

Business Fundamentals

Organisatie en management

Leerdoelen

- De student beschrijft, herkent en evalueert de gepresenteerde:
 - ✓ Bedrijfsprocessen
 - ✓ Organisatiestructuren
 - ✓ Motivatietheorieën
 - ✓ Managementstijlen
- De student begrijpt het nut van bovenvermelde elementen in het kader van het realiseren van een businessmodel en bedrijfsstrategie.
- De student kan het gepresenteerde toepassen op voorbeelden uit een bedrijfsomgeving

Overzicht

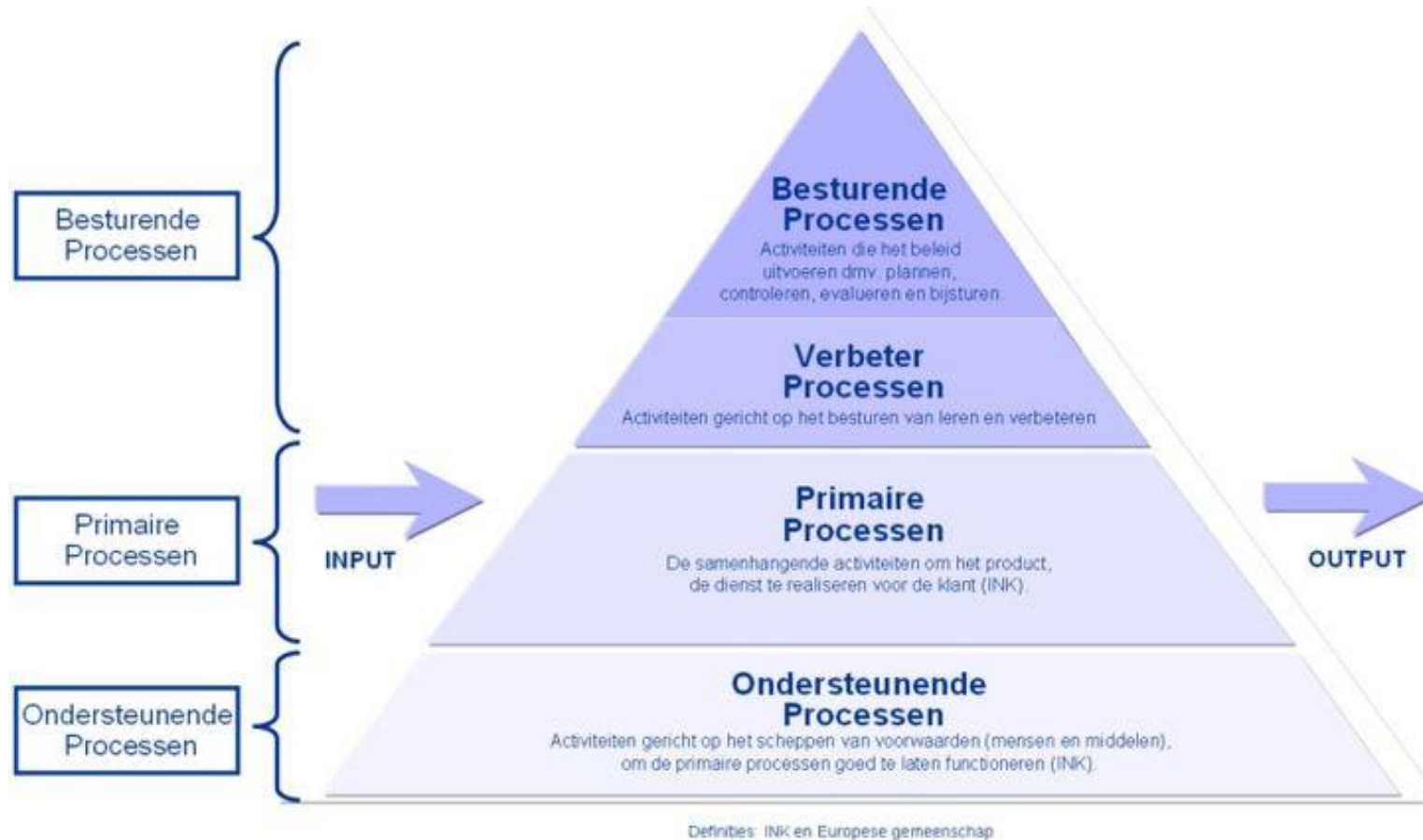
1. Business processen
2. Organisatiestructuren
3. Management topics:
 - 3.1 Motivatietheorieën
 - 3.2 Managementstijlen
 - 3.3 Klasoefening

1. Business processen - algemeen

- Een **business process** (of bedrijfsproces) is een voorgeschreven keten van relatief gestandaardiseerde bedrijfsactiviteiten die regelmatig herhaald worden binnen een organisatie. Hierdoor kan de onderneming haar businessmodel realiseren*.
- Er worden businessprocessen ontworpen voor alle ondernemingsactiviteiten **op ieder niveau** in de organisatie:
 - ✓ Accepteren van klanten
 - ✓ Factureren
 - ✓ Leveren van goederen aan klanten
 - ✓ Vervaardigen van producten
 - ✓ Leveren van diensten
 - ✓ ...

1. Business processen - algemeen

- We kunnen in een bedrijf volgende **types processen** onderscheiden:



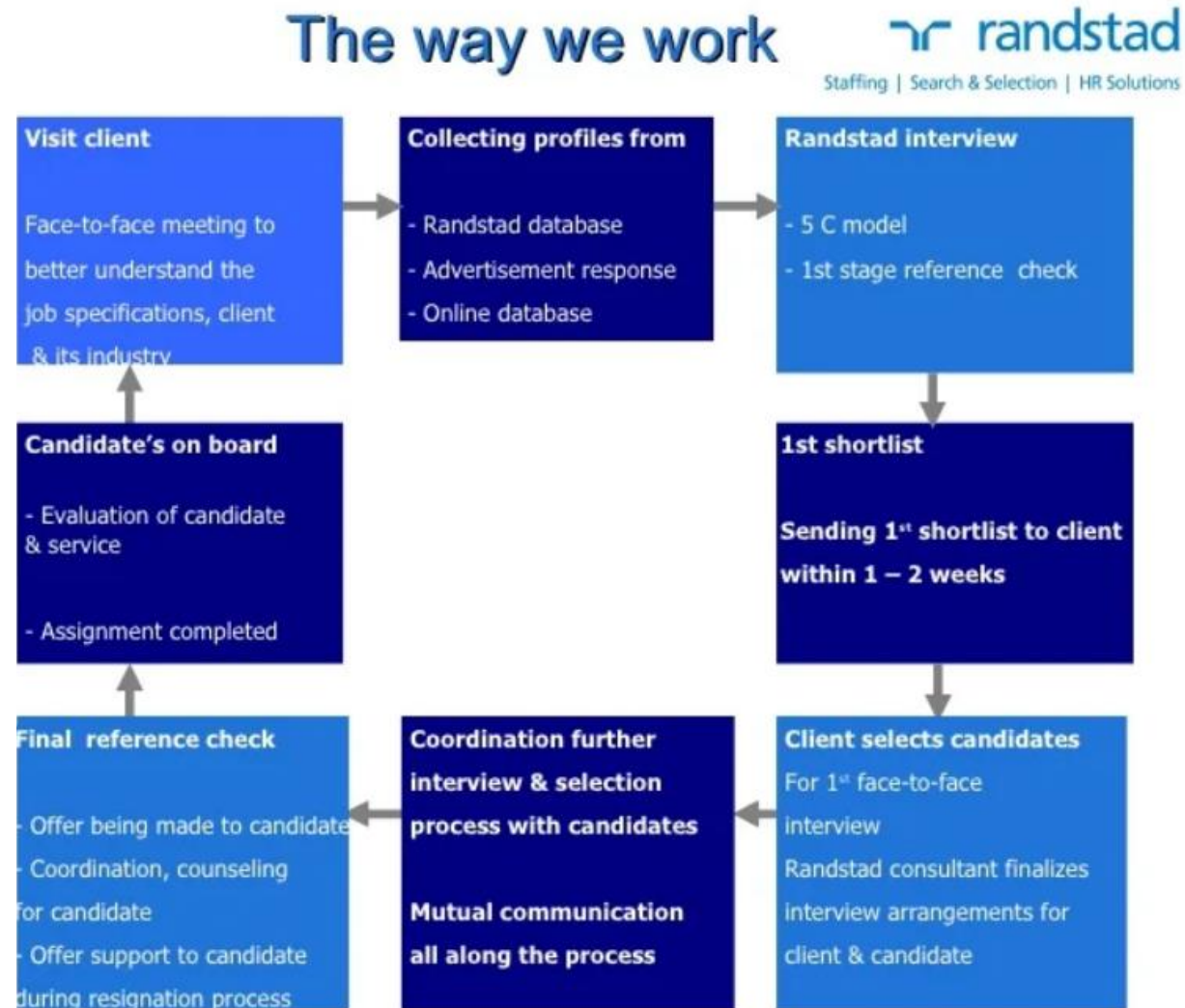
1. Business processen - algemeen

- Het businessmodel van de onderneming beïnvloedt haar bedrijfsprocessen:
 - ✓ Een autofabrikant heeft andere processen dan een kledingwinkel of een interimkantoor.



1. Business processen - voorbeeld

Businessproces 'Verkoop'
(Randstad)



2. Organisatiestructuren - algemeen

- De organisatiestructuur is **maatwerk**. Bij het ontwerp houdt het management rekening met:
 - ✓ Het businessmodel van de organisatie;
 - ✓ De noodzakelijke businessprocessen;
 - ✓ De omvang van de organisatie (lokaal, nationaal, internationaal,...);
 - ✓ De omgeving waarin de organisatie zich bevindt.
- De organisatiestructuur moet regelmatig **geactualiseerd** worden.

2. Organisatiestructuren - algemeen

- Het ontwerpen en actualiseren van de organisatiestructuur is een **kerntaak van het management**:
 - ✓ Hoe wordt het werk georganiseerd ?
- Een goede organisatie zorgt ervoor dat:
 - ✓ Iedereen efficiënt en effectief (doelgericht) werkt;
 - ✓ De organisatie haar doelstellingen bereikt;
 - ✓ Werknemers voldoening hebben in hun werk (motivator)*.

(*Managementvaardigheden: Koopmans & Bosch, 2020, Noordhoff Uitgeverij)

2. Organisatiestructuren – focus: arbeidsverdeling

Bij het ontwerp van de organisatiestructuur worden beslissingen genomen rond:

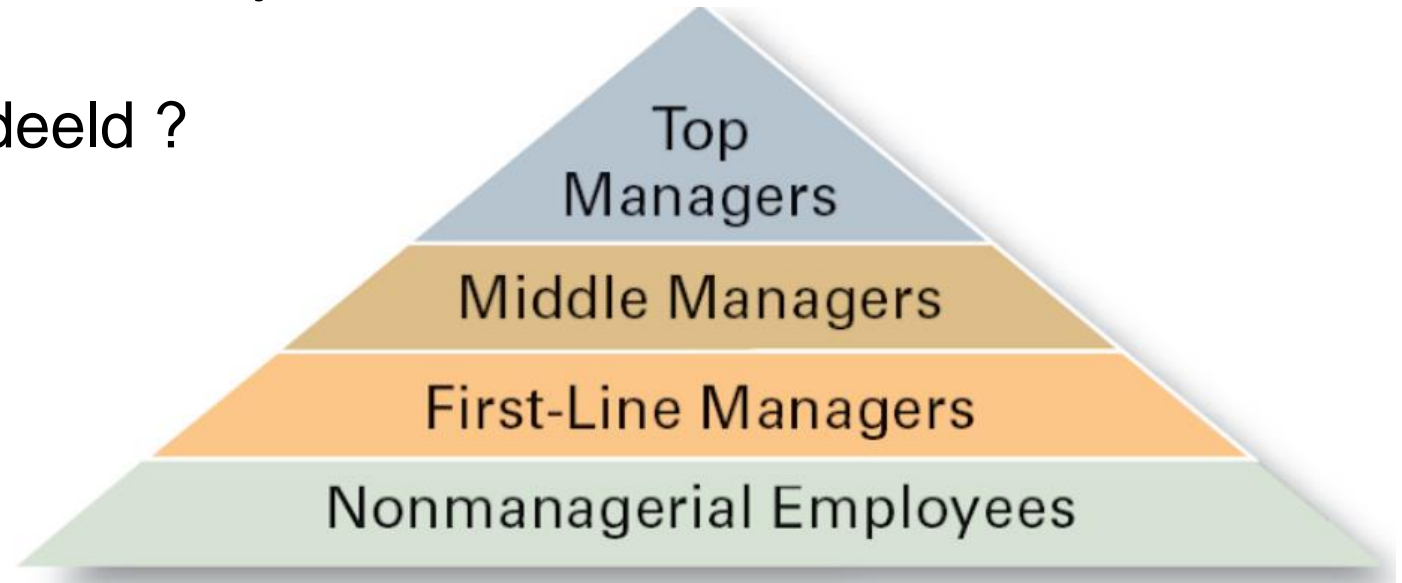
1. Arbeidsverdeling (Wie doet wat?)

- ✓ Hoe verdelen we het werk over afdelingen en individuele medewerkers?
- ✓ Welke functies en taken krijgen afdelingen en individuele werknemers?
- ✓ Hoeveel mensen hebben we nodig?

2. Organisatiestructuren – focus: beslissingsbevoegdheden

2. Beslissingsbevoegdheden (Wie beslist wat?)

- ✓ Wie is waarvoor verantwoordelijk ?
- ✓ Gecentraliseerd of gedeeld ?



2. Organisatiestructuren – focus: beslissingsbevoegdheden

2. Beslissingsbevoegdheden (Wie beslist wat?)

- ✓ **Gecentraliseerde** beslissingsbevoegdheid (topmanagement):
 - + Eenduidige visie en sturing
 - Creativiteit op lagere niveaus krijgt geen kans

- ✓ **Gedeelde** beslissingsbevoegdheid (ook bij midden- en lagere managers in samenspraak met medewerkers):
 - + Organisatie wordt flexibel en slagvaardig, gemotiveerde medewerkers
 - Risico van gebrek aan eenduidige visie en sturing, verlies van focus, inefficiëntie

2. Organisatiestructuren – focus: span of control

3.Span of control

- Hoeveel mensen rapporteren rechtstreeks aan één manager?
- Optimale span of control is **afhankelijk van soort van werk**:
 - ✓ Routinejobs laten een grotere span of control toe;
 - ✓ Hoe meer mensen rapporteren aan één manager, hoe lastiger intensief en interactief contact met die manager is;
 - ✓ Let op:
 - Een te grote span of control leidt tot ontevredenheid en stress bij zowel (uitvoerende) medewerkers als managers!

2. Organisatiestructuren - basisvormen

- Hoe worden medewerkers van de organisatie het beste verdeeld in overzichtelijke business units / groepen / afdelingen / departementen ?
- **3 bekendste vormen:**
 - 2.1 Functionele structuur;
 - 2.2 Divisiestructuur;
 - 2.3 Matrixstructuur.
- In de praktijk zien we ook regelmatig mengvormen.
- Een **organigram** formaliseert en visualiseert de structuur van een organisatie

2. Organisatiestructuren

2.1. Functionele structuur



2. Organisatiestructuren

2.1. Functionele structuur

- Medewerkers worden **gegroepeerd op basis van hun functioneel domein**:
 - ✓ Marketing, financiën, productie, personeel (HR), verkoop, enzovoort.
- Elke functionele afdeling heeft een manager (of leidinggevende) die verantwoordelijk is voor het functioneren van die specifieke afdeling:
 - ✓ De (uitvoerende) medewerkers van die (functionele) afdeling rapporteren aan hun rechtstreekse leidinggevende.

2. Organisatiestructuren

2.1. Functionele structuur

Voordelen:

- ✓ **Specialisatie en efficiëntie:** Werknemers worden experts binnen hun functie, wat leidt tot grotere efficiëntie.
- ✓ **Schaalvoordelen:** Omdat iedereen binnen een functie of afdeling werkt, kunnen processen en middelen gecentraliseerd worden, wat kosten kan verlagen.
- ✓ **Duidelijke hiërarchie:** De rapportagelijnen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk.
- ✓ **Ontwikkeling van deskundigheid:** Er is meer ruimte voor professionele groei en ontwikkeling van expertise binnen één functioneel gebied.

2. Organisatiestructuren

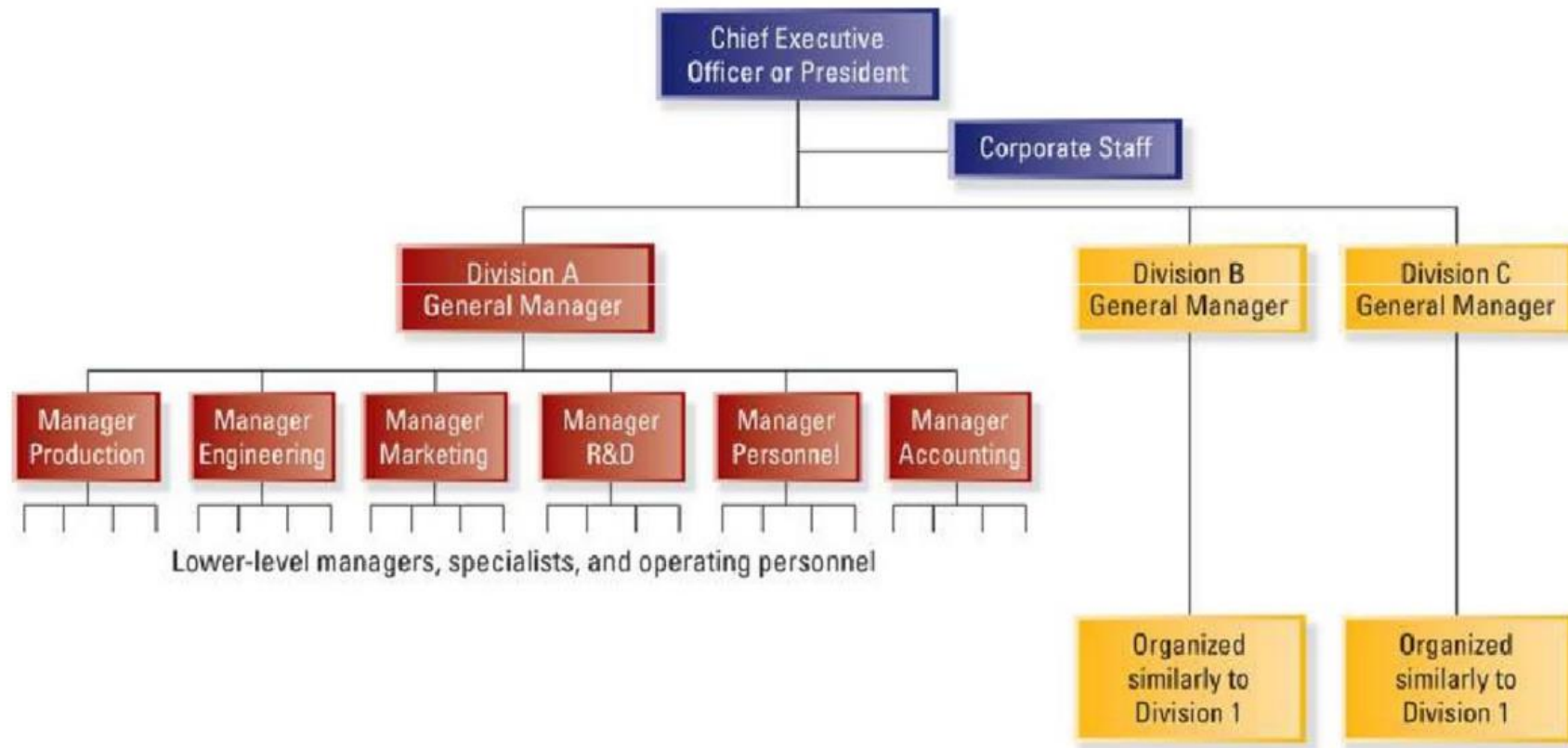
2.1. Functionele structuur

- Nadelen:

- ✓ **Silovorming:** Gebrek aan samenwerking tussen afdelingen.
- ✓ **Gebrek aan flexibiliteit:** Innovatie of verandering verloopt langzaam als gevolg van de strakke scheiding tussen afdelingen en het tekort aan interacties tussen de functionele domeinen.
- ✓ **Beperkte klantgerichte focus:** Afdelingen richten zich voornamelijk op hun eigen taken en systemen.
- ✓ **Langere en tragere besluitvorming:** Beslissingen moeten vaak door meerdere hiërarchische lagen heen.

2. Organisatiestructuren

2.2. Divisiestructuur



2. Organisatiestructuren

2.2. Divisiestructuur

- De organisatie wordt opgesplitst in divisies (business units) die zelfstandig (los van elkaar) functioneren:
 - ✓ Elke divisie heeft haar eigen functionele afdelingen (zoals HR, marketing, financiën, ...) en wordt geleid als een aparte eenheid (deelbedrijf of business unit) door de general manager van die divisie.
- Deze divisies kunnen **georganiseerd** zijn **op basis van producten, markten, regio's, klantgroepen,...**

2. Organisatiestructuren

2.2. Divisiestructuur

Voordelen:

- ✓ **Flexibiliteit en aanpassingsvermogen:** Elke divisie kan snel reageren op veranderingen in zijn specifieke markt of klantbehoeften.
- ✓ **Klant- en marktgerichter:** De focus op een specifiek product, markt of type klanten maakt het eenvoudiger om de klanttevredenheid te verhogen.
- ✓ **Meer ondernemerschap en betrokkenheid :** Divisiehoofden zijn verantwoordelijk voor het succes van hun divisie.
- ✓ **Betere en snellere besluitvorming:** Elke divisie functioneert autonoom en heeft voor een heleboel zaken geen goedkeuring nodig van andere delen (divisies) van de organisatie.

2. Organisatiestructuren

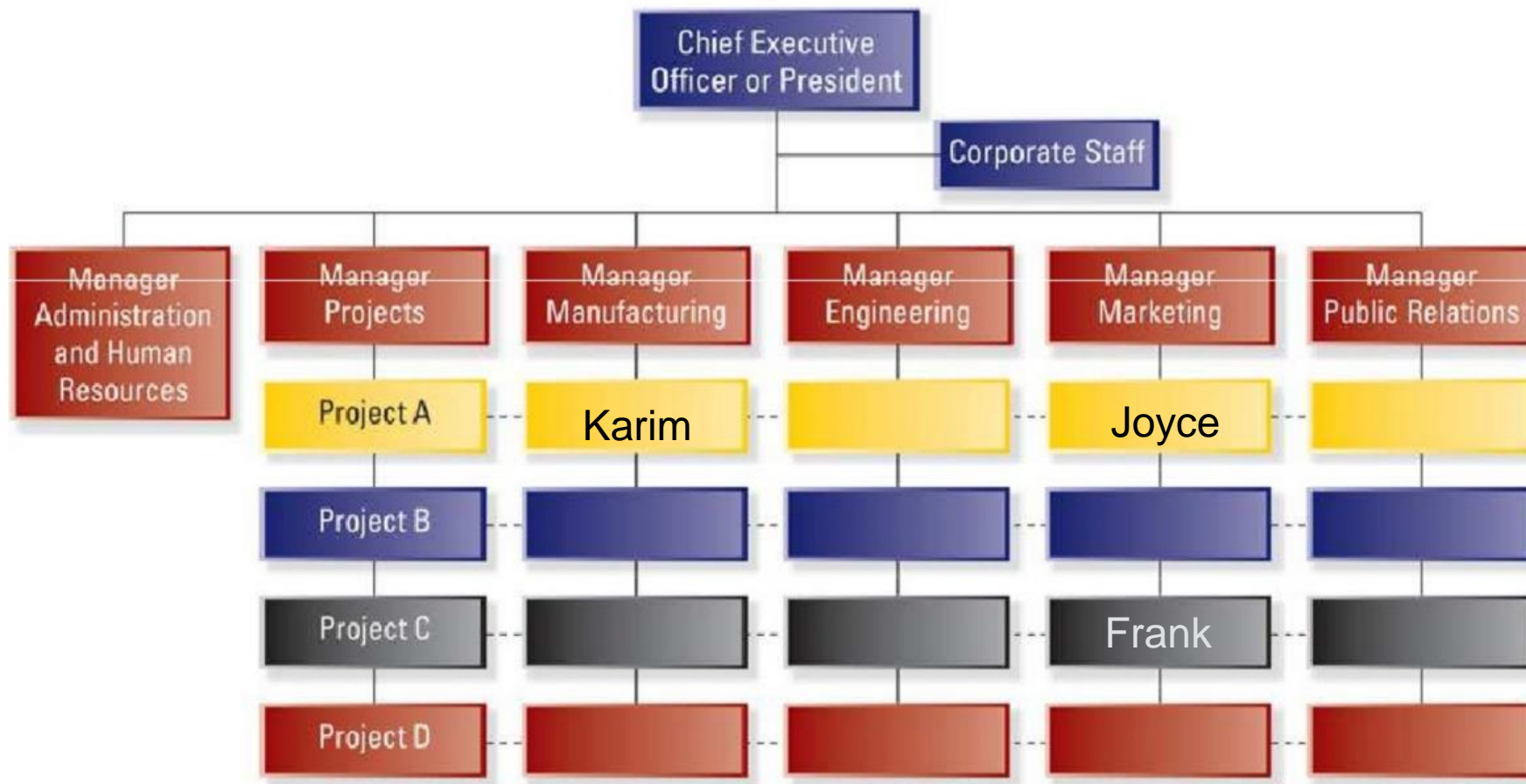
2.2. Divisiestructuur

Nadelen:

- ✓ **Hogere kosten** als gevolg van de duplicatie van functionele afdelingen.
- ✓ **Minder synergie tussen divisies:** Divisies kunnen als eilandjes werken en weinig informatie of resources delen, wat kan leiden tot inefficiënties.
- ✓ **Mogelijke competitie tussen divisies:** Er kan rivaliteit ontstaan tussen divisies, wat kan leiden tot conflicten of verminderde samenwerking.

2. Organisatiestructuren

2.3. Matrixstructuur



2. Organisatiestructuren

2.3. Matrixstructuur

- Karim en Joyce werken samen **tijdelijk** aan project A waarvoor ze rapporteren aan de projectmanager van project A.
- Frank werkt **tijdelijk** aan project C waarvoor hij rapporteert aan de projectmanager van project C.
- **Daarnaast hebben ze hun normale job nog:**
 - ✓ Karim werkt nog steeds in de afdeling Manufacturing. Hij blijft voor zijn taken daar rapporteren aan de Manager Manufacturing.
 - ✓ Joyce werkt nog steeds in de afdeling Marketing. Zij blijft voor haar taken daar rapporteren aan de Manager Marketing.
 - ✓ Frank werkt nog steeds in de afdeling Marketing. Hij blijft voor zijn taken daar rapporteren aan de Manager Marketing.

2. Organisatiestructuren

2.3. Matrixstructuur

- Een matrixstructuur wordt voornamelijk gebruikt bij **grote projecten of productontwikkelingsprocessen**:
 - ✓ Werknemers uit verschillende functies en afdelingen worden tijdelijk toegewezen aan een projectteam terwijl ze terzelfdertijd hun dagelijkse functie/positie/taak in de organisatie behouden.
 - ✓ Werknemers **rapporteren** over het projectmatige werk **horizontaal aan de projectmanager** en rapporteren daarenboven ook **verticaal aan de managers van de afdeling** waartoe ze dagdagelijks behoren.
- In een matrixstructuur hebben werknemers dus **twee jobs en twee bazen** !

2. Organisatiestructuren

2.3. Matrixstructuur

+ Voordelen:

- ✓ Kennis en ervaringsuitwisseling vanuit verschillende functies;
- ✓ Divers samengestelde teams werken inspirerend;
- ✓ Deze structuur vergemakkelijkt de aanvaarding van het uitgewerkte project in de ganse organisatie en vermijdt dus het 'Not invented here'-syndroom*!

- Nadelen:

- ✓ Zware werkdruk voor projectmedewerkers die dikwijls ook nog hun gewone job moeten blijven uitoefenen tijdens de duur van het project;
- ✓ Moeilijk om twee managers (bazen) terzelfdertijd te dienen ...

3. Motivatietheorieën & managementstijlen

- Centrale vraag:
 - ✓ Hoe gaan we onze medewerkers motiveren en leiden (aansturen) om ons businessmodel te realiseren ?

3. Motivatietheorieën & managementstijlen

3.1 Motivatietheorieën

- 3.1.1 Taylorisme
- 3.1.2 Mayo
- 3.1.3 Maslow
- 3.1.4 Herzberg
- 3.1.5 Locke

3.2 Managementstijlen

- 3.2.1 MBO – Management by Objectives
- 3.2.2 MBE – Management by Exception
- 3.2.3 Situationeel leiderschap
- 3.2.4 Management by walking around

3.1.1 Motivatietheorieën - Taylorisme

- **Wetenschappelijk management** (Scientific management - Frederic Taylor, 1856–1915):
 - ✓ Voor het eerst een systematische, samenhangende, wetenschappelijk onderbouwde, bedrijfskundige benadering voor de wijze waarop de productie georganiseerd zou moeten worden;
 - ✓ De taak van de bedrijfsleider wordt gedreven door een bredere visie en bestaat uit plannen, coördineren, toezicht uitoefenen en het controleren van de resultaten;
 - ✓ Taylor heeft de werkwijze in (productie)organisaties fundamenteel veranderd en is een belangrijke figuur in de geschiedenis van het vakgebied organisatiekunde.



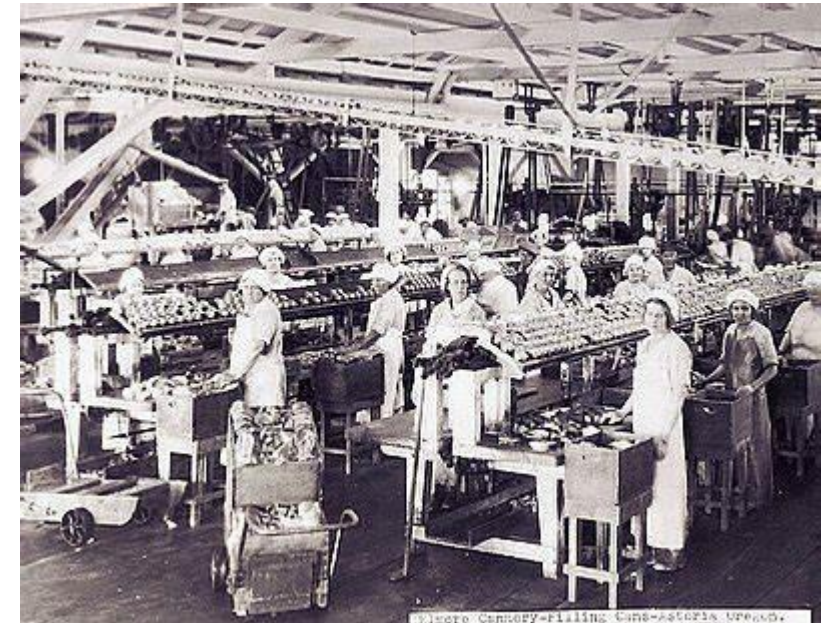
3.1.1 Motivatietheorieën - Taylorisme

- **Doelstelling:**
 - ✓ De productiekosten verlagen door handenarbeid zoveel mogelijk te stroomlijnen (standaardiseren) en te automatiseren;
 - ✓ Op basis van wetenschappelijke analyse het arbeidsproces opsplitsen en indelen.
- De **montagelij**n (**assembly belt**) wordt hét instrument voor efficiënte uitvoering van het werk!



3.1.1 Motivatietheorieën - Taylorisme

- **Het management:**
 - ✓ Bepaalt hoe een taak door een arbeider moet uitgevoerd worden;
 - ✓ Voorziet in de gepaste instrumenten en opleidingen;
 - ✓ Al het plan- en denkwerk gebeurt door het management ...
- **Arbeiders** moeten enkel uitvoeren:
 - ✓ Resultaat: gedemotiveerde arbeiders ...



3.1.1 Motivatietheorieën - Taylorisme

- **Pionier:**
 - ✓ Voor het eerst industrieel toegepast door Henry Ford op Ford Model T;
 - ✓ Resultaat:
 - Duurzaam competitief voordeel: cost leadership;
 - Evolutie kost/model: \$800 (1908) → \$265 (1924).
- Toepassingen van de inzichten per **vandaag**:
 - ✓ Robotisering van de handenarbeid;
 - ✓ Kenniseconomie en digitalisering leiden tot minder behoefte aan handenarbeid;
 - ✓ Artificiële intelligentie ondersteunt intellectuele arbeid.

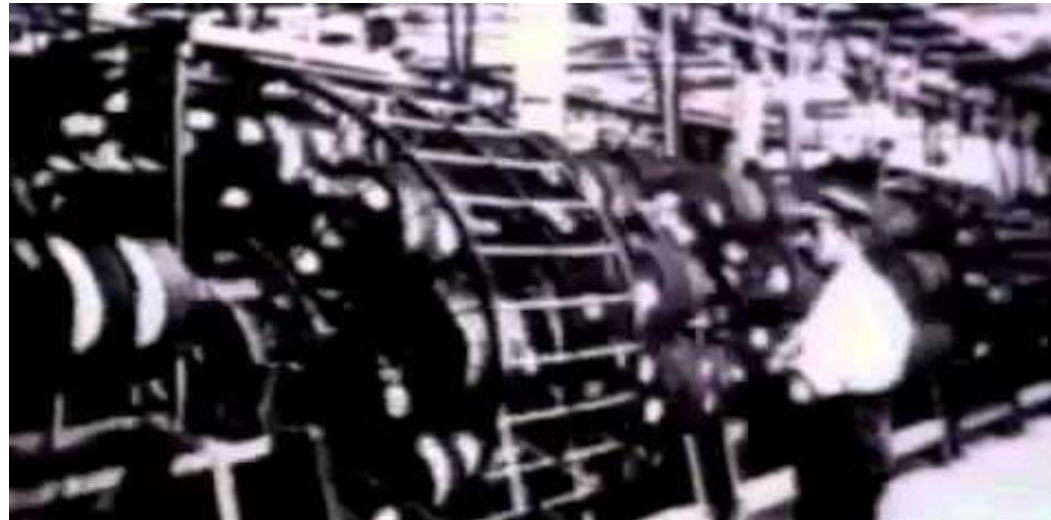


3.1.1 Motivatietheorieën - Taylorisme



3.1.2 Motivatietheorieën - Mayo

- Typisch onderwerp voor de periode van Scientific Management (eind 19^{de} eeuw - begin 20^e eeuw):
 - ✓ Wetenschappelijk onderzoek naar **effect van lichtsterkte op de productiviteit** van de arbeiders.

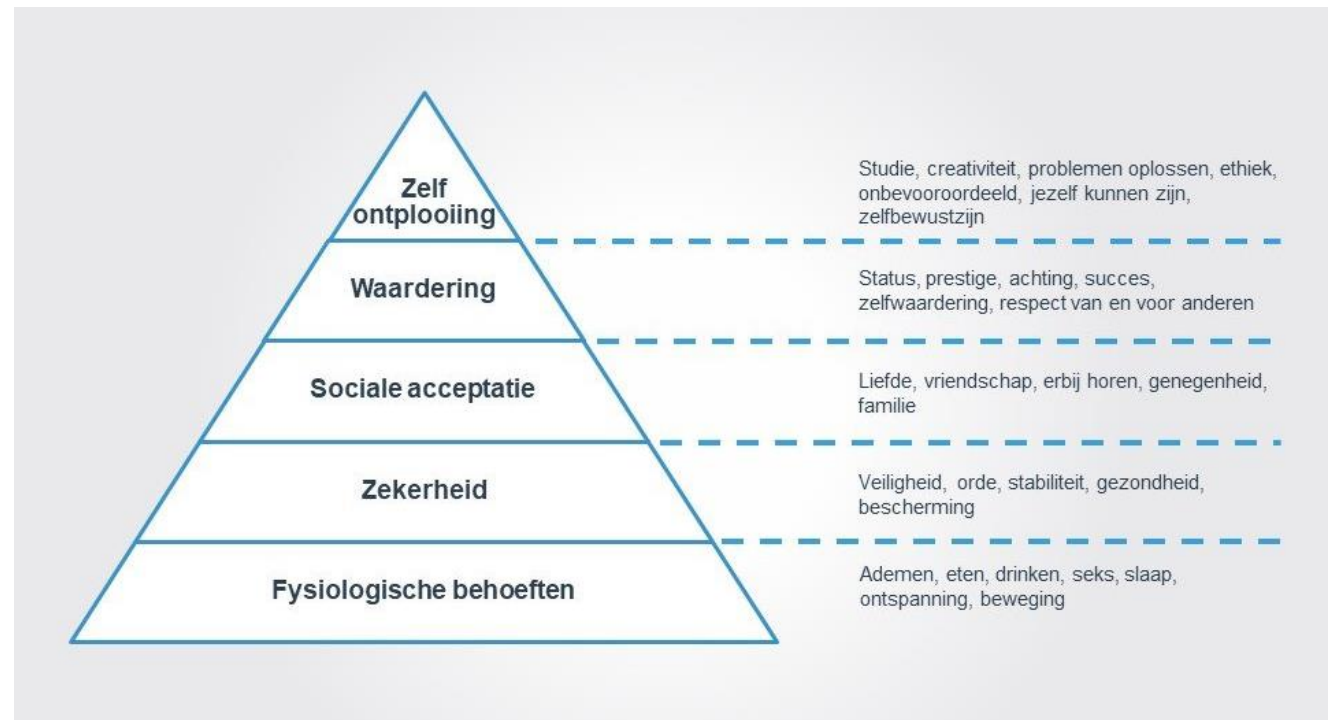


3.1.2 Motivatietheorieën - Mayo

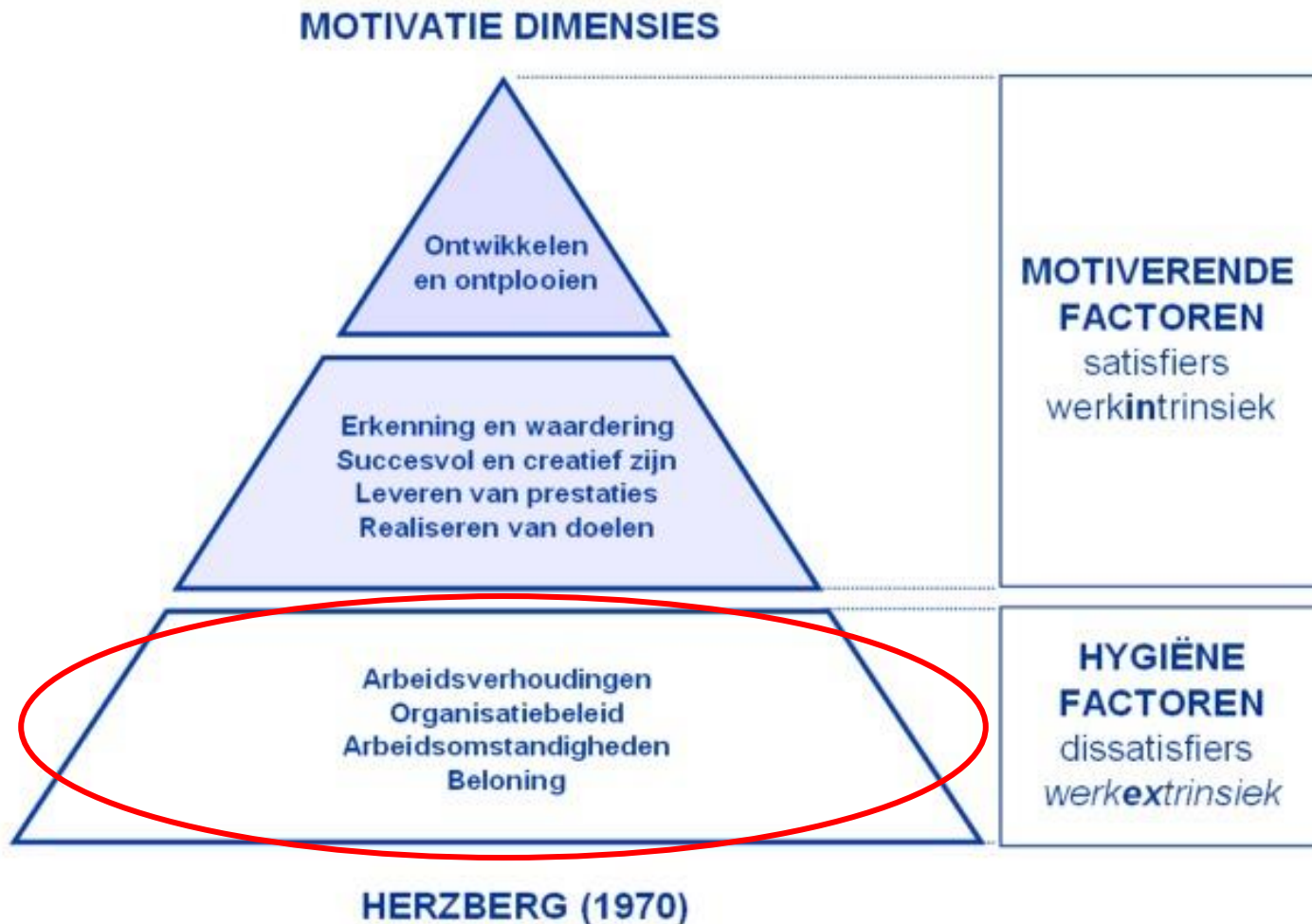
- **Vaststellingen** tijdens het experiment:
 - ✓ De productiviteit steeg bij de groep werknemers waar de lichtsterkte verhoogd werd;
 - ✓ Maar de productiviteit steeg echter ook bij de groep waar de lichtsterkte NIET verhoogd werd ...
- Reden productiviteitstoename:
 - ✓ De werknemers die aan het onderzoek moesten deelnemen voelden zich eindelijk eens erkend.
 - ✓ Ze werden **gemotiveerd door de persoonlijke aandacht** die ze kregen.
- Besluit:
 - ✓ Het gevoel te behoren tot een speciale groep arbeiders die bijzondere aandacht krijgt (groepsgevoel) werkt ook motiverend!

3.1.3 Motivatietheorieën - Maslow

- Maslow stelde:
 - ✓ Er bestaat een **hiërarchie van menselijke behoeften**.
 - ✓ Eerst moeten de behoeften op het lagere niveau bevredigd zijn, vooraleer een hogere behoefte zich laat voelen en dus bevredigd kan worden.
- Hieruit:
 - ✓ Een leidinggevende kan de werknemers motiveren **door in te spelen op de juiste behoefte van die werknemers!**

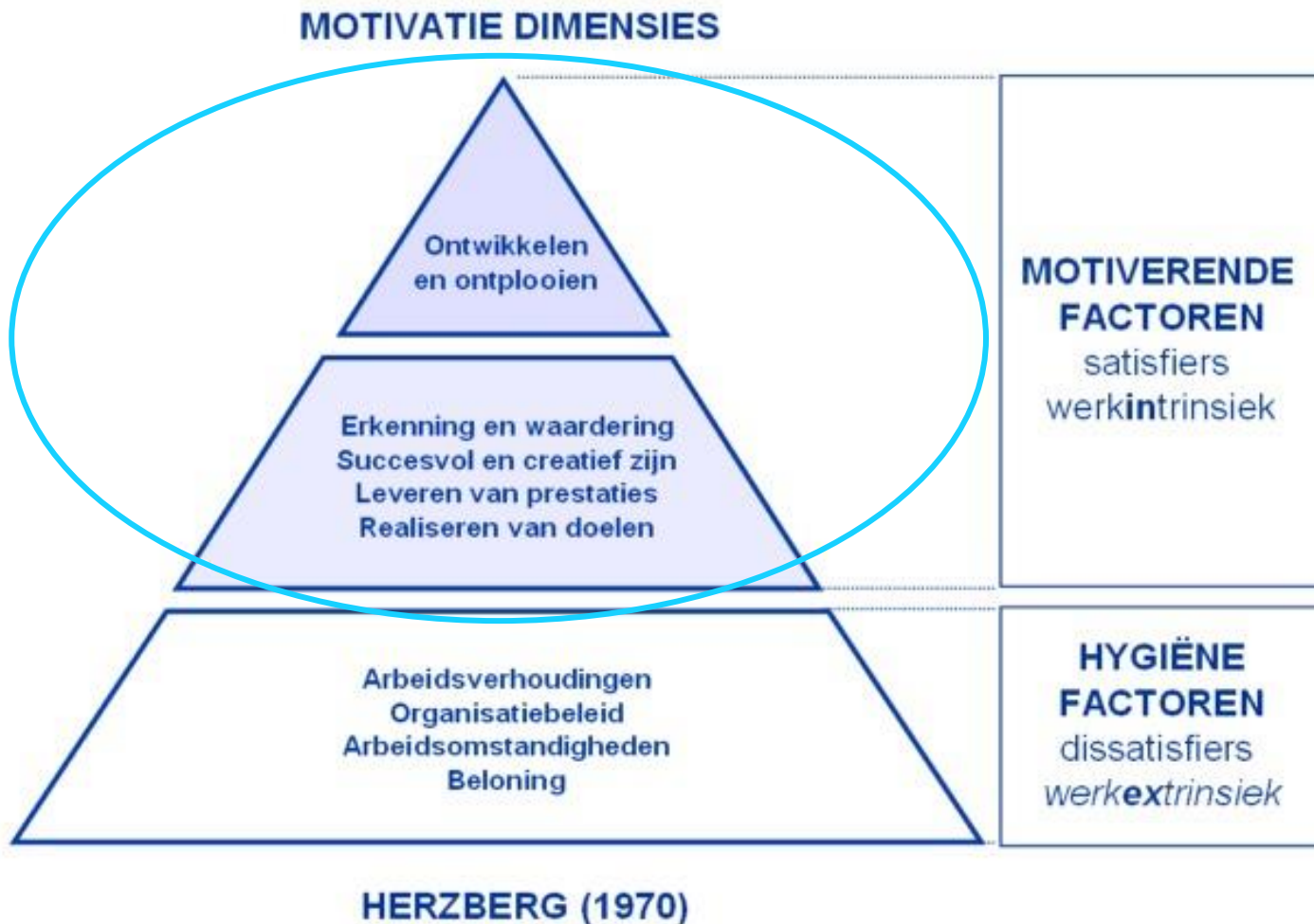


3.1.4 Motivatietheorieën - Herzberg



- Wanneer arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden, beloning en arbeidsorganisatie (**hygiëne factoren**) **niet in orde** zijn werkt dat **demotiverend** voor alle werknemers.
- Het zijn dan 'dissatisfiers'!

3.1.4 Motivatietheorieën - Herzberg



- De hygiëne factoren (werkextrinsieke motivatoren) moeten eerst vervuld zijn vooraleer **motiverende factoren** (werkintrinsieke motivatoren) kunnen werken.
- Slechts dan zijn het 'satisfiers'!
- Je kan werknemers pas intrinsiek motiveren met erkenning, realiseren van doelstellingen, creatief zijn, het zich ontwikkelen en ontplooiën wanneer de arbeidsverhoudingen, de organisatie, ... in orde zijn!
- **LET OP!**
 - ✓ Iedere werknemer wil dat de hygiëne factoren in orde zijn.
 - ✓ Niet iedere werknemer wil de twee bovenste motivatiedimensies bevredigd zien!

3.1.5 Motivatietheorieën – Goal setting (Locke)

- Het communiceren van vooropgestelde, **onderhandelde doelen** werkt richtinggevend, verbindt en **motiveert intrinsiek tot actie**.
- Om dit te bereiken moeten de doelen:
 - ✓ Duidelijk zijn;
 - ✓ Uitdagend zijn;
 - ✓ En aanvaard worden door de medewerker!
- Bovendien is **regelmatige feedback** onontbeerlijk om de motivatie van de medewerker hoog te houden!

3.2.1 Managementstijlen – MBO

- **Management By Objectives (MBO)**
- Doelstellingen worden uitgewerkt en **afgesproken tussen management en werknemers.**
- Voordelen:
 - ✓ Inspraak voor/door medewerkers.
 - ✓ Hierdoor werken de doelstellingen motiverend voor de werknemers.
 - ✓ De organisatie werkt gericht naar de realisatie van haar doelen en strategie.
- Uitdagingen:
 - ✓ Niet eenvoudig om op die manier doelstellingen SMART te omschrijven ...

3.2.1 Managementstijlen – MBO

- Centraal hulpmiddel is het **Management Informatie Systeem (MIS)**
- Het MIS is een hulpmiddel voor de **manager** bij het regelmatig:
 - ✓ bepalen van coherente doelstellingen;
 - ✓ opvolgen van de prestaties van het team en de medewerkers;
 - ✓ informeren van de medewerkers;
 - ✓ geven van feedback aan medewerkers;
 - ✓ bijsturen.

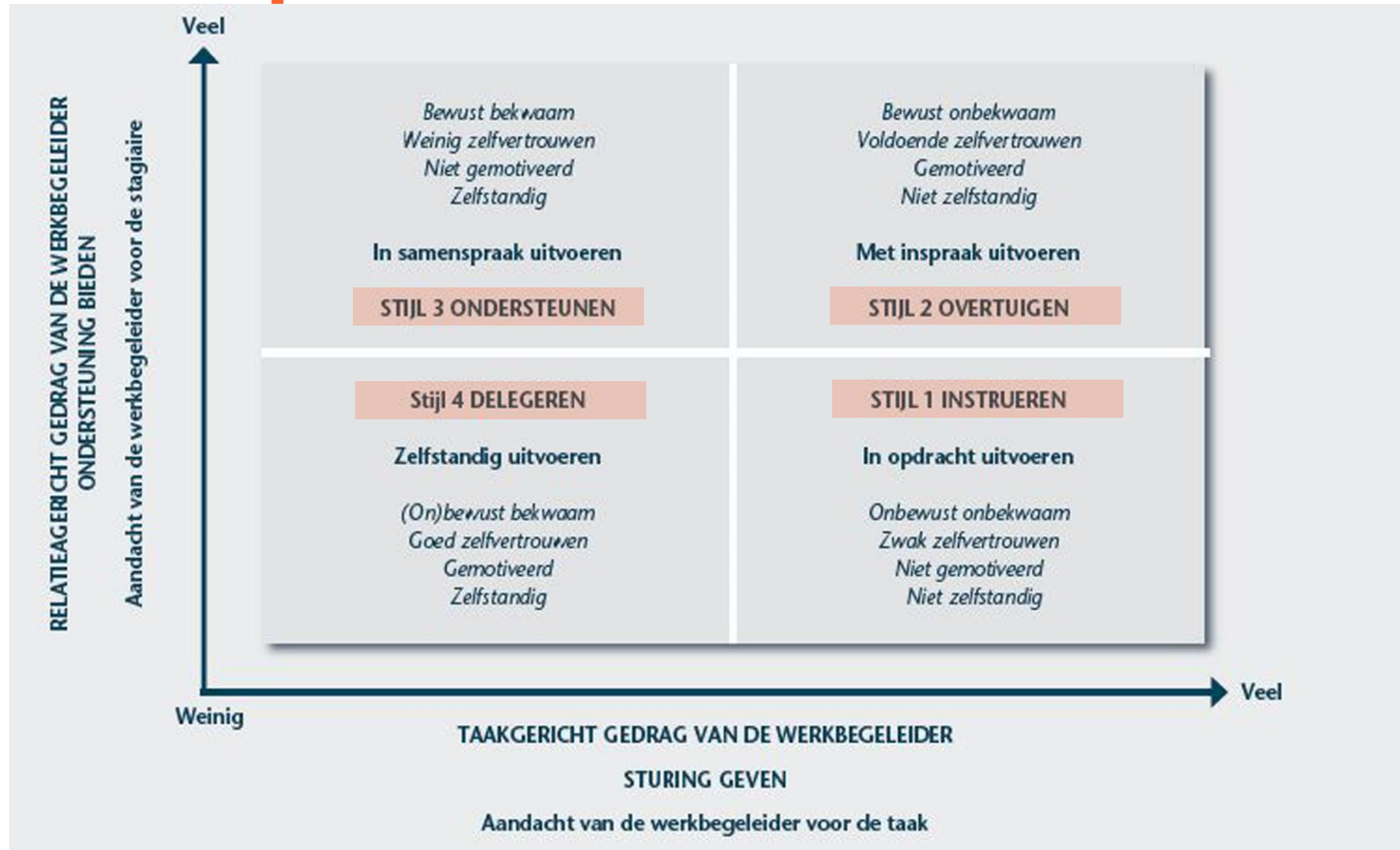
3.2.2 Managementstijlen – Management by exception

- Uitgangspunt:
 - ✓ De meeste medewerkers doen hun werk goed. Ze krijgen vertrouwen en de ruimte om zelf problemen op te lossen.
 - ✓ De leidinggevende grijpt slechts in wanneer het echt mis gaat of wanneer zich een beslissing opdringt die expliciet tot de beslissingsbevoegdheid van de leidinggevende behoort.
- Voordeel:
 - ✓ De leidinggevende kan zich meer op de meer prioritaire taken richten.
- Nadeel:
 - ✓ Nadruk in management komt te liggen op wat er misgaat;
 - ✓ Minder (onvoldoende?) aandacht voor wat er wel goed gaat.

3.2.3 Managementstijlen – Situationeel leiderschap

- Uitgangspunt (Hersey & Blanchard):
 - ✓ De manager past zijn leiderschapsstijl aan in functie van:
 1. De situatie;
 2. De eigen leiderschapsmaturiteit;
 3. De kennis en vaardigheden van de betrokken medewerker(s).

3.2.3 Managementstijlen – Situationeel leiderschap



3.2.3 Managementstijlen – Situationeel leiderschap – zeer taakgericht

- **S1 - Instructies geven** (lopende band, leger, brandweer, ...):
 - ✓ Weinig begeleidend → **instrueren wat en hoe**;
 - ✓ **In opdracht uitvoeren** → de manager controleert de uitvoering;
 - ✓ Risico:
 - manager komt over als schoolmeester/instructeur;
 - weinig medewerker gericht.
- **S2 - Overtuigen** (teamwork):
 - ✓ Veel begeleiding → **samen bespreken wat en hoe**;
 - ✓ **Met inspraak uitvoeren** → de manager controleert de uitvoering;
 - ✓ Sterk gericht op medewerkers **maar manager beslist**;
 - ✓ Risico: manager komt over als therapeut.

3.2.3 Managementstijlen – Situationeel leiderschap – weinig taakgericht

- **S3 - Ondersteunen:**
 - ✓ De manager acht het nodig regelmatig een gesprek te voeren met zijn ervaren medewerker(s);
 - ✓ Vervolgens zal de manager dan zijn opinie, mening en advies geven;
 - ✓ **In samenspraak uitvoeren**;
 - ✓ Risico: manager komt soms betuttelend of paternalistisch over bij de ervaren medewerker(s).
- **S4 - Delegeren:**
 - ✓ De leidinggevende schept een kader voor de ervaren medewerkers maar vult het zelf niet in;
 - ✓ De medewerkers zijn ervaren en hebben geen nood aan (micro)sturing;
 - ✓ **Zelfstandig uitvoeren**;
 - ✓ De manager geeft dus veel ruimte en vertrouwen en geeft de taken uit handen.

3.2.4 Managementstijlen – Management by walking around

- De managers maken regelmatig tijd vrij om letterlijk door hun afdelingen te 'wandelen'.
- Bijgevolg is er de mogelijkheid om **spontane gesprekken** aan te gaan met hun medewerkers:
 - ✓ Dit vult het louter cijfermatige beeld van het werk en van de afdeling aan met wat er echt leeft.
- Risico: Dit kan tot **irritaties** leiden wanneer manager **te vaak onverwacht** op de werkplek verschijnt.
- Idealiter wordt deze managementstijl gecombineerd met de eerder besproken stijlen.

3.3 Managementstijlen en motivatietheorieën – klasoefening

- Bespreek de vragen voor klasoefening 1 met je buur (5 min)
- Werk een antwoord uit
- Deel je antwoord met de groep en de docent (8 min)
- Daarna bespreken we klassikaal het antwoord op klasoefening 2

3.3 Managementstijlen en motivatietheorieën – klasoefening 1

Je bent **manager van de marketingafdeling** van een grote brouwerij.

- a. Welke motivatietheorie lijkt **jou** de beste ?
 - ✓ Waarom ?

- b. Welke managementstijl(en) zou **jij** combineren met de motivatietheorie die jij gekozen hebt?
 - ✓ Waarom ?

3.3 Managementstijlen en motivatietheorieën – klasoefening 2

Je bent **manager van de productie-afdeling** van dezelfde grote brouwerij.

- a. Welke motivatietheorie lijkt jou **nu** de beste ?
 - ✓ Waarom ?

- b. Welke managementstijl(en) zou jij **nu** combineren met de motivatietheorie die jij gekozen hebt?
 - ✓ Waarom ?