

MANAGEMENT / 09

MBO+ /
Intermediate vocational education

Raymond Reinhardt

3R Business Development
raymond.reinhardt@3r-bdc.com
©3R



1

INTERNE ORGANISATIE

Effectief organiseren

- *Een organisatie is elk samenwerkingsverband waarbinnen mensen bewust relaties met elk aangaan om gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken.*

Dit gaat natuurlijk niet als vanzelf. Om dit effectief te laten verlopen, zal vooral aandacht moeten uitgaan naar de volgende **effectiviteitseisen**:

- **de mate van efficiëntie**: het zodanig (goed en kostenbewust) omgaan met middelen en mankracht dat de organisatie de gewenste output bereikt: **technische** en **economische doelmatigheid**;
- **interne tevredenheid** van de werknemers: **psycho-sociale doelmatigheid**;

3R

>>

2

INTERNE ORGANISATIE

Effectief organiseren

- En ook aan de volgende eisen:
 - **voldoen aan behoeften** vanuit de externe omgeving: worden de juiste producten en diensten voortgebracht? welke positieve of negatieve effecten leveren deze activiteiten op?: **maatschappelijke doelmatigheid**;
 - **continuïteit, zelfhandhaving**: in hoeverre de organisatie in staat is, en zal blijven, om flexibel en slagvaardig in te kunnen spelen op veranderende interne en externe omstandigheden: **bestuurlijke doelmatigheid**.

Wanneer een organisatie aan al deze eisen voldoet, is er sprake van een **effectieve organisatie**.

3R

3

INTERNE ORGANISATIE

Effectief organiseren

- Om zo'n effectieve organisatie te bereiken, zal het management de **juiste organisatiestructuur** moeten ontwikkelen en doorvoeren.

Organisatiestructuur kan hier betrekking hebben op:

- de **hiërarchische** (*≈ rangordelijke*) **opbouw** van de organisatie: wie de leiding heeft over welke mensen;
- de **bevoegdheden** van personen, groepen of afdelingen, en hun **onderlinge relaties**;
- de **communicatie** tussen alle betrokkenen bij de organisatie.

3R

4

INTERNE ORGANISATIE

3R

Effectief organiseren

- Ook al wordt getracht de juiste organisatiestructuur te creëren, er zullen altijd verschillen zijn tussen hoe in de organisatie dient te worden gewerkt, en hoe in de praktijk werkelijk wordt samengewerkt.

In dit verband wordt onderscheid gemaakt in de **formele organisatie** en de **informele organisatie**.

>>

5

INTERNE ORGANISATIE

3R

Effectief organiseren

- **Formele en informele organisatie:**
 - de **formele organisatie** is het geheel van de officieel vastgestelde procedures, richtlijnen, gezagsverhoudingen, e.d., zoals vastgesteld in organisatie-schema's en handboeken;
 - de **informele organisatie** betreft de sociale structuur van de werknemers, die het werk en de gedragscodes met elkaar afstemmen, dit soms in afwijking van wat formeel is vastgesteld.

6

INTERNE ORGANISATIE

3R

Effectief organiseren

- Maar dan: **wat is de juiste organisatiestructuur?**
Deze is sterk afhankelijk van tal van interne en externe omstandigheden en omgevingsfactoren, en zal **vrijwel permanent vernieuwd** worden.
Toch kunnen wel **enkele voorwaarden** worden genoemd bij het ontwerpen van een organisatiestructuur:
 - **flexibiliteit**: aanpasbaar aan omstandigheden;
 - **kostenefficiënt**: minimum aantal managementlagen;

>>

7

INTERNE ORGANISATIE

3R

Effectief organiseren

- **Verdere voorwaarden** bij het ontwerpen van een organisatiestructuur:
 - **flexibiliteit**: aanpasbaar aan omstandigheden;
 - **kostenefficiënt**: minimum aantal managementlagen;
 - **te besturen**: uit te voeren processen onder controle, effectief management-informatiesysteem;
 - **voldoende sociaal**: voldoen aan de psycho-sociale doelmatigheid;
 - **maatschappelijk aanvaardbaarheid**: voldoen aan de maatschappelijke eisen, zoals wetgeving, milieu, arbeidsomstandigheden, e.d.

8

INTERNE ORGANISATIE

3R

Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden

- **Bedrijfsprocessen** resulteren in verschillende activiteiten die vervolgens worden verdeeld onder verschillende medewerkers.

Op deze wijze ontstaat **arbeidsverdeling**: het verdelen van de werkzaamheden in deeltaken die worden toegevoerd aan personen of aan groepen zoals afdelingen.

9

INTERNE ORGANISATIE

3R

Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden

- **Arbeidsverdeling** geeft de mogelijkheid tot **specialiseren**, mechanisering en robotisering, waardoor een **verhoging van de productiviteit** (=aantal prestaties binnen een zekere tijd) kan ontstaan.

Arbeidsverdeling kan zowel **verticaal** (werk naar lagere niveaus) als **horizontaal** (bijv. functioneel: inkoop / productie / verkoop) worden uitgevoerd.

10

INTERNE ORGANISATIE

Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden

- **Arbeidsverdeling, taken en functies:**
Een effectieve arbeidsverdeling vereist een **goede coördinatie tussen de verschillende taken**.
Wanneer tussen taken een zekere samenhang wordt gebracht (bijv. de taken hebben alles met productie te maken), ontstaan **functies**.

Een **functie** betreft een **gemeenschappelijke doelstelling van een groep werkzaamheden**. De functie van een productiechef is ervoor zorgen dat een bepaalde productie behaald wordt, tegen geplande kosten, met geplande mensen en middelen, enz.
De **taken** vormen **de technische inhoud van de functie**.

3R

11

INTERNE ORGANISATIE

3R

Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden

- **Groepering van taken:** motieven (criteria) voor functie-vorming:
 - **kostenmotief:** het zodanig indelen van taken dat er efficiënt gewerkt en geproduceerd kan worden: de directeur is te duur voor het typen van brieven, e.d.;
 - **sociaal motief:** het zodanig indelen van taken dat het werk zinvol en compleet is, met afdoende afwisseling, verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid;
 - **bestuurlijk motief:** het zodanig indelen van taken dat besturing van de organisatie en toezicht op de uitvoering van de diverse taken mogelijk is;
 - **maatschappelijk motief:** het zodanig indelen van taken dat deze voldoen aan wat de samenleving daarvan vereist, zoals arbeidstijden en -omstandigheden.

12

INTERNE ORGANISATIE

3R

Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden

- **Vaststelling van functies** (en beloningen):
Met het oog op loopbaanontwikkeling en de beloningsstructuur worden de relatieve zwaarten van de diverse functies met elkaar vergeleken: functiewaardering:
 - **functiewaardering** is het bepalen van de **relatieve zwaarte van een functie** om op grond daarvan beloningsverschillen vast te kunnen stellen en deze te kunnen legitimeren ('rechtvaardigen').

--> zie module 'HRM / Personeelsmanagement'

13

INTERNE ORGANISATIE

3R

Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden

- Bij functies behoren verantwoordelijkheden, bevoegdheden, en in veel gevallen ook: delegeren.
 - **Delegeren** = het overdragen van taken aan andere medewerkers. De betreffende, uitvoerende medewerker legt **verantwoordelijkheid** af over de verrichte activiteiten; de leidinggevende blijft **verantwoordelijk** voor (het werk van) de medewerker;

>>

14

INTERNE ORGANISATIE

3R

Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden

- **Verantwoordelijkheid en bevoegdheid:**
 - **verantwoordelijkheid** = de morele verplichting om een taak naar beste vermogen uit te voeren, plus de plicht om over de uitvoering daarvan te rapporteren;
 - **bevoegdheid** = het recht om beslissingen te nemen die voor het uitvoeren van de taak nodig zijn.
- De beschrijving van het geheel van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden heet: **werkstructurering**

15

INTERNE ORGANISATIE

3R

Taakverdeling

- **De kwaliteit van de taakverdeling** (met de daarbij behorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) heeft alles te maken met de eerder genoemde effectiviteitseisen en de voorwaarden m.b.t. organisatiestructuur. Bij taakverdeling zal ook zoveel mogelijk gestreefd worden naar:
 - **een volledige dagtaak** -> mankracht, tijd, arbeid;
 - **een volwaardige dagtaak** -> zin, motivatie.

16

INTERNE ORGANISATIE

3R

Taakverdeling

- Om volledige en volwaardige dagtaken te kunnen creëren, kunnen verschillende vormen van werkstructurering worden ingezet, m.n.:
 - **taakverruiming**
 - **taakverrijking**
 - **taakroulatie**
 - **autonome groepen.**

17

INTERNE ORGANISATIE

3R

Taakverdeling

- **Taakverruiming** (*job enlargement*): een medewerker krijgt meerdere taken in zijn functiepakket. Taken van ongeveer gelijk niveau worden dan samengevoegd, en de medewerker is daardoor minder specialistisch bezig.

Voorbeeld: een monteur bij een onderhoudsdienst die ook leert timmeren en metselen.

18

INTERNE ORGANISATIE

3R

Taakverdeling

- **Taakverrijking** (*job enrichment*): een medewerker hoeft zich niet langer alleen bezig te houden met de uitvoering van zijn werk, maar verkrijgt ook een stuk van de planning en van de controle op het werk. Hij kan dus zelf meer invloed hebben op de indeling en inhoud van zijn werk.

Voorbeeld: een 1e monteur die tevens een deel van de werkvoorbereiding als taak krijgt.

19

INTERNE ORGANISATIE

Taakverdeling

- **Taakrotatie** (*job rotation*): medewerkers binnen een bepaalde groep wisselen van taak (en functie) volgens een bepaald schema. Hierdoor ontstaat voor de individuele medewerkers meer afwisseling, en ook meer begrip voor het werk van anderen. Onderlinge communicatie en coördinatie kan hierdoor verbeteren, en de medewerkers zijn ruimer inzetbaar.

Voorbeeld: onderhoudsmonteurs die van taken wisselen: de ene week werkt een monteur als timmerman, de week daarop als metselaar en de week daarna als monteur. Zijn collega werkt eerst als monteur, daarna als timmerman en daarna als metselaar. Weer een andere collega werkt eerst als metselaar, enz.

3R

20

INTERNE ORGANISATIE

3R

Taakverdeling

- **Autonome groepen**: hierbij is het werk zodanig georganiseerd dat medewerkers in groepjes een eindproduct maken. Alle kennis die op uitvoerend gebied nodig is, is in de groep samengebracht. Deze wijze van werken is een reactie op het 'lopende band' werk, en wordt o.a. toegepast bij autofabrikanten. Het biedt medewerkers (weer) zicht op het eindproduct, en op de relatie tussen hun prestatie en de output van het bedrijf.

Autonome groepen komen in beperkte mate voor, want:

- in veel branches leidt dit systeem tot *hogere kostenprijzen* van het product;
- veel van de bedrijven die hiermee kunnen werken, zijn *gerobotiseerd*, waarmee: uitschakeling factor mens.

21

INTERNE ORGANISATIE

Verticale en horizontale taakverdeling

- **Verticale taakverdeling:**
Verticale taakverdeling groepeerde taken naar kwaliteit of moeilijkheidsgraad, zoals te zien bij de **hiërarchische taakstructuur** van leidinggevenden (topmanagement / middenmanagement / 1e lijnsmanagement).
 - **Horizontale taakverdeling:**
Horizontale arbeidsverdeling betreft de wijze waarop taken en functies worden gegroepeerd en verdeeld **op een bepaald niveau in de organisatie**.
- Wanneer individuele functies worden samengevoegd in afdelingen, spreekt men van **afdelingsvorming**.

3R

22

INTERNE ORGANISATIE

Verticale en horizontale taakverdeling

- **Vormen van horizontale taakverdeling:**
 - **interne differentiatie**, waarbij gelijksoortigheid van de te verrichten werkzaamheden centraal staat:
 - de **F-indeling** (functioneel)
 - **interne specialisatie**, waarbij de werkzaamheden worden gegroepeerd op basis van eindresultaat, markt of geografische locatie:
 - de **P-indeling** (product)
 - de **M-indeling** (markt, afnemers)
 - de **G-indeling** (geografisch).

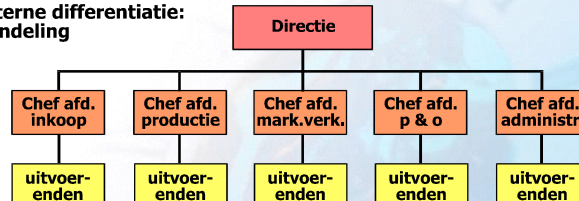
3R

23

INTERNE ORGANISATIE

Verticale en horizontale taakverdeling

Interne differentiatie:
F-indeling



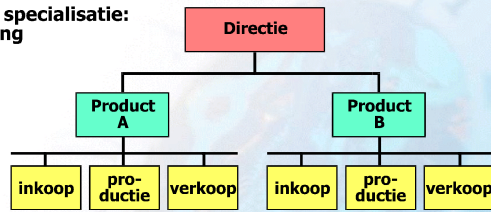
3R

24

INTERNE ORGANISATIE

Verticale en horizontale taakverdeling

Interne specialisatie:
P-indeling



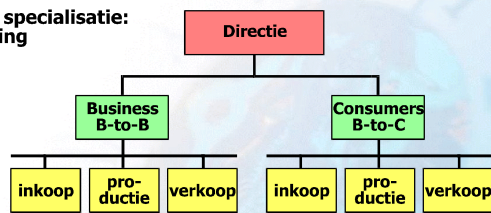
3R

25

INTERNE ORGANISATIE

Verticale en horizontale taakverdeling

Interne specialisatie:
M-indeling



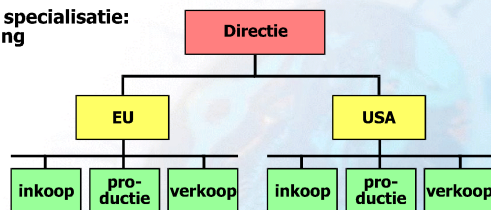
3R

26

INTERNE ORGANISATIE

Verticale en horizontale taakverdeling

Interne specialisatie:
G-indeling



3R

27

INTERNE ORGANISATIE

3R

Taakverdeling en motivatie

- Ook al wordt binnen organisaties gestreefd naar de grootste mogelijke effectiviteit en weet iedereen van hoog tot laag wat zij moeten doen, dan zullen in de praktijk vaak nog mensen onvoldoende gemotiveerd hun werk doen.



28

INTERNE ORGANISATIE

3R

Taakverdeling en motivatie

- Om deze mensen beter te laten werken, kunnen verschillende middelen worden ingezet, bijv. *dwang* of *meer geld*. Daar deze middelen nauwelijks, of slechts tijdelijk blijken te werken, kan beter aandacht besteed worden aan de intrinsieke motivatie van deze medewerkers.

2 toepasselijke theorieën in dit verband:

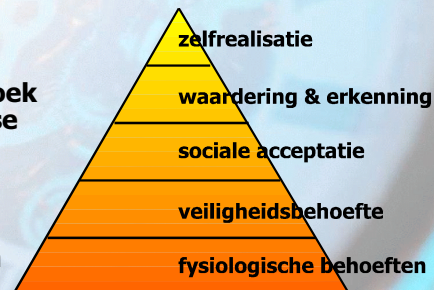
- de behoeftehiërarchie van Abraham Maslow, en
- de motivatietheorie van Frederick Herzberg.

29

INTERNE ORGANISATIE

Taakverdeling en motivatie

- **Behoeftenhiërarchie van Maslow:**
Volgens deze theorie zijn menselijke behoeften aangeboren en kunnen worden ingedeeld in **5 basis categorieën**, waarbij de behoeften hiërarchisch van aard zijn. Echter, uit later onderzoek blijkt dat men niet per se overgaat van de ene behoefte laag naar de andere, maar dat verschillende motieven tegelijkertijd werkzaam kunnen zijn.



3R

30

INTERNE ORGANISATIE

3R

Taakverdeling en motivatie

- **Motivatietheorie van Herzberg:**
Deze theorie is gebaseerd op Herzberg's onderzoek onder allerlei werknemers die gevraagd werden *naar wat zij goed / slecht vonden tijdens hun werk, en wat daarvan volgens hen de oorzaak of omstandigheid was.*

Op deze wijze onderscheidde Herzberg:

- werkextrinsieke factoren en
- werkintrinsieke factoren.

>>

31

INTERNE ORGANISATIE

3R

Taakverdeling en motivatie

- **Motivatietheorie van Herzberg:**
 - werkextrinsieke factoren, factoren die betrekking hebben op werkomstandigheden (de zgn. hygiënefactoren of: dissatisfyers), zoals redelijk beloning, goede werkplek, prettige werksfeer veiligheid, e.d., en
 - werkintrinsieke factoren: factoren die betrekking hebben op het werk zelf (motivatoren, of: satisfyers), zoals waardering, ontplooiingsmogelijkheden, medezeggenschap, uitdaging in het werk, e.d.

32