een dergelijke keuze zich voor de onderneming zich afspeelt op het strategische niveau van de organisatie.

Een dergelijke op het oog financiële keuze valt niet los te bezien van de klantbenadering en de marketing. De in te nemen positie op de markt is langdurig en heeft te maken met een structurele keuze voor beleidsaccenten. Dit betreft hoe dan ook het strategische niveau.

VOORTS TER BEOORDELING CORRECTOR

- b. Geef met een voorbeeld aan hoe het management van een organisatie bij het toekennen van de budgetten aan de verkoopafdeling tot een uitwerking van de beschreven keuze kan komen.

De toe te kennen budgetten zullen hoe dan ook uitgaan van lagere winstmarges een hogere omzetsnelheid. De verkoopafdeling moet kunnen investeren in een duurzame relatie met de klant.

VOORTS TER BEOORDELING CORRECTOR

ONDERDEEL 3 – CASE (± 40 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 7 open vragen naar aanleiding van een korte tekst 'Sanito' BV.

SANITO BV

TOTAAL 20 PUNTEN

VRAGEN EN OPDRACHTEN

1. Welke vorm van horizontale taakverdeling wordt beschreven in de organisatie van SANITO BV? Motiveer uw antwoord.

De besproken indeling wijst op multiplicatie. De medewerkers doen allen hetzelfde werk. De indeling naar product mag worden goed gerekend, mits goed gemotiveerd.

Typering 1 punt, motivering 1 punt

2. Sjors Tabak probeert binnen zijn organisatie de nadelen van ver doorgevoerde taakspecialisatie te voorkomen.
 - a. Hoe duidt men in dit kader de door hem gekozen aanpak aan?

We praten in dit kader over taakverruiming. Werkstructurering en taakverrijking mogen ook worden goed gerekend.

1 punt

- b. Beschrijf één nadeel van de door hem gekozen werkwijze.

Van de medewerking wordt een hoge mate van zelfsturing verwacht. Om de processen en de kosten te beheersen zijn goede afspraken nodig. Risico is dat de normen per medewerker erg uiteen gaan lopen. Voor een medewerking is een brede kennis van zaken een vereiste.

Eén nadeel is voldoende - 1 punt

3. Uit de beschrijving blijkt de ontwikkeling van SANITO BV. Leg uit in hoeverre u de ontwikkelingsfasen uit de theorie van Greiner herkent uit de beschrijving.

De groei door leiding is minder goed te herkennen. De geschetste overgang lijkt zich af te spelen tussen de 'groei door delegatie' en de 'groei door coördinatie'. Aanvankelijk is sprake van veel delegatie, maar om tot beheersing te komen, is coördinatie nodig in de vorm van afspraken, regels en procedures.

2 punten

4. In de organisatie van SANITO BV is vanaf het begin een stafafdeling werkzaam.
 - a. Leg uit op welke wijze het creëren van een stafafdeling het omspanningsvermogen van Sjors Tabak vergroot.

Een staf draagt zorg voor het verrichten van routinematig ondersteunende activiteiten en/of specialistische kennis of vaardigheden. In beide gevallen zorgt de ondersteuning ervoor dat de leider, in dit geval Sjors Tabak, zich effectiever kan

buigen over de kerntaak: het uitzetten van de koers en de noodzakelijke leiding. Dit betekent dat zijn omspanningsvermogen, de capaciteit effectief leiding te geven, wordt vergroot.

2 punten

- b. Geef een duidelijk nadeel van de lijn- en staforganisatie die binnen SANITO BV is ontstaan.

*1. De staf kan leiden tot een verregaande bureaucrativering.
2. Het kan ertoe leiden dat de gevraagde specialistische kennis niet meer in de leiding aanwezig is.
3. De lijnactiviteiten (de inhoud) kan te sterk gaan verschillen met de theorie van de ondersteuning/staf.*

Eén nadeel is voldoende; 2 punten

5. Reddin heeft in de zogenaamde 3-D theorie een beschrijving gegeven van het leiderschap in diverse situaties.
- a. Leg uit van welke overheersende managementrol bij Sjors Tabak sprake is vóór de invoering van de budgetteringssystematiek.

Door de aandacht voor de taak en de aandacht voor de ontplooiing van de medewerkers heeft Sjors alle kenmerken van de bestuurder.

Rol 1 punt, motivering 1 punt - (Let op doorwerkfout)

- b. Beschrijf met behulp van de theorie van Reddin in hoeverre en op welke wijze het leiderschap van Sjors Tabak een verandering ondergaat als gevolg van de budgettering.

De voorgestelde veranderingen leiden tot meer aandacht voor de taken en de voortgang. Er zal dus een verschuiving optreden in de richting van de welwillende bureaucraat.

2 punten

6. In de loop van de jaren ondergaat ook de cultuur binnen 'SANITO' BV een verandering.
- a. Geef een beschrijving van de hier bedoelde cultuurverandering binnen het bedrijf.

Binnen de organisatie was in de oude situatie duidelijk sprake van een taakcultuur. Uit de beschrijving in de case valt op te maken dat de medewerkers kenmerken zullen krijgen van de rolcultuur.

2 punten

- b. Geef één voordeel en één nadeel van de beschreven cultuurverandering.

*Voordeel: de volledige vrijheid van de medewerkers en het kostenbewustzijn kan worden gestimuleerd en gecontroleerd.
Nadeel: medewerkers kunnen zich verschuilen achter regels. Er kan minder flexibel*

worden gereageerd op wensen bij de klant.

Voor het voordeel 1 punt en voor het nadeel 1 punt toekennen

7. Tot de grote verbazing van Sjors blijkt uit het onderzoek dat de verkoop- en installatiemedewerkers van lieverlee minder gemotiveerd zijn geworden. Verklaar dit aan de hand van de behoeftenpiramide van Maslow.

De medewerkers hadden in de oude situatie alle ruimte zich te ontplooiën. Doordat de vrijheid wordt ingeperkt, zal de zelfrealisatie als behoefte minder kunnen worden ontplooid. Waardering van de werkgever zal dit moeten compenseren.

2 punten

EINDE ZITTING 1.



EXAMEN NEMAS MIDDLE MANAGEMENT

TWEEDE ZITTING

UITWERKINGEN - definitief

TIJD: 13.00 – 15.00 UUR

Dit examen bestaat uit 6 genummerde bladzijden met de volgende onderdelen:

1. 6 vragen naar aanleiding van de grote case 'Computec'
2. 4 stellingen

ONDERDEEL 1 – CASE (± 90 MINUTEN)

Dit onderdeel bestaat uit 6 vragen naar aanleiding van een uitgebreide case. Naast vragen die de formele organisatie betreffen, kunnen problemen aan de orde komen die om persoonlijke creativiteit in de oplossing vragen. Uiteraard moet de voorgestelde aanpak worden gemotiveerd en/of op de theorie zijn gebaseerd. Voorbeelden dienen altijd uit de praktijk van de in de case beschreven organisatie gekozen te worden

CASE: 'COMPUTEC'

TOTAAL 31 PUNTEN

VRAGEN EN OPDRACHTEN

- 1 Vanaf de oprichting van Computec is er sprake van twee strategische heroriëntaties gebaseerd op product-marktcombinaties.

- a. Wat wordt verstaan onder een product-marktcombinatie?

<p><i>Het samenspel tussen de producten of diensten die door de bedrijven worden aangeboden, waarmee zij voorzien in een maatschappelijke behoefte c.q. een specifieke markt. Rond dit samenspel moeten strategische keuzes worden gemaakt.</i></p>

2 punten

- b. Van welke twee strategische heroriëntaties is sprake?
Motiveer uw antwoord.

<p><i>Naast repareren ook adviezen geven, wijst op productontwikkeling. Naast de dealers ook de particulieren en bedrijven benaderen, wijst op marktontwikkeling.</i></p>

Per heroriëntatie 1 punt toekennen, uitleg 1 punt totaal 3 punten

- 2 Eén van de fase in het proces van strategieformulering is de SWOT-analyse.

- a. Benoem één fase van het proces van strategieformulering vóór en één fase ná de SWOT-analyse.

<p><i>Vóór: analyse van de bestaande strategie. Na: formuleren van alternatieve strategieën.</i></p>
--

Per fase 0,5 punt toekennen, totaal 1 punt

- b. Noteer van elk onderdeel van de de SWOT-analyse één kenmerk voor Computec vanaf 2003.

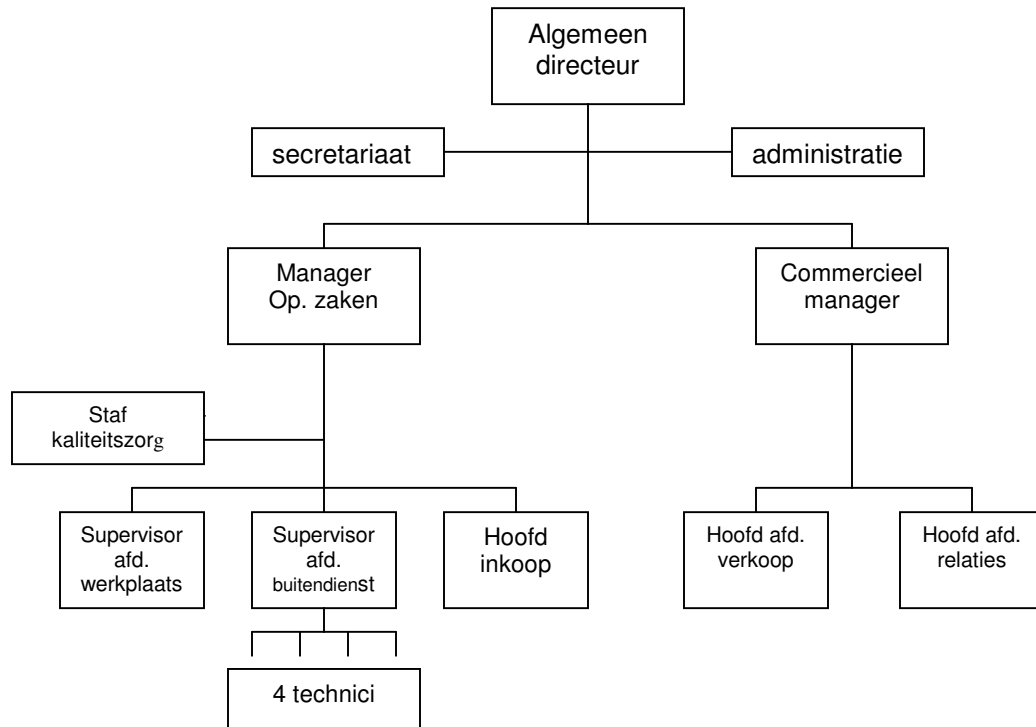
<p><i>Kans: laagconjunctuur biedt een kans voor reparatiebedrijven. Bedreiging: teruggang in de automatiseringsbranche als geheel; geen levering van onderdeel 'aan derden'. Sterkte: door zelfsturing per afdeling hoge klantgerichtheid.</i></p>
--

Zwakte: ontbreken van strategie, geen bedrijfseenheid.

VOORTS TER BEOORDELING CORRECTOR

Per onderdeel 0,5 punt toekennen, totaal 2 punten

- 3 Na de crisis adviseert het bureau een aanpassing van de organisatie die beter aansluit bij de veranderende marktomstandigheden.
- a. Teken het organisatieschema dat het bureau adviseert.



Per fout 1 punt aftrekken.

Totaal 4 punten

- b. Van welke classificatie van Mintzberg is naar uw oordeel in de nieuwe situatie sprake?
Motiveer uw antwoord

In de nieuwe opzet is een taakverdeling naar functie. Er zijn stafafdelingen werkzaam, deels met functionele bevoegdheden (technostructuur). De sturing zal sterker dan voorheen geschieden door middel van procedures en werkprocessen. Er is dus sprake van een machinebureaucratie. Antwoorden waaruit blijkt dat de resultaatverantwoordelijkheid wordt ingeperkt en dat sprake is van 'een zeker bureaucratisering' mogen worden goed gerekend.

Typologie 1 punt, uitleg 1 punt (let op doorwerkfout)

- c. Leg uit in hoeverre naar uw mening de aanpassing van de horizontale taakverdeling in de nieuwe organisatiestructuur beter inspeelt op de veranderende marktomstandigheden.

Eenzijds kan meer eenheid ontstaan en zal minder dan voorheen sprake zijn van versnippering in de benadering van de markt. Anderzijds moet ervoor worden gewaakt dat de bureaucratisering de overhand krijgt en dat de flexibiliteit eronder gaat leiden.

VOORTS TER BEOORDELING CORRECTOR

2 punten

- 4 De stafafdeling Kwaliteitszorg gaat werken met een functionele relatie.

- a. Wat wordt verstaan onder een functionele relatie?

Een functionele relatie is een beschreven verhouding, waarbinnen de stafafdeling de bevoegdheid is toegekend namens de leiding dwingende aanwijzingen of richtlijnen te geven op het betreffende vakgebied.

2 punten

- b. Waarom is het van belang dat de stafafdeling Kwaliteitszorg kan werken met functionele bevoegdheden?

De kwaliteit wordt gebonden aan beschreven normen en richtlijnen. Om tot een goede kwaliteitsbeheersing te kunnen komen, moet de stafafdeling de bevoegdheid bezitten binnen beschreven kaders processen bij te sturen, producten af te keuren en/of te rapporteren aan het management.

2 punten

- 5 In de oude organisatie van Computec was sprake van een taakcultuur.

- a. Waaruit blijkt dat er sprake was van een taakcultuur?

Uit de passage waarin naar voren komt dat er weinig overleg is en dat 'de klus moet worden geklaard. Bovendien is sprake van zelfsturing. Personencultuur mag, mits goed gemotiveerd, worden goed gerekend.

1 punt

- b. Naar welke cultuur neigt de nieuwe organisatie?
Motiveer uw antwoord.

De kunst is een taakcultuur te handhaven, maar in het kader van met name de kwaliteitszorg zal enige formalisatie nodig zijn. Een aantal aspecten van een rolcultuur zullen hun intrede doen.

Type cultuur 1 punt, uitleg 1 punt

- 6 Computec werkt met operationele doelstellingen die door het managementteam worden vastgesteld.

- a. Aan welke eisen moeten operationele doelstellingen voldoen?

Een dergelijke doelstelling moet haalbaar zijn, aanvaardbaar en duidelijk of meetbaar.

1 punt

Eén van de onderdelen bij het formuleren van een operationele doelstelling is het definiëren van een prestatie-indicator.

- b. Formuleer voor het managementteam van Computec twee mogelijke prestatie-indicatoren.

a. Omzet en marktaandeel.

b. Klanttevredenheid.

c. Winst en kostenbeperking.

VOORTS TER BEOORDELING CORRECTOR

Per prestatie-indicator 1 punt toekennen, totaal 2 punten

- c. Formuleer voor het managementteam één operationele doelstelling.

Groei van de omzet met 10%.

Handhaving van de winst op € of in % van de omzet.

VOORTS PER BEOORDELING CORRECTOR

Eén doelstelling is voldoende, 1 punt

- d. Welke managementstijl past het best bij de gekozen vorm van procesbeheersing?
Motiveer uw antwoord.

Management by Objectives: er wordt gezicht naar prestatie-indicatoren.

Consultatief management mag worden goed gerekend, mits goed gemotiveerd.

Stijl 1 punt, motivering 1 punt (let op doorwerkfout)

- e. Noem een tweetal zaken die bij de halfjaarlijkse evaluatie door het managementteam aan de orde zullen komen.

1. Het behalen of niet halen van de gestelde doelen.

2. Het marktaandeel van het bedrijf.

3. De winstontwikkeling.

VOORTS TER BEOORDELING CORRECTOR

Twee onderwerpen is voldoende, per onderwerp 1 punt, totaal 2 punten

ONDERDEEL 2 – 4 STELLINGEN (± 30 MINUTEN)

In deze opgave is het de bedoeling dat een gefundeerd commentaar op stellingen wordt geleverd. Uit de onderstaande 4 stellingen behoeven er slechts 3 te worden gekozen. Het heeft geen zin alle stellingen te becommentariëren, omdat slechts de eerste 3 beantwoorde stellingen worden beoordeeld.

MAXIMAAL 3 X 3 = 9 PUNTEN

Stelling 1

Een organisatie die opereert in een stabiele omgeving is bij voorkeur georganiseerd in de vorm van een bureaucratisch model.

ONJUIST

Dat is te kort door de bocht. Juist de complexiteit in dezelfde stabiele omgeving kan vragen om een ander model, bijvoorbeeld een professionele bureaucratie of een divisiestructuur. Juist/onjuist is minder belangrijk, de motivering is maatgevend.

3 punten

Stelling 2

De consultatieve manier van leidinggeven bezit in feite alle kenmerken van de autoritaire managementstijl.

ONJUIST

Eén van de fundamentele kenmerken van de consultatieve wijze van leidinggeven is het meewegen in de eindbeslissing van de mening van de ondergeschikten. Toegegeven moet worden dat ook bij de consultatieve wijze van leidinggeven de leider het laatste woord heeft.

3 punten

Stelling 3

Resultaatverantwoordelijke teams zijn gebaat met een sterke planning – en controlecyclus.

JUIST/ONJUIST

Een planning en controlcyclus is voor een effectieve bedrijfsvoering altijd belangrijk. Echter, het moet niet als een keurslijf gaan werken voor de teams, dan zal het leiden tot bureaucratisering. VOORTS TER BEOORDELING CORRECTOR

3 punten

Stelling 4

Een goed time-management kan bijdragen aan betere delegatie door de leider.

JUIST

Het kan de leider ertoe dwingen de taken toe te spitsen op het overleg of de controle die echt belangrijk is, c.q. de echt belangrijke zaken. Een goed time-management kan nooit kwaad.

3 punten

EINDE EXAMEN NEMAS MIDDLE MANAGEMENT