

Tentamen Management & Organisatie 411504

INF&TEL

Donderdag 19 juni 2008, 9:00-12:30

GOEDEMORGEN!

LEES EERST DIT VOORBLAD AANDACHTIG DOOR.

Dit tentamen bestaat uit drie onderdelen:

- I. vijftien stellingen (ja/nee-vragen);
- II. vijftien meerkeuzevragen;
- III. zeven open vragen.

Voor de onderdelen I en II is 1 punt per goed antwoord te verdienen, dus 30 punten in totaal. Voor onderdeel III zijn maximaal 70 punten te verdienen. De totale score wordt uiteindelijk gedeeld door 10: dit is het tentamencijfer.

Lees de vragen goed, alvorens ze te beantwoorden.

Onderdelen I en II dienen te worden beantwoord op het separate antwoordblad. De open vragen (onderdeel III) dienen daarentegen te worden beantwoord op dit tentamenformulier. Onder elke vraag is ruimte gelaten voor het antwoord. Wanneer de ruimte niet voldoende is voor de beantwoording van de vraag, dan bepaalt de aanwezige docent of de beantwoording van de vraag elders op dit formulier kan worden voortgezet.

Bij de **open vragen** geldt: **definieer** de gehanteerde begrippen en **beargumenteer** het antwoord door de theorie toe te passen. Wees hierbij zo volledig als nodig en zo beknopt als mogelijk. Voorkom derhalve overloze uitwijdingen.

Succes!

Work is life, you know, and without it, there's nothing but fear and insecurity.

John Lennon

I. Stellingen

1. 'Management by objectives' (MBO) is bij uitstek geschikt als planningsmethode in een snel veranderende omgeving.
2. Eén van de essentiële formele 'person-to-person' communicatienetwerken in een organisatie is de wandelgang ('grapevine').
3. Nobelprijs-winnaar en econoom Milton Friedman stelt: "de enige maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven is het maken van winst". Friedman doelt hiermee op de discretionaire verantwoordelijkheden van een bedrijf.
4. 'Groupthink' bevordert de kwaliteit van de besluitvorming in teams.
5. In de Hawthorne-studie van Mayo en Roethlisberger steeg de productiviteit van werknemers omdat ze meer aandacht en meer salaris kregen.
6. In de situationele leiderschaptheorie van Hersey en Blanchard ligt bij het bepalen van de geschikte leiderschapsstijl het accent op de kenmerken van de volgers van de leider.
7. De verkiezing van 'werknemer van de maand' bij Snackbar Vrederust is onderdeel van de zichtbare organisatiecultuur van de snackbar.
8. Een positieve attitude, zoals 'tevredenheid met het werk' wordt veroorzaakt door gedachten, gevoelens en waarnemingen van een medewerker.
9. De kracht van Six Sigma zit in het feit dat een groot aantal kleine verbeteringen op alle niveaus van de organisatie worden geïmplementeerd.
10. Om de kansen en bedreigingen van een organisatie in kaart te brengen, wordt de interne organisatieomgeving geanalyseerd.
11. Het nieuwe sociale contract gaat uit van 'employability' en niet van door het bedrijf gegarandeerde baan zekerheid.
12. De klassieke managementopvattingen uit de tijd van onder andere Taylor, Fayol en Follet (1890-1940) zijn in hedendaagse organisaties niet meer bruikbaar.
13. Volgens de BCG-matrix heeft het vraagteken ('question mark') een groot marktaandeel in een sector met weinig groei.
14. Een belangrijk aandachtspunt in een virtueel team is de 'twee-bazen-medewerker' ('two-boss employee').
15. Volgens Maslow moet eerst voorzien worden in de behoefte aan een goede relatie met collega's voordat de behoefte aan training en persoonlijke groei kan worden bevredigd.

II. Meerkeuzevragen

1. De 'Abilene paradox' beschrijft...

- a. de neiging van een teamlid om andere teamleden te volgen opdat conflicten vermeden worden.
- b. de noodzaak van een goede personeelsplanning terwijl de mogelijkheden vaak beperkt zijn.
- c. het inzetten door managers van loon om de motivatie te vergroten hoewel dit door werknemers niet als het belangrijkste aspect van werk wordt gezien.
- d. de promotie van werknemers naar het niveau van hun eigen onvermogen.

2. Hoe heet in het leiderschapsraster ('leadership grid') van Blake en Mouton de leiderschapsstijl waarbij de aandacht van een leider voor mensen laag is en voor productie hoog?

- a. country club management
- b. team management
- c. authority compliance
- d. impoverished management

3. In 'Modern Times' van Charlie Chaplin wordt de toepassing van het *scientific management* geïllustreerd. Welke van de onderstaande is **geen** kenmerk van deze managementbenadering?

- a. ze toont het belang aan van selectie en scholing van personeel.
- b. ze waardeert de sociale context van werk en de hogere behoeften van werknemers.
- c. ze verstrekt salarisprikkels om werknemers harder te laten werken.
- d. ze ondersteunt werknemers door het werk voor hen te plannen.

4. Het middelmanagement van Bolletje in Almelo houdt zich waarschijnlijk het meest bezig met:

- a. contingency plannen
- b. operationele plannen
- c. strategische plannen
- d. tactische plannen

5. Welke van de onderstaande behoort **niet** tot de taakomgeving van een organisatie?

- a. werknemers
- b. klanten
- c. concurrenten
- d. leveranciers

6.

I. In tijden van crisis kan overwogen worden om beslissingsbevoegdheden te centraliseren.

II. Bij grote veranderingen en onzekerheid in de omgeving kan overwogen worden om beslissingsbevoegdheden te decentraliseren.

- a. I is juist, II is juist
- b. I is juist, II is onjuist
- c. I is onjuist, II is onjuist
- d. I is onjuist, II is juist

7. Welke van de onderstaande benaderingen wordt **niet** gebruikt bij ethische beslissingen?
- rechtvaardigheidsbenadering
 - collectieve benadering
 - utilitaristische benadering
 - individualistische benadering
8. Teams ontwikkelen zich in vijf fases. De rol van de teamleider tijdens de 'norming' fase is...
- benadrukken van eenheid binnen het team.
 - faciliteren van uitvoering van taken door teamleden.
 - tijd geven aan teamleden om elkaar te leren kennen.
 - aanmoedigen van teamleden om mee te doen.
9. Porter onderscheidt drie strategieën voor bedrijven om zich te onderscheiden van de concurrentie. Welke van de onderstaande behoort **niet** tot deze strategieën?
- innovatie
 - differentiatie
 - kost-leiderschap
 - focus
10. De structuur van een organisatie wordt bepaald door...
- de omgeving, de technologie en de strategie.
 - de (groot)aandeelhouders, de organisatiecultuur en het product.
 - het innovatievermogen, het productieproces en de klantwensen.
 - de concurrentie, de laagdrempeligheid van de markt en de interne communicatiestromen.
11. Vroom en Jago onderscheiden vijf besluitvormingsstijlen waarbij ondergeschikten in meer of mindere mate bij de besluitvorming betrokken worden. Welke van de onderstaande behoort **niet** tot deze stijlen?
- groeperen
 - delegeren
 - consulteren
 - faciliteren
12. 'Eenheid van bevel' betekent dat...
- iedere medewerker aan slechts één leidinggevende verantwoording schuldig is.
 - alle managers dezelfde boodschap uitzenden.
 - binnen een organisatie een uniforme communicatiestructuur bestaat.
 - de beslissingen in een organisatie gecentraliseerd zijn.
13. Welke van de onderstaande rollen wordt **niet** onderscheiden bij een organisatieverandering?
- de sponsor
 - de initiator
 - de non-participator
 - de criticus

14. Welke van de onderstaande benaderingen van werknemersmotivatie gaat uit van het concept van 'de gehele mens' ('whole person')?

- a. de traditionele benadering
- b. de human resource benadering
- c. de human relations benadering
- d. de moderne benadering

15.

I. HR-managers moeten zich bezighouden met het opbouwen en ontwikkelen van menselijk kapitaal.

II. HR-managers moeten zich bezighouden met het opbouwen en ontwikkelen van sociaal kapitaal.

- a. I is juist, II is juist
- b. I is juist, II is onjuist
- c. I is onjuist, II is onjuist
- d. I is onjuist, II is juist

III. Open vragen

1.

Krumbler produceert sinds een aantal jaar kalfslederen hoesjes voor de iPod. Voor de productie wordt gebruik gemaakt van een lopende band, waaraan de medewerkers eenvoudige, repeterende handelingen verrichten. Het persen van sjablonen op het leer, het uitsnijden ervan, het stikken van de naden en het verpakken in plastic zijn allemaal afzonderlijke taken die toegewezen zijn aan de groepjes medewerkers die aan de lopende band één van de taken uitvoeren.

Het management van Krumbler besluit om de kwaliteit van de arbeid van de deze medewerkers te gaan beoordelen.

a. Welk instrument staat het management ter beschikking om de kwaliteit van de arbeid te beoordelen? **Benoem en beschrijf** de verschillende onderdelen van dit instrument (3 punten).

Nadat de kwaliteit van de arbeid is beoordeeld, besluit het management het roer drastisch om te gooien. De lopende band verdwijnt, zelfsturende teams worden ingevoerd.

b. **Beschrijf** zo volledig mogelijk wat verstaan wordt onder 'zelfsturende teams'. (2 punten)

De teams moeten complexe taken gaan uitvoeren, zoals de beoordeling van de kwaliteit van de producten.

c. Welke communicatienetwerken staan de teams ter beschikking en wat is gelet op de complexe taken het snelste en meest accurate netwerk? Teken indien nodig ter verduidelijking van het antwoord. (2 punten)

d. Welke gevolgen zou de invoering van de zelfsturende teams kunnen hebben voor het HRM-matching model van Krumbler? (3 punten)

2.

De stichting Microkrediet voor Moeders verstrekt kleine leningen (vanaf € 25) aan moeders in vijf landen: India, Sri Lanka, Bangladesh, Cambodja en Indonesië. Begonnen in 2005 als een initiatief van twee Nederlandse vrouwen, is de stichting in drie jaar tijd uitgegroeid tot een organisatie met vijftien vrijwilligers die allerlei hand- en spandiensten verlenen. De groeiende bekendheid van microkrediet – onder andere dankzij de rol van prinses Máxima – heeft de stichting geen windeieren gelegd. Het aantal donaties is spectaculair gestegen waardoor de stichting over zoveel financiële middelen beschikt die met de huidige organisatieomvang niet op een adequate wijze kunnen worden ingezet. In het voorjaar van 2008 staat de leiding van de stichting dan ook voor een belangrijke vraag: wat wordt onze 'grand strategy'?

a. Wat is een 'grand strategy'? (1 punt)

b. **Benoem en beschrijf** de drie algemene categorieën waaronder een 'grand strategy' kan vallen. (3 punten)

c. **Benoem en beschrijf** de besluitvormingsmodellen die de directie van de stichting ter beschikking staan bij het beantwoorden van de vraag wat de 'grand strategy' moet worden. (3 punten)

d. Motiveer welke **strategie** de stichting zou moeten volgen. (3 punten)

3.

Panini S.p.A., onder andere bekend van de voetbalplaatjes, is gevestigd in Modena, Italië. Vanuit Modena stuurt de directie onder leiding van Ugo Panini zeven onderdelen aan: Latijns-Amerika, Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Duitsland/Oostenrijk, Nederland, Spanje/Portugal, en Turkije. Ieder onderdeel opereert in de volgende drie markten: 'collectibles' (zoals de eerder genoemde voetbalplaatjes), 'publishing' (o.a. stripboeken en manga's), en 'new media' (bijv. web-ondersteunde diensten). Elk van de zeven bedrijfsonderdelen heeft een eigen verkoop- en marketingafdeling.

a. Teken het organigram ('organization chart') van Panini S.p.A.. (2 punten)

b. Hoe heet deze organisatiestructuur? (1 punt)

c. Noem twee voordelen en twee nadelen van deze structuur. (3 punten)

Zoals aangegeven heeft elk onderdeel van Panini S.p.A. zijn eigen marketingafdeling, zodat ingespeeld kan worden op de specifieke vraag in elk land.

d. **Benoem en beschrijf** de vier internationale ondernemingsstrategieën ('global corporate strategies') die in het algemeen worden onderscheiden. Leg uit welke strategie Panini S.p.A. volgt. (4 punten)

4.

De Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD) is op zoek naar nieuwe werknemers.

a. **Benoem en beschrijf** de stappen die de AIVD moet zetten om aan goede, nieuwe medewerkers te komen. (3 punten)

b. **Benoem en beschrijf** de mogelijke perceptiefouten die kunnen worden gemaakt door de HR-directeur van de AIVD tijdens sollicitatiegesprekken die zij afneemt met kandidaten. (3 punten)

De missie van de AIVD luidt als volgt:

De AIVD staat voor de nationale veiligheid door tijdig dreigingen en risico's te onderkennen die niet direct zichtbaar zijn. Hiertoe doet de dienst onderzoek in binnen- en buitenland. De AIVD deelt gericht kennis en informatie die samenwerkingspartners en belangendragers in staat stelt gepaste maatregelen te nemen. De AIVD signaleert, adviseert en mobiliseert anderen en reduceert zelfstandig risico's. Hiermee vervult de dienst zijn eigen rol in het netwerk van overheidsorganisaties die de veiligheid nationaal en internationaal beschermen.

c. Wat verstaan we onder een missie en wat is de functie ervan? (2 punten)

d. **Benoem en beschrijf** de twee factoren aan de hand waarvan de mate van omgevingsonzekerheid van de AIVD is vast te stellen. (2 punten)

5.

In 2005 verkoopt de familie Crébas Marktplaats.nl voor € 225 miljoen aan eBay. Nadat de verkoop met pizza en bier is gevierd, gaan Bob Crébas en zijn vrouw Carla eens na welk productieproces het schadelijkst is voor het milieu. Ze ontdekken dat de productie van katoen (voor de kledingindustrie) verantwoordelijk is voor 25% van alle insecticiden en 11% van alle pesticiden die wereldwijd gebruikt worden. Dat kan anders, denken Bob en Carla en ze richten Brennells.nl op: een bedrijf dat kleding maakt uit een mix van bamboe, brandnetels en

organisch katoen; allemaal grondstoffen die voor de productie ervan minder sporen achterlaten in het milieu.

a. **Benoem en beschrijf** de vier groentinten ('shades of corporate green') die worden gebruikt om het milieubewust handelen van een organisatie te beoordelen. Geef gemotiveerd aan tot welke groentint Brennells.nl behoort. (4 punten)

Mode-ontwerper Rianne de Wit is ingehuurd om de collectie van Brennells.nl te ontwerpen. Brennells.nl produceert de brandnetels in Emmeloord, Tsjechië en Litouwen. Daar worden de netels gedroogd en in balen verpakt om als grondstof voor textielproducten te kunnen worden bewerkt. De lappen textiel worden met biologisch afbreekbare verf gekleurd. Hierna wordt het materiaal door vakmensen stuk voor stuk met schaar, naald en draad vermaakt tot polo-shirt, bloes of een ander item uit de 'easy-to-wear-classics collection'. Via de webshop van Brennells.nl kunnen klanten rechtstreeks de kleding bestellen.

b. Leg uit wat een KOOP is en **benoem en beschrijf** het KOOP bij Brennells.nl. (3 punten).

c. Teken hieronder een zo volledig mogelijk prisma-schema voor het productieproces van kleding door Brennells.nl. (3 punten)

6.

a. Wat verstaan we onder 'management'? (1 punt)

b. Benoem en beschrijf de vier functies van management. (2 punten)

c. Over welke vaardigheden moeten managers op de verschillende niveaus in een organisatie beschikken? (1 punt)

d. Welke 3 **categorieën** rollen onderscheidt Mintzberg? Geef van elke categorie een voorbeeld. (2 punten)

e. Waarin onderscheidt een manager zich van een leider? Geef vier verschillen. (2 punten)

f. Waarom is vrouwelijk leiderschap bij uitstek geschikt voor de hedendaagse organisatie? (2 punten)

7.

De buschauffeurs van vervoersbedrijven Arriva en Connexxion voeren sinds eind april van dit jaar actie voor een betere cao.

a. Leg uit wat een cao is, welke partijen er bij een cao betrokken kunnen zijn, op wie een cao van toepassing kan zijn en wat het nut is van cao's. (4 punten)

Na beperkte acties wordt op 1 juni 2008 een algehele staking afgekondigd met steun van de vakbonden. Reizigersorganisatie Rover spant op 10 juni 2008 een kort geding aan omdat er sprake zou zijn van "grote maatschappelijke ontwrichting".

b. Leg uit of hier sprake is van een wilde staking en waarom dit wel of niet het geval is. (1 punt)

c. Geef aan welke andere mogelijkheden, naast een staking, een vakbond heeft om cao-onderhandelingen onder druk te zetten. (1 punt)

d. De buschauffeurs zijn ontevreden over hun salaris. Inzet van de cao-onderhandelingen is dan ook salarisverhoging. Leg aan de hand van de 'two-factor' theorie van Herzberg uit wat de relatie is tussen salaris en (on)tevredenheid. (4 punten)