



BUSINESS FLOW ESSENTIALS

ORGANISATIESTRUCTUREN

Departement Toegepaste Informatica

Isabelle Godfrind
isabelle.godfrind@pxl.be
Lowie Vangaal
lowie.vangaal@pxl.be

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	2
2. De organisatiestructuur	2
2.1 Inleiding.....	2
2.2 Het organigram/organogram	2
2.3. De organieke structuur	4
2.4 Soorten organisatiestructuren	6
2.4.1 De lijnorganisatie	6
2.4.2 De lijn- en staforganisatie	8
2.4.3 De matrixstructuur	9
2.4.4 De projectstructuur	10
3. Voorbeelden.....	11
3.1 Voorbeeld 1	11
3.2 Voorbeeld 2	12
3.3 Voorbeeld 3	13
3.4 Voorbeeld 4	14
3.5 Voorbeeld 5	15
3.6 Voorbeeld 6	16
4. Oefening.....	17
Bronvermelding.....	18

1. Inleiding

Een organisatie is een groep van mensen die samenwerkt om met behulp van middelen activiteiten uit te voeren om afgesproken doelstellingen te bereiken.

Het samenwerkingsverband kan tijdelijk of permanent zijn.

Een organisatie wordt dus gekenmerkt door 2 of 3 kenmerken.

1. Een samenwerking tussen mensen
2. Een gemeenschappelijk doel
3. Doel: organisatie laten voortbestaan.

Een organisatie bestaat in een dynamische omgeving en ze heeft een relatie met verschillende partijen, stakeholders genoemd, uit de omgeving.

De organisatie heeft een invloed op haar omgeving en de stakeholders oefenen op hun beurt een invloed uit op de organisatie.

2. De organisatiestructuur

2.1 Inleiding

Bij organisaties spelen twee begrippen een belangrijke rol, met name structuur en cultuur. Bij het begrip cultuur hoort de informele organisatie. Een informele organisatie is de sociale structuur van de werknemers, die het werk en de gedragscodes met elkaar afstemmen.

Een formele organisatie is het geheel van de officieel vastgestelde procedures en gezagsverhoudingen, zoals die vastgesteld zijn in een organigram.

In deze paragraaf bespreken we de organisatiestructuur en dus de formele organisatie.

2.2 Het organigram/organogram

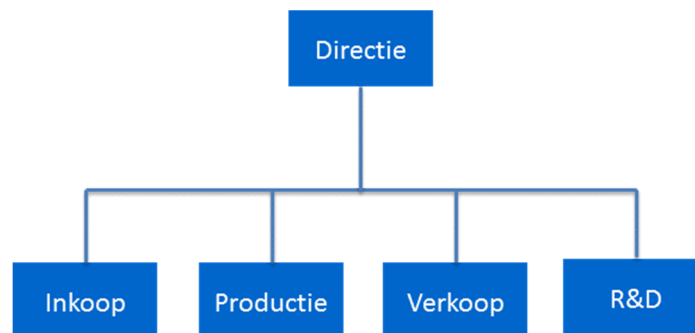
De organisatiestructuur geeft aan hoe de taken binnen een organisatie zijn verdeeld over de verschillende afdelingen en hoe de afstemming tussen deze afdelingen plaatsvindt. Het geeft aan hoe een organisatie zou moeten functioneren. De manier om dit te tonen is met behulp van een organigram of organogram.

Een organigram brengt in kaart uit hoeveel verschillende divisies en afdelingen een organisatie bestaat, wie het hoofd is en wie de medewerkers zijn, en in welke hiërarchische verhouding de afdelingen en medewerkers ten opzichte van elkaar staan.

Het doel van een organigram is dus duidelijk en schematisch weergeven van afdelingen en zeggenschap, de leiding helpen overzicht te houden en anderen inzicht geven in de organisatie.

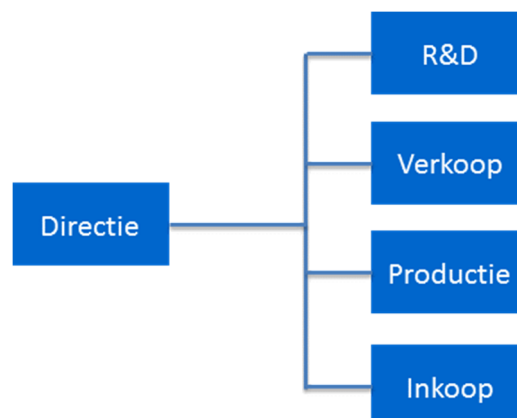
Men onderscheidt 3 verschillende vormen om een organisatieschema weer te geven: de verticale, de horizontale en de concentrische vorm.

Bij de verticale schemavorm (zie figuur 1) wordt de organisatiestructuur weergegeven met vertakkingen van boven naar beneden met de directie aan de top. De vertakkingen geven de gezagsverhoudingen weer. De directie kan al het werk niet meer alleen en delegeert het werk aan zijn werknemers.



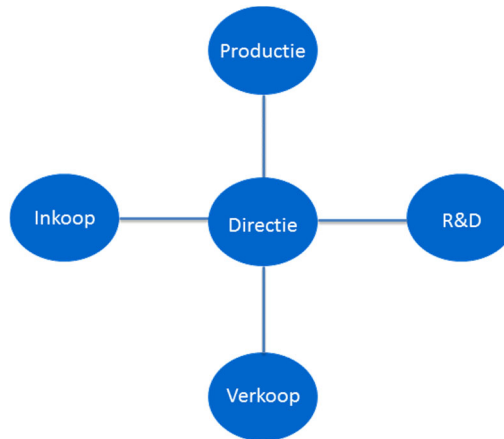
Figuur 1

De horizontale schemavorm (zie figuur 2) lijkt de hiërarchie niet zo dominant als bij de verticale schemavorm. Nu wordt de organisatiestructuur weergegeven van links naar rechts waarbij de baas links staat.



Figuur 2

Bij de concentrische vorm (zie figuur 3) tenslotte staat de baas in het midden met rondom hem de verschillende afdelingen.



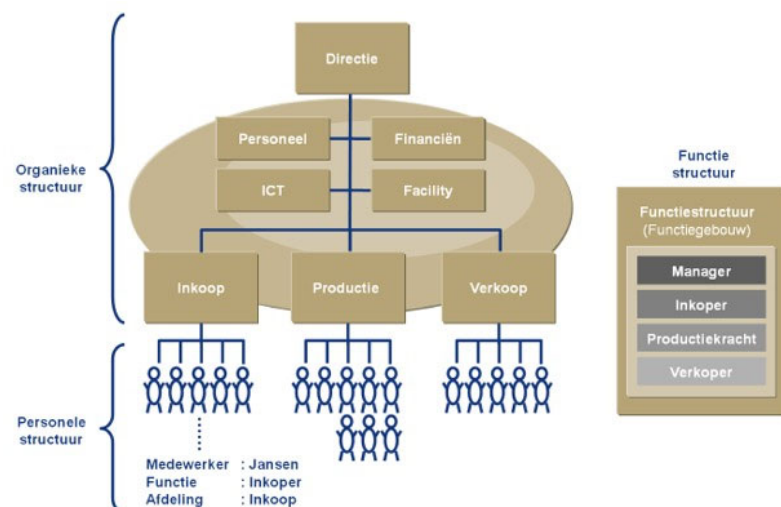
Figuur 3

2.3. De organieke structuur

Een organisatiestructuur is opgebouwd uit 3 substructuren (zie onderstaande figuur), met name

- Een functiestructuur: beschrijving alle voorkomende functies binnen de organisatie.
- Een personele structuur: beschrijving van de personele bezetting van functies op de organisatie-eenheden.
- Een organieke structuur: beschrijving van de vorm van organisatie eenheden binnen een organisatie.

Hierin worden de afdelingen, sectoren, divisies, teams weergegeven. En hier gaan we verder op in.



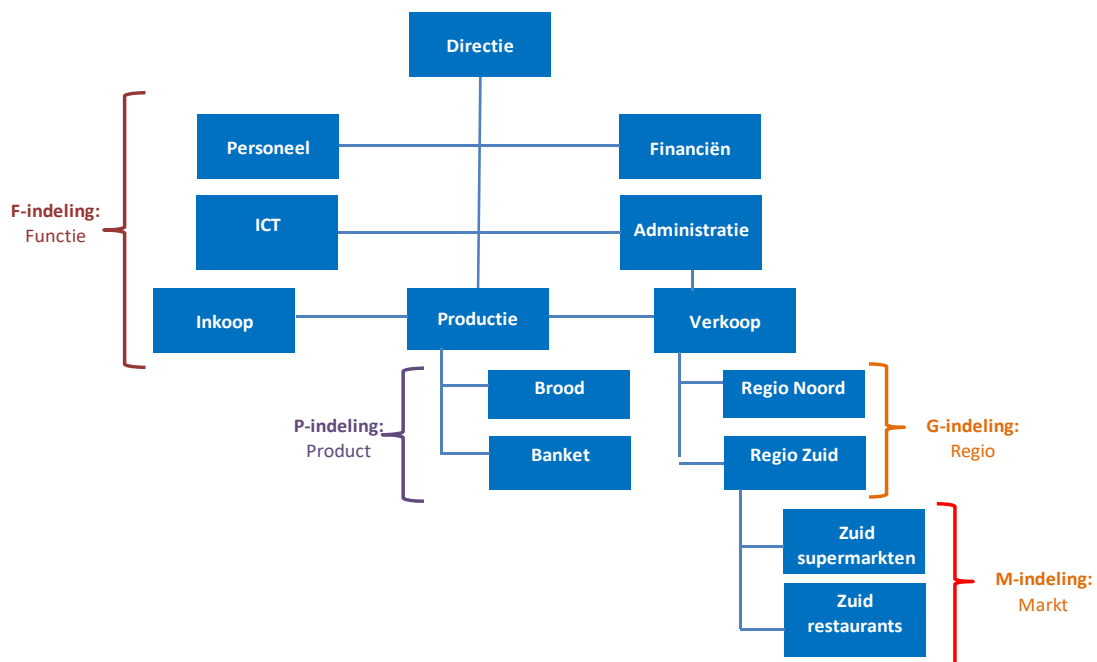
Figuur 4

Aan de basis van elke organieke structuur ligt de indeling naar organisatiefuncties (F-indeling). Mensen die dezelfde functie hebben, worden gegroepeerd tot één afdeling. Voor een normaal productiebedrijf zijn dat inkoop, productie en verkoop, aangevuld met ondersteunende functies personeel, financiën, en ICT.

Daarnaast zijn er drie andere mogelijke indelingscriteria:

- Geografie (G-indeling): de werkzaamheden die op dezelfde geografische plaats uitgevoerd worden, bijvoorbeeld provincie, land
- Markt (M-indeling): de werkzaamheden die gericht zijn op een bepaalde markt, bijvoorbeeld kleinhandel, groothandel
- Product (P-indeling): het samenbrengen van aan de productie van een bepaald product / dienst verbonden werkzaamheden.

In onderstaand voorbeeld zijn alle indelingen toegepast. Daarbij is de functionele indeling (F-indeling) steeds als basis genomen. Gevolg is dat de onderliggende eenheden steeds een identieke functie hebben. De verkoopfunctie bijvoorbeeld, is voor alle regio's en alle markten dezelfde.



Figuur 5

Aan de basis van elke organieke structuur ligt zoals gezegd de indeling naar organisatiefuncties (F-indeling). Indien we van dit principe afwijken, en niet de F-indeling als uitgangspunt nemen, ontstaat een **divisie organisatie**. Onder de directie (raad van bestuur) en de staf vindt een indeling naar geografische-, product, of marktdivisies plaats.

Het verschil wordt geïllustreerd in onderstaande figuur.



Figuur 6

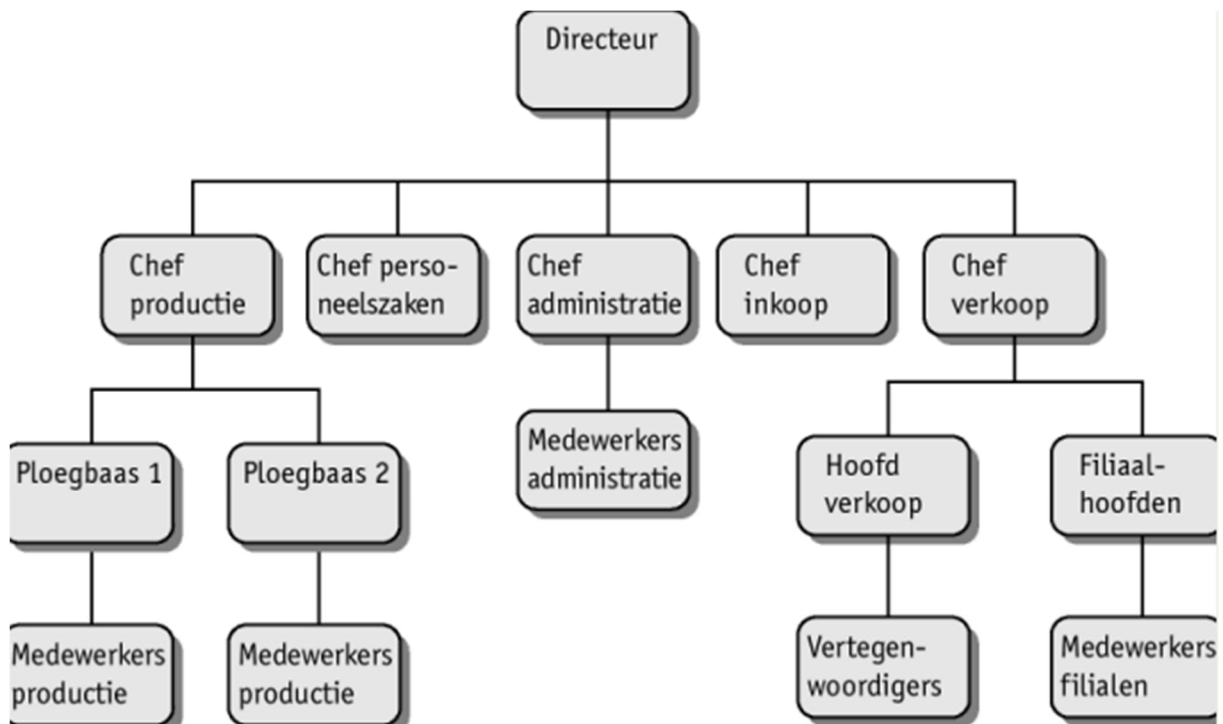
2.4 Soorten organisatiestructuren

We onderscheiden verschillende organisatiestructuren: de lijnorganisatie, de lijn- en staforganisatie, de matrix structuur en de project structuur.

2.4.1 De lijnorganisatie

Een lijnorganisatie (zie figuur 7) is een organisatie waarbij boven elke werknemer een manager of meerdere staat en waarin de taken opgedeeld zijn in logisch bij elkaar horende afdelingen. De lijnorganisatie is een oude en veelgebruikte organisatiestructuur. Als je een schema maakt van de organisatie lijkt die op een piramide: smal van boven en breed uitlopend naar beneden.

Bovenaan de piramide staat de directeur, het hoger management of topmanagement genoemd. Een opdracht van de directeur gaat via het middenmanagement en lager management naar de werknemer toe. Iedereen in de organisatie heeft maar één baas, en het is dus duidelijke wie leiding geeft aan wie. Dit wordt **eenheid van bevel** genoemd.



Figuur 7

De voordelen van een lijnorganisatie:

- Duidelijk en eenvoudig. Het staat vast wie verantwoordelijk is voor wat. De taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk bepaald.
- Het is duidelijk wie de baas is, bevoegdheden zijn goed afgebakend.
- Beslissingen nemen gaat snel.
- Problemen worden snel opgelost omdat iedereen weet bij wie hij moet zijn.

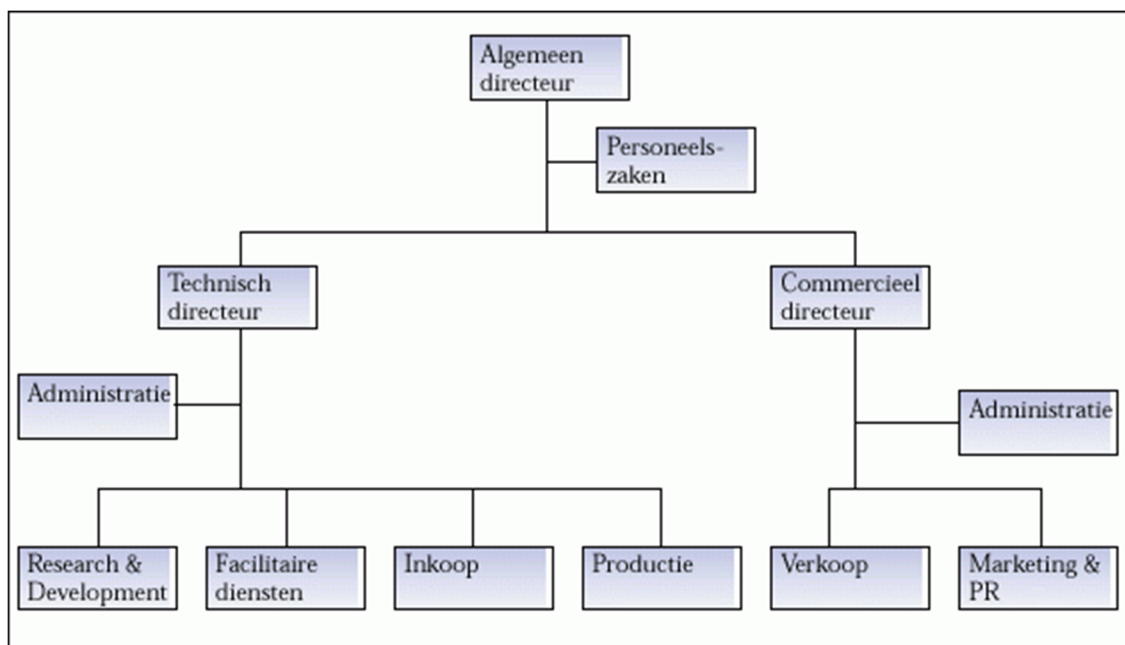
De nadelen van een lijnorganisatie:

- Het systeem kan leiden tot bureaucratie, de opdrachten gaan via een lange weg naar de uitvoerders en hierbij horen veel regels en papierwerk.
- De afdelingen staan erg op zichzelf, waardoor samenwerking minder evident is.
- Weinig ruimte voor specialisatie omdat de afdelingsmanager zich volledig moet richten op zijn afdeling.
- Managers krijgen een te zware verantwoordelijkheid met te veel taken.
- Omdat de gezagsverhoudingen strak vastliggen is er weinig flexibiliteit

2.4.2 De lijn- en staforganisatie

De lijn-staforganisatie is een vorm van lijnorganisatie, maar naast de directie bevindt zich een staf van deskundigen. De staf bestaat uit mensen die zich gespecialiseerd hebben, bijvoorbeeld een accountant, maar verder buiten de organisatie staan. De staf staat de directie bij, door te adviseren en te ondersteunen.

Net als bij de gewone lijnorganisatie heeft de lijn-staforganisatie afdelingen. Elke leider of manager heeft een grotere afdeling onder zich dan waar hij zelf in zit. De staf geeft dus adviezen, maar kan ook bepaalde werkzaamheden overnemen, zoals de voorbereiding voor bepaalde werkzaamheden, voorlichting geven, controle verrichten en onderzoek en productontwikkeling realiseren.



Figuur 8

Een staffunctionaris kan ook **functionele bevoegdheid** krijgen. Het werk van een aantal staffunctionarissen is dan zo specialistisch, dat een lijnfunctionaris volledig afgaat op het advies dat gegeven wordt. Dit heeft tot gevolg dat de gegeven adviezen eigenlijk instructies worden.

De voordelen van lijn-staforganisatie:

- Er is eenheid van bevel.
- Er worden deskundigen ingeschakeld.
- Er is een betere samenwerking tussen verschillende afdelingen.
- Lijnfunctionarissen worden ontlast door de staf waardoor de taken niet te zwaar worden.

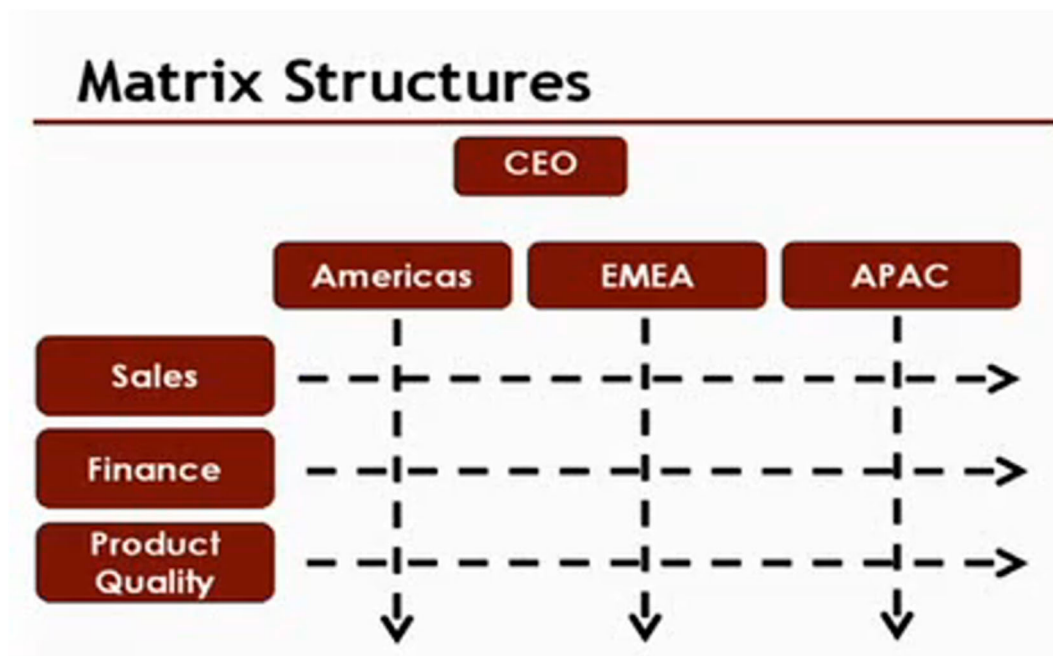
De nadelen van lijn-staforganisatie:

- De staf kan te veel theoretisch bezig zijn, niet kijken naar wat er nodig is.
- De lijnfunctionaris draagt de verantwoordelijkheid van de staf, ook bij gemaakte fouten.
- De staffunctionarissen kunnen te veel bevoegdheid krijgen.
- Staf- en lijnafdelingen kunnen teveel een eigen leven leiden waardoor en onvoldoende contact is met elkaar

2.4.3 De matrixstructuur

Deze structuur komt vaak voor in grote organisaties waarbij de deelnemers rapporteren aan meerdere personen.

Bij een matrixorganisatie zijn delen van 2 lijnorganisaties of 2 lijn- staforganisaties met elkaar verweven. Dit wordt vooral toegepast bij grote internationale bedrijven.



Figuur 9

In voorgaande figuur is de organisatie enerzijds ingedeeld volgens geografie en anderzijds is dezelfde organisatie ingedeeld volgens functies. Bijgevolg moet een werknemer rapporteren aan zowel zijn regio-baas als zijn functionele baas.

De voordelen van matrixorganisatie

- Deze vorm is heel geschikt voor de oplossing van complexe problemen.
- De kans op fouten is klein omwille van dubbele controle.
- De deelnemers kunnen eenvoudig de kennis en vaardigheden van elkaar overnemen.
- Men kan zich makkelijk in een bepaald vakgebied specialiseren.

De nadelen van matrixorganisatie:

- Door het hebben van meerdere bazen raken de deelnemers vaak verward door tegenstrijdige belangen (prioriteit functionele leiders versus prioriteit regioleider).
- De rapportering naar boven toe neemt veel tijd in beslag.
- De mensen moeten er goed met elkaar kunnen samenwerken.

2.4.4 De projectstructuur

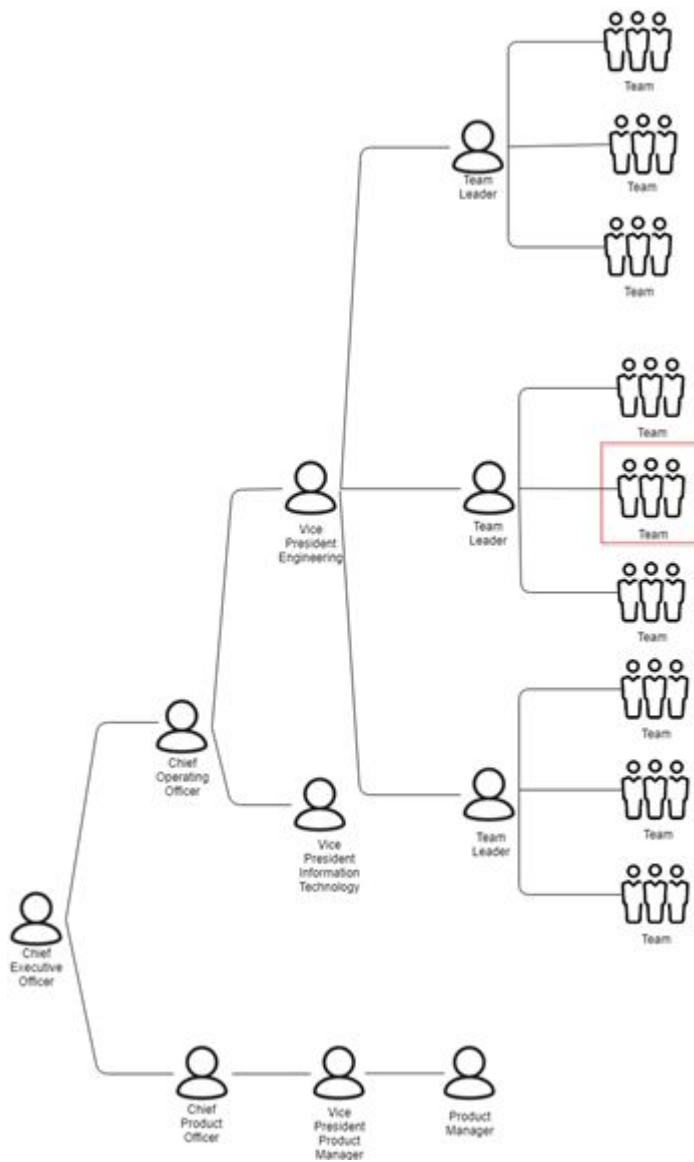
Medewerkers worden uit de organisatie gehaald en zij werken voor de duur van een project alleen maar in het project. De teamleden worden gekozen op basis van hun kennis.

Deze vorm is uiterste geschikt voor grote, zware projecten. Het projectteam werken in zekere mate autonoom en de teamleden hebben enkel de projectleider als baas.

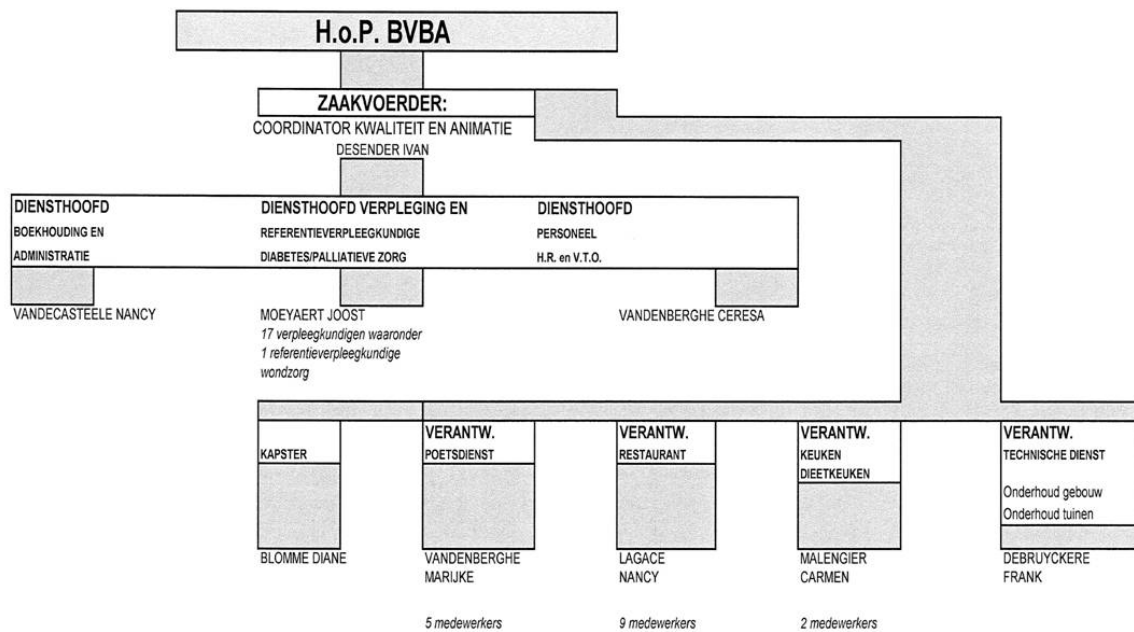
Een belangrijk nadeel van deze structuur is dat het duur en ingrijpend is voor de organisatie. De medewerkers worden namelijk gedurende een lange tijd van hun normale taak gehaald

3. Voorbeelden

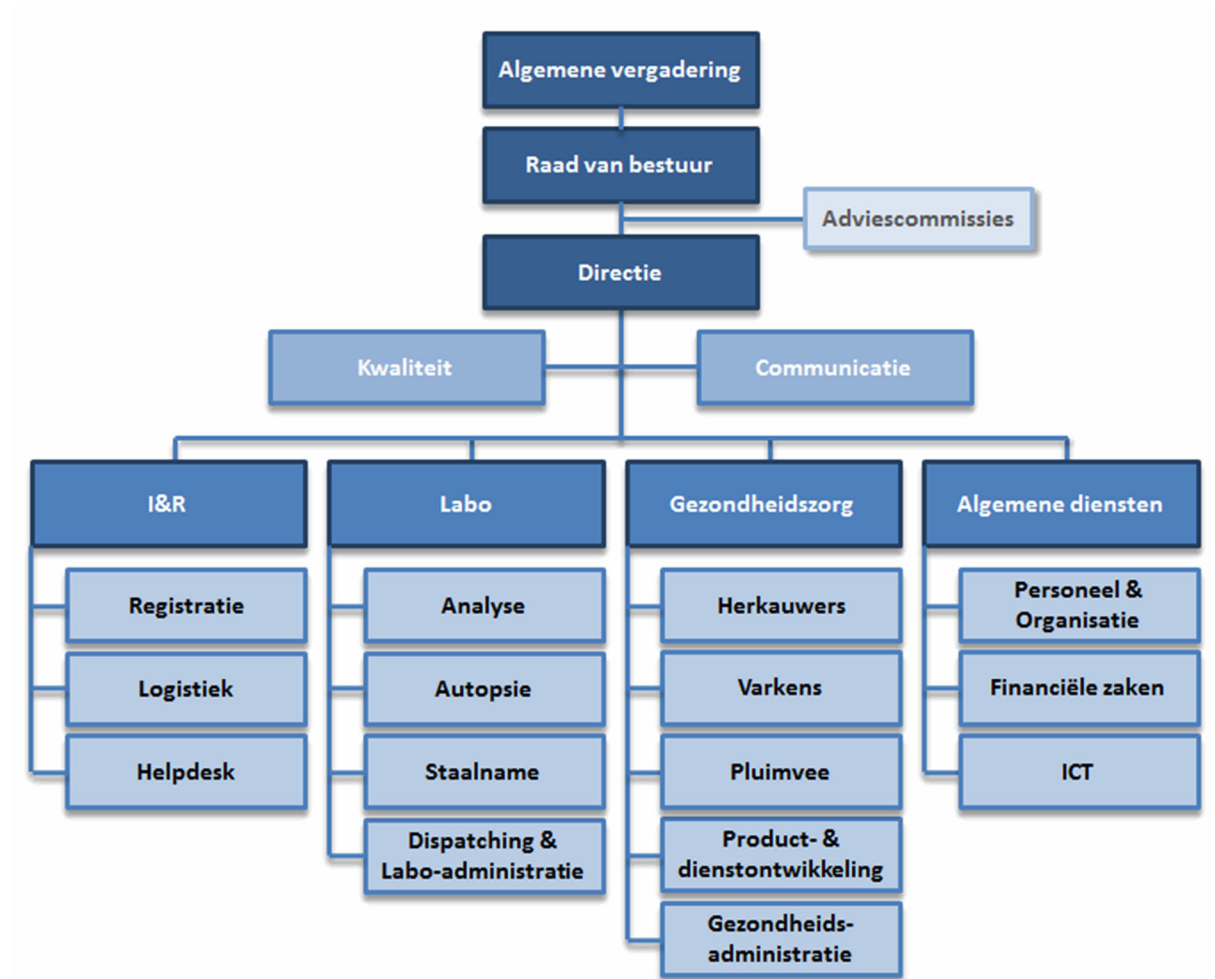
3.1 Voorbeeld 1



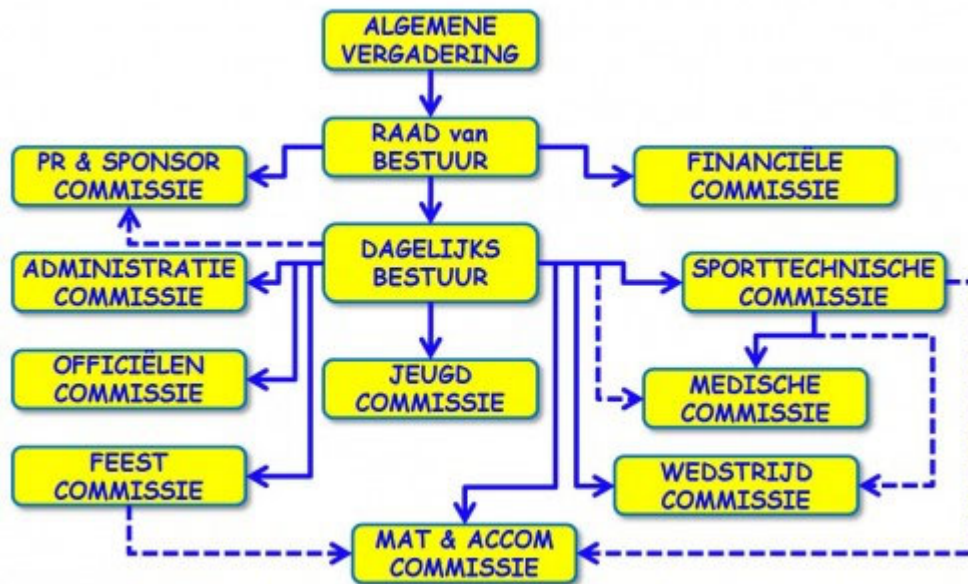
3.2 Voorbeeld 2



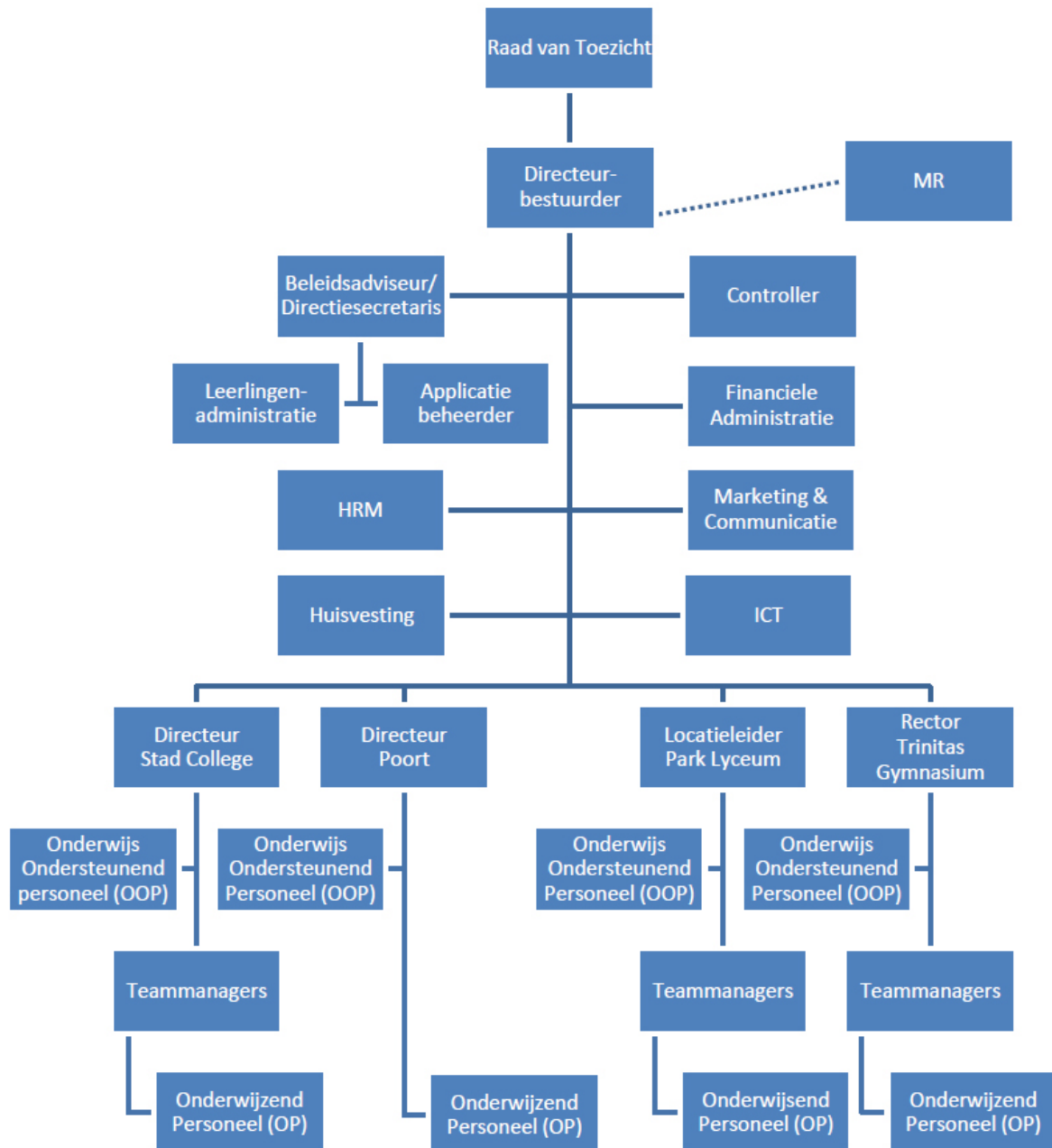
3.3 Voorbeeld 3



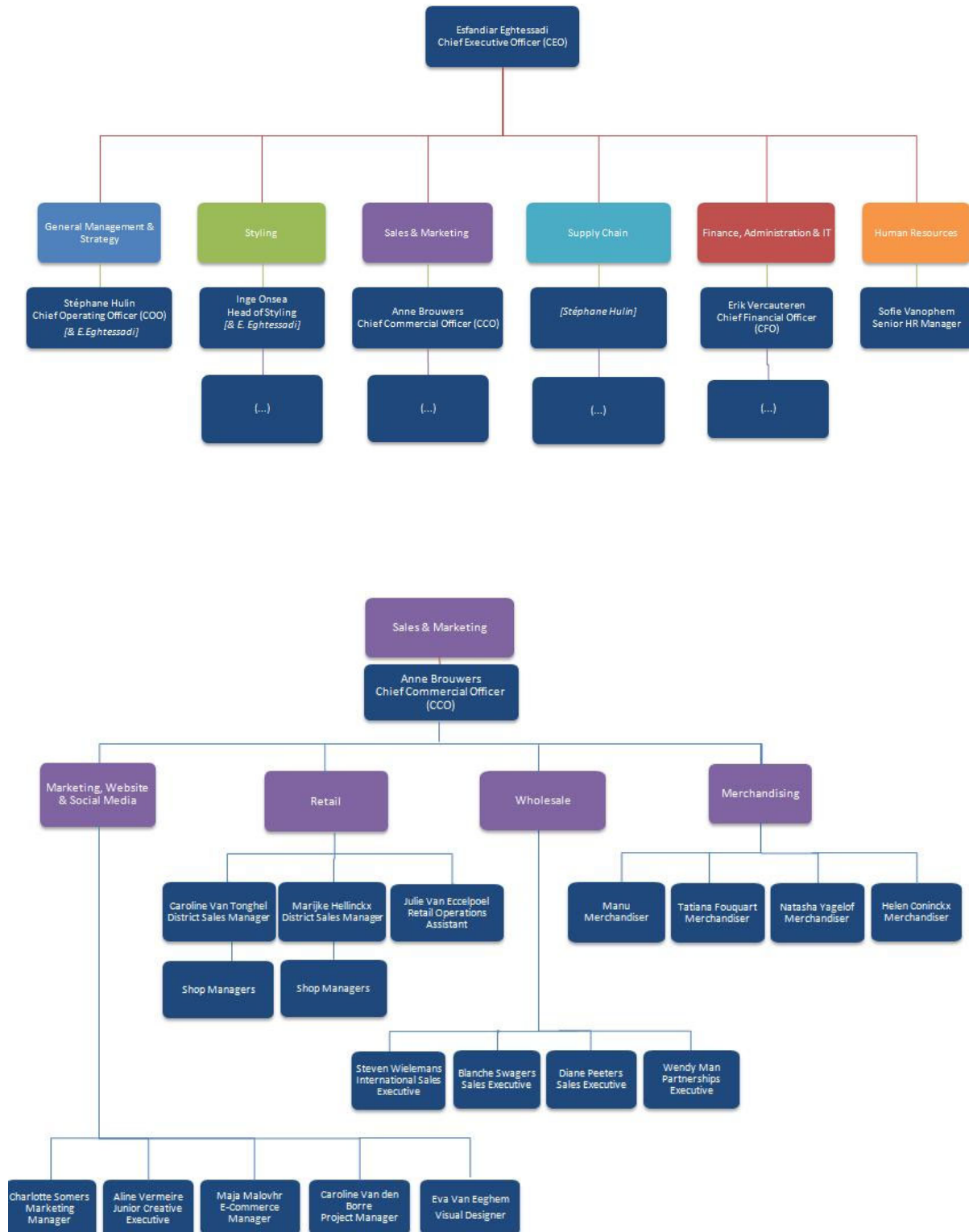
3.4 Voorbeeld 4



3.5 Voorbeeld 5



3.6 Voorbeeld 6



4. Oefening

De directeur van groothandel Maximix NV met dertig werknemers heeft moeite met het leiden van zijn bedrijf. Ook klagen de verantwoordelijken van de 3 afdelingen over een te hoge werklast. Bijgevolg beslist de directeur om zijn onderneming te laten doorlichten door een organisatieadviesbureau. Op het moment van de doorlichting vertoont de onderneming volgend organisatieschema:



Het organisatiebureau stelt na een diepgaand onderzoek het volgende voor:

- de directeur wordt ondersteund door een extern aan te trekken stafmedewerker personeelsbeleid, die daarnaast adviseert in juridische zaken;
- onder een nieuw aan te trekken marketing manager valt de afdeling reclame waarbij een vroegere verkoopmedewerker reclameverantwoordelijke wordt en de afdeling verkoop, onder leiding van de vroegere verantwoordelijke verkoop. De afdeling verkoop opereert in 3 regio's met een gelijkmatige spreiding van medewerkers. Daarnaast krijgt de marketing manager een nieuw aan te werven stafmedewerker marketing- en verkoopplanning toegewezen, die direct onder zijn verantwoordelijkheid opereert;
- er komt een afzonderlijke inkoopafdeling, waarvan het hoofd direct valt onder de directeur. De afdeling inkoop zal bestaan uit 3 medewerkers, die worden gerekruteerd uit de administratie. Het hoofd inkoop wordt uit de afdeling verkoop gerekruteerd;
- een nieuw aan te stellen logistiek manager krijgt de leiding over 2 afdelingen, nl. magazijn en transport met elk een vroegere medewerker als afdelingshoofd en een gelijkmatige spreiding van de resterende medewerkers;
- de afdeling administratie blijft bestaan en wordt geleid dezelfde persoon. Het aantal medewerkers is echter verminderd;
- door omscholing van een aantal medewerkers en een afvloeiingsregeling voor een zestal magazijnmedewerkers en de magazijnverantwoordelijke kan het aantal personeelsleden worden teruggebracht.

Dankzij een meer verticale taakverdeling (diepere structuur), het invoeren van stafmedewerkers, omscholingen, aanwervingen en afvloeiingen, zal de directeur een beter inzicht verwerven en zal de werklast van de afdelingshoofden haalbaar zijn.

Gevraagd:

- a) Teken het organisatieschema van deze groothandel, zoals dit er na doorvoering van de voorgestelde maatregelen zal uitzien.
- b) Hoeveel werknemers zullen na de reorganisatie in totaal in dienst zijn?
- c) welke personen maken promotie in de nieuwe structuur?
- d) Welke organisatie-indeling is van toepassing op de verschillende niveaus?

Bronvermelding

Nicole de Swart (2010); *Handboek Requirements*; Delft: Eburon Business

<http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hu/show.cgi?fid=26920>

Dr. D. Keuning, Dr. D.J. Eppink (2011); *Management & Organisatie*; Noordhoff Uitgeverij.

http://123management.nl/0/020_structuur/a211_structuur_01_organisatiestructuur.html

<http://zakelijk.infonu.nl/management/85971-lijnorganisatie-en-lijn-staforganisatie.html>