

Samenvatting ICOR

geschreven door

brigitteisabellaleblanc

Stuvia



www.stuvia.nl

Hoofdstuk 1. Wat is een organisatie?

Organisatie: doelgerichte samenwerkingsverbanden.

- Doelstellingen
- Mensen
- Middelen

Indeling organisaties, twee vormen:

- Naar doel
- Naar juridische kenmerken

Organisatie evenwicht

“Als de externe en interne stakeholders gemotiveerd blijven deel te nemen aan de organisatie.”

Stakeholders

- Interne
 - Management
 - Medewerkers
 - OR
- Externe
 - Klanten
 - Leveranciers
 - (lokale) Overheden
 - Aandeelhouders

Visie, Missie, Doelstellingen, Strategie



Strategie: geeft in grote lijnen de route aan die een organisatie of onderdeel daarbinnen moet volgen om de doelstellingen te bereiken

Visie	Missie
Gericht op de omgeving	Gericht op de organisatie
Waar we voor gaan	Waar we voor staan
Hoe gaan we met de wereld om?	Wie zijn we?
Toekomst, droom	Identiteit, waarden
Vanuit een verre toekomst	Vanuit een lang verleden
Kan worden bijgesteld	In principe tijdloos

Het 7s model McKinsey

Strategy	De route, de grote lijn
Structure	Arbeidsverdeling en coördinatie
Systems	Systemen, procedures en modellen
Staff	Personeelsbeleid
Skills	Kennis en kernvaardigheden
Style	Stijl van leidinggeven
Shared values	Values waarden en normen (cultuur)

Bedrijven zijn afhankelijk van klanten. Profitbedrijven worden ook wel ondernemingen genoemd.

Profitbedrijven (ondernemingen)

Bv. Philips, een particuliere school

Non-profitorganisaties

Organisaties niet gericht op het behalen van winst

Ziekenhuis, ministerie, een (niet-particuliere school)

Overige organisaties

Niet afhankelijk van klanten om te kunnen bestaan, richten zich op leden.

Bv. kerk, amateursportvereniging

Fusie

Twee of meer organisaties worden samengevoegd in een nieuw verband. Oude organisaties houden op met bestaan. Bv. AMRO bank en de ABN bank = ABN AMRO bank

Overname

De ene organisatie neemt de andere over. Bv. Jumbo nam C1000 over.

Joint venture

Samenwerkingsverband in de vorm van een nieuwe onderneming die door twee (of meer) bestaande ondernemingen wordt gefinancierd

Strategische samenwerking

Samenwerkingsverband tussen twee of meer organisaties die met behoud van zelfstandigheid en identiteit samenwerken op een deelgebied dat van wezenlijk belang is voor de continuïteit van de afzonderlijke organisaties. Bv. de samenwerking van Philips en Douwe Egbers = Senseo.

Franchise

Retailvorm waarbij het marketingconcept centraal ontwikkeld en bestuurd wordt en de vestigingsleiders zelf eigenaar van hun vestiging zijn

Rechtsvormen

Organisaties zonder rechtspersoon

- Eenmanszaak
- Vennootschap onder firma
- Commanditaire vennootschap

Organisaties met rechtspersoonlijkheid

- De BV (besloten vennootschap)
- De NV (naamloze vennootschap)
- De vereniging
- De stichting

Rechtspersoon

Een organisatie die zelfstandig aan het rechtsverkeer deelneemt en als zodanig eigen rechten en plichten heeft

HUSK

JIJ MAAKT HET AVONTUUR



24+ BESTEMMINGEN
FRANKRIJK+OOSTENRIJK

175+ ACCOMODATIES
FRANKRIJK+OOSTENRIJK

BOEK JOUW AVONTUUR OP WWW.HUSK.NL

Eenmanszaak

Rechtsvorm waarbij de eigenaar met have en goed verantwoordelijk is voor het bedrijfsresultaat. Er is geen onderscheid tussen zakelijk en privé

BV en NV's

De eigenaren (aandeelhouders) zijn slechts in beperkte mate aansprakelijk, kunnen niet meer verliezen dan de waarde van de door hen ingebrachte aandelen. Prive kunnen ze niet worden aangesproken.

Periode van eind negentiende eeuw tot circa 1935

Industriële revolutie

Periode(n) van versnelde ontwikkeling op technisch en economisch gebied

Efficiency

Doelmatigheid. Kostenbewustzijn.

Scientific management Frederick Taylor

Kwantitatieve benadering: wetenschappelijke analyses van de werkzaamheden en verregaande taakverdeling en training waarbij iedere handeling nauwkeurig is voorgeschreven per productie-eenheid

Lopende band: Hét instrument uit het scientific management om efficiency te bereiken

General management theory

Henri Fayol. Benodigde vaardigheden om een organisatie als geheel te leiden: plannen, organiseren, opdrachten geven, afstemmen en controleren.

Eenheid van bevelprincipe

Het principe dat iedere werknemer slechts één leidinggevende heeft

Periode van circa 1935 tot circa 1955

Human relations

Managementtheorie met aandacht voor sociale aspecten

Hawthorne experiments

Experiment van Mayo waarbij het aandachtsprincipe werd ontdekt

In deze periode werden organisaties beschouwd als *gesloten systemen*.

Revisionisme (=herziening)

School uit het managementdenken die het scientific management en de human relations trachtte te integreren. Taakroulatie, taakverruiming en taakverrijking.

Periode van circa 1955 tot heden

Grote economische bloei. Grote maatschappelijke veranderingen.

In deze periode werden organisaties beschouwd als open systemen. Systemen die invloed uitoefenen op hun omgeving en door de omgeving beïnvloed worden.

Systeemtheorie

Theorie die zegt dat organisaties beschouwd moeten worden als onderdeel van een groter verband

Interdisciplinair

Benadering van problemen vanuit meerdere bedrijfskundige domeinen

Medezeggenschap

Medewerkers mogen meebeslissen (meestal gebeurt dit door hun vertegenwoordiging in de ondernemingsraad)

Contingency

De beste manier van leidinggeven bestaat niet. Deze is immers afhankelijk van de situatie waarin de organisatie zich bevindt

Kennisrevolutie

Periode aan het eind van de twintigste eeuw waarin een zeer sterke toename van kennis plaatsvond

Vijfkrachtenmodel van Porter

Model waarmee de structurele rentabiliteit van een markt in kaart kan worden gebracht. Wordt ook gebruikt om een mesoanalyse uit te voeren

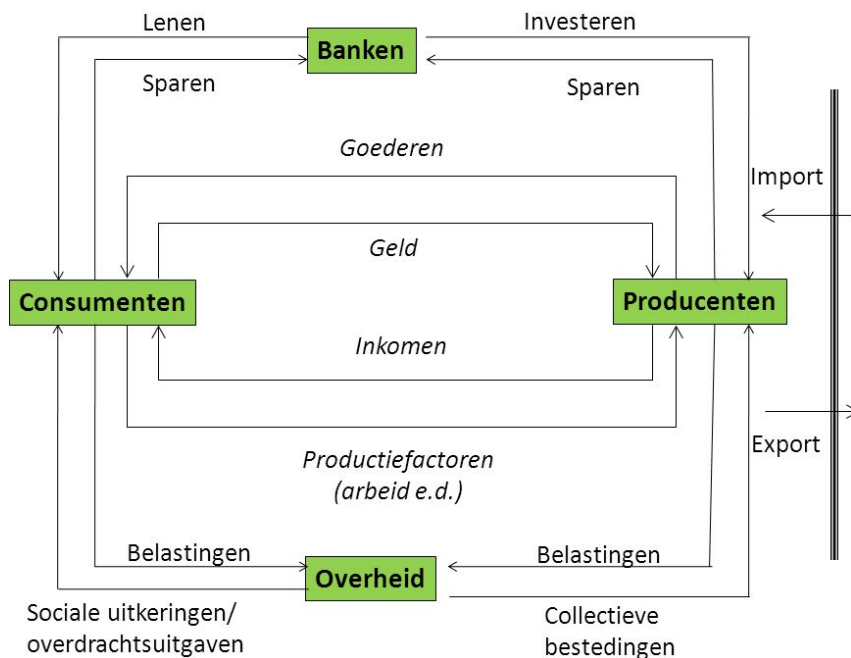
Consumentisme: beweging in de samenleving die gericht is op de belangenbehartiging van de consument in de meest ruime zin van het woord.

Economisch kringloopmodel

De wisselwerking tussen banken, producenten, overheid en consumenten

Mensen (kennis en ervaring) en middelen (machines, grondstoffen, energie) zijn de inputfactoren.

Die worden omgezet in producten en diensten (de outputfactoren).



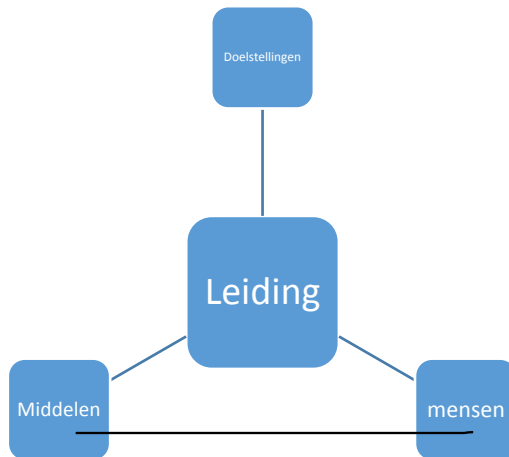
Organisatie-evenwicht

Zowel interne als externe stakeholders gemotiveerd houden door middel van een juiste beloningsbalans

Managementproces

Het proces van beleidsvorming, via structurering naar uitvoering

Leiding heeft de taak de mensen en middelen zodanig in te zetten in het transformatieproces dat de doelstellingen optimaal gerealiseerd worden.



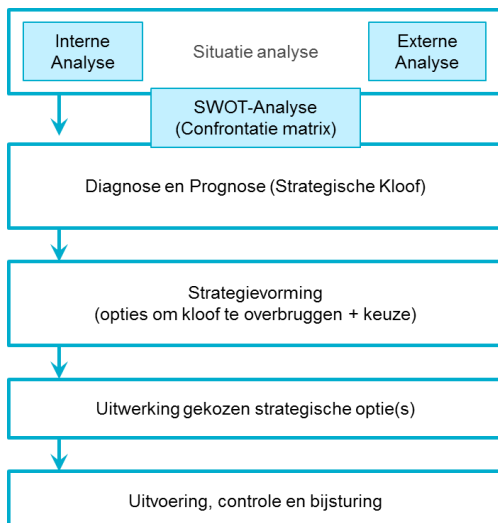
Hoofdstuk 2. Strategy

Zorg dat je precies weet wat de inhoud is van de begrippen interne analyse, externe analyse, SWOT, strategische opties en confrontatiematrix.

Planning, nu beslissen wat er in de toekomst moet gebeuren. Soorten planning:

- Niveau (concern, werkmaatschappij, afdeling, product)
- Tijdshorizon (kort, middellang en lang)
- mate van detail (strategisch, tactisch, operationeel)
- functioneel gebied (inkoop, productie, marketing, financiën, personeel)

Strategie ontwikkelingsmodel



De volgorde weten!

Analyse

Plan

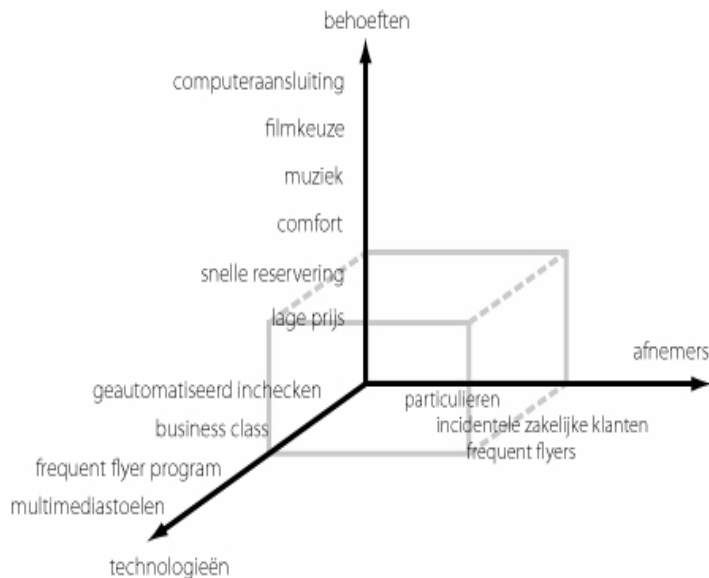
Implementatie

Businessdefinitionmodel van Abell

Beschrijven van het werkterrein van de onderneming

De afnemersgroepen (wie)

De behoeften (wat) en de technologie (hoe)



SWOT-analyse

Externe ontwikkelingen en de eigen sterke en zwakte punten in vergelijking met de concurrent. Strengths, weaknesses, opportunities en threats. SWOT-analyse start met de situatieanalyse en wordt voortgezet in de prognose.

Intern

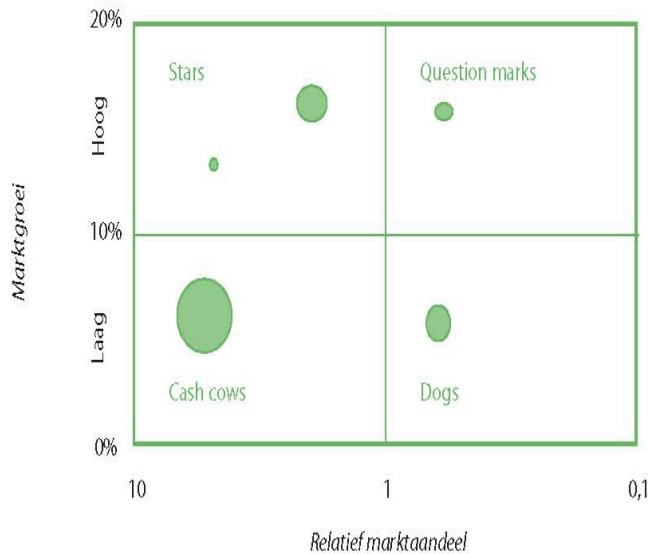
Sterkte-zwakteanalyse (intern = micro)

Kan betrekking hebben op niet-financiële prestaties en financiële prestaties (kan verder worden geïnterpreteerd, bv. naar product-marktcombinaties, geografische gebieden en naar distributiekkanalen).

Uitgebreide checklist van Porter voor het uitvoeren van een sterkte zwakteanalyse:

- Producten
- Distributie
- Kwaliteit van management
- Financiële positie
- Onderzoek en developments
- Productie

BCG matrix



Marktgroei

Het percentage waarmee de markt waarop het product wordt verkocht jaarlijks netto groeit

Dogs

Kwadrant uit het BCG-model voor producten met een lage groei en een laag marktaandeel

Cash cows

Deel van de productrange met een hoog marktaandeel, maar een geringe marktgroei

Stars

Productgroepen met een hoog marktaandeel en hoge marktgroei

Question marks

Producten met een laag relatief marktaandeel in een sterk groeiende markt. Deze kunnen zich tot star ontwikkelen

Externe ontwikkelingen

Kansen-bedreigingenanalyse (extern = macro en meso)

Onderzoek vindt plaats in de omgeving van de organisatie. Betrekking op externe (macro- en meso-) ontwikkelingen.

Macroanalyse

Analyse van 'de pest'-omgevingsfactoren (dus politieke, economische, sociale en technologische), doorgaans voor een individuele organisatie niet beïnvloedbaar. Deze creëren kansen en bedreigingen en beïnvloeden daarmee de onderneming.

Demografische factoren

Veranderingen die zich voordoen in de omvang en de structuur (vergrijzing en ontgroening) van de bevolking en om veranderingen in de bevolkingsconcentraties.

Economische factoren

Betrekking op beleid en ontwikkelingen die uiteindelijk invloed hebben op de koopkracht, zoals de werkgelegenheids- en inkomenspolitiek en de inflatie- en renteontwikkeling.

Politiek-juridische factoren

De houding van de politiek ten opzichte van organisaties – in het bijzonder het bedrijfsleven –.

Ecologische factoren

Ontwikkelingen die betrekking hebben op natuur en milieu.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Ondernemen zonder blijvende schade aan te richten aan de mens en zijn omgeving.

Aandacht voor people, planet en profit is in evenwicht.

Sociaal-culturele factoren

Betrekking op veranderingen die zich voordoen in het waarde- en normenpatroon van een samenleving of een deel daarvan (subcultuur). Bv. de gezondheidstrend en de thuiswerktrend.

Technologische factoren

Technologische veranderingen en vernieuwingen op verschillende terreinen die leiden tot nieuwe producten en productieprocessen.

Mesoanalyse

Heeft betrekking op ontwikkelingen die zich voordoen bij de deelnemers in de bedrijfskolom (afnemers, toeleveranciers en concurrenten) en de zogenoemde publieksgroepen (vermogensverschaffers, media, lokale overheden, belangenorganisaties en de publieke opinie). Monden uit in kansen en bedreigingen.

Afnemers

- Consumenten
- Niet-consumenten (wederverkopers, industriële afnemers, grootverbruikers en non-profitorganisaties)

Belangenorganisaties

- Brancheorganisaties (ANVR)
- Vakbonden
- Werkgeversorganisaties (FNV)
- Actiegroepen
- Organisaties die de belangen van de consumenten behartigen (Consumentenbond)
- Werknemers
- Publieke opinie

Confrontatiematrix

Onderdeel van de SWOT-analyse waarbij sterkten en zwakten van de organisatie in verband worden gebracht met kansen en bedreigingen

		Kansen			Bedreigingen			
		Online verkoop	Nieuwe productietechnologieën	Nieuwe markten in Oost Europa	Toenemende distributiekosten	Afnemende klantenloyaliteit	Lage loonlanden	
5 deelnemer(s)								
Sterkten	Flexibele organisatie	6	7	3	-2	2	0	16
	Kundig personeel	4	7	4	0	2	2	19
	Kwalitatief product	5	6	8	1	-3	1	18
Zwakten	Hoge personeelskosten	-2	1	1	-5	-9	-5	-19
	Verouderde productiefaciliteiten	-1	0	4	-6	-2	-3	-8
	Gebrek aan financiële middelen	-2	0	2	-7	-4	-5	-16
		10	21	22	-19	-14	-10	

Sterkten

- Sterkte a
- Sterkte b
- Sterkte c

Zwakten

- Zwakte d
- Zwakte e
- Zwakte f

Kansen

- Kans 1
- Kans 2
- Kans 3

Bedreigingen

- Bedreiging 4
- Bedreiging 5
- Bedreiging 6

	a	b	c	d	e	f
1						
2		Aanvallen & uitbouwen			verbeteren	
3						
4						
5						
6		verdedigen			oplossen (kernprobleem)	
7						

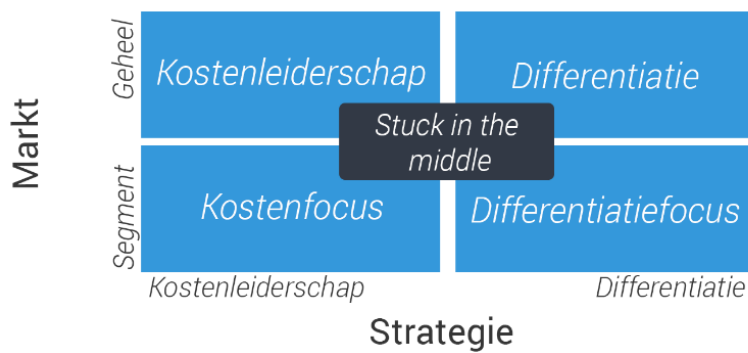
Diagnosefase

Gaat het erom in de analysefase verzamelde gegevens te interpreteren. De diagnose en de prognose maken de **strategische kloof** duidelijk. Hierin wordt het verschil getoond tussen de te behalen doelstellingen (winst/omzet) bij gewijzigd beleid en bij ongewijzigd beleid.

Strategische opties

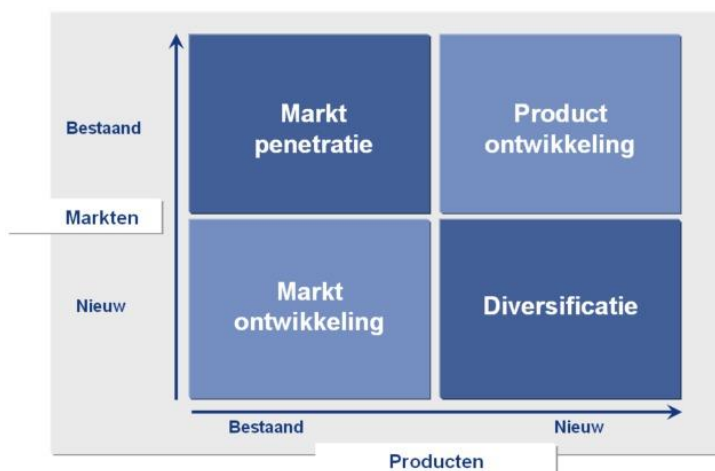
Concurrentiestrategieën van Porter

- Costleadership. Producten tegen een zo laag mogelijke verkoopprijs aan te bieden om een zo groot mogelijk marktaandeel te bereiken.
- Differentiatie. De onderneming probeert zich te onderscheiden van de concurrentie op een of meer punten die de markt belangrijk vindt, zoals gebruiksgemak, styling en kwaliteit.
- Focusstrategie. De onderneming concentreert zich op kleine segmenten in de markt (niches) die tot interessante segmenten kunnen uitgroeien. Voordeel: de onderneming heeft weinig last van de grote concurrenten.

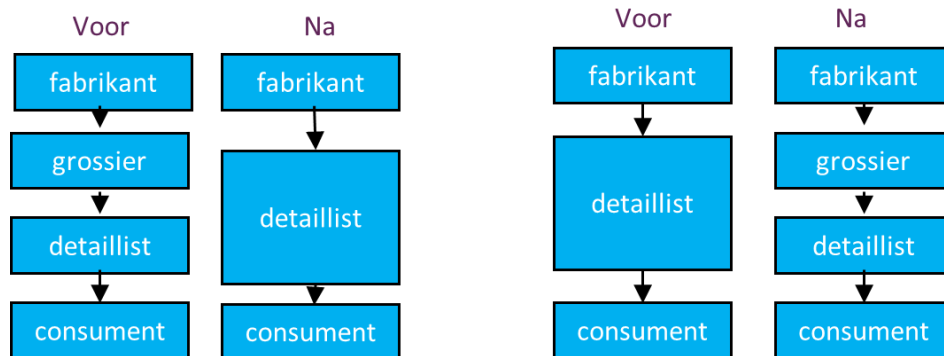


Groeistrategieën van Ansoff

- Marktpenetratie. Verkrijgen van een groter marktaandeel in een bestaande markt met bestaande producten
- Marktontwikkeling. Met bestaande producten nieuwe markten bewerken (o.a. door meer te gaan exporteren).
- Productontwikkeling. De bestaande markten bewerken met nieuwe producten. Bv. innovaties of verbeteringen aan bestaande producten. (Google glass)
- Diversificatie. Een voor de onderneming volledig nieuw product op een volledig nieuwe markt.



Differentiatie- en integratiestrategieën



Integratie

overname binnen een bedrijfskolom

Horizontale integratie

Overname van een bedrijf op hetzelfde niveau in de bedrijfskolom (bijvoorbeeld: Air France neemt KLM over)

Verticaal achterwaartse integratie

De organisatie neemt een voorafgaande schakel in de bedrijfskolom over

Verticaal voorwaartse integratie

De organisatie neemt een volgende schakel in de bedrijfskolom over

Differentiatie

Afstoten van een organisatie of een deel hiervan.

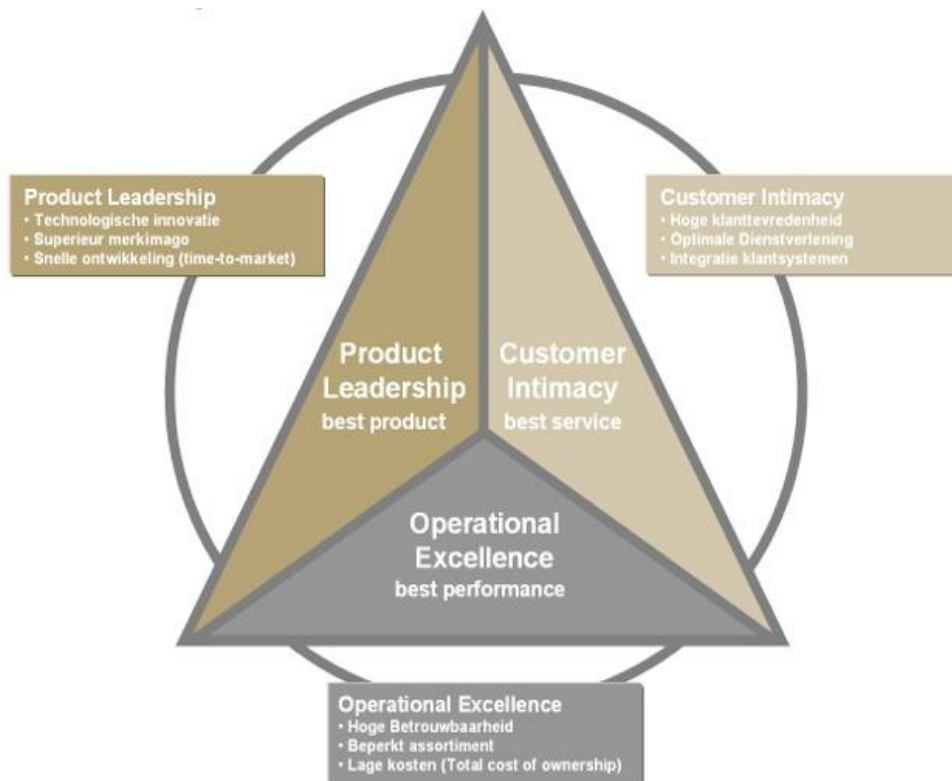
Strategieën gerelateerd aan marktpositie

Marktleider. Grootste vertegenwoordigers in de markt

Marktuitedager. Ondernemingen met de ambitie een groter marktaandeel te verkrijgen

Marktvolger. Deze kleinere ondernemingen kiezen voor een imitatiestrategie

Waardedisciplines Treacy & Wiersema



Hoofdstuk 3 – Structure

Zorg dat je feilloos weet wat de begrippen taakverdeling, werkstructurering, omspanningsvermogen en organisatiestelsel inhouden.

Zorg dat je het verschil tussen efficiëntie en effectiviteit haarscherp kunt uitleggen.

Organisatie structuur

- Hoe zijn de functies verdeeld
- Wie heeft welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden (beslissingsbevoegdheden)
- Hoe vindt de coördinatie plaats (coördinatie)

Effectief: doelgericht

Efficient: met zo min mogelijk kosten het vastgestelde doel bereiken

“Structure follows strategy”

Organogram

Schematische weergave van de structuur van een organisatie

Lijn-staforganisatie

Stafafdelingen hebben een adviesfunctie. Via een horizontale lijn zijn ze verbonden met de lijnfunctionaris aan wie zij hun adviezen uitbrengen. De lijnfunctionarissen zijn degenen die de leiding hebben en dus de beslissingen nemen.

■ Horizontale

- Indeling naar gelijksoortigheid (interne differentiatie)
 - F-indeling
- Indeling naar samenhang (interne specialisatie)
 - P-, M-, G-indeling

■ Verticale

- Sturen vs. uitvoeren
- Eenvoudige taken naar laag niveau

Formele organisatiestructuur

Bestaat uit de officiële, door de leiding vastgestelde functie- en taakverdeling, de daarbij behorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de manieren waarop de communicatie plaatsvindt. Formeel kan bv. zijn dat medewerkers van verschillende afdelingen alleen via hun chefs met elkaar mogen overleggen.

- Organieke structuur. Verschillende afdelingen weergegeven.
- Personele structuur. Ook de namen van de chefs v.d afdelingen en de aantallen werknemers per afdeling.

Informele organisatiestructuur

Niet vastgelegde structuur van een organisatie

Arbeidsverdeling (functie/taakverdeling) en coordinatie

Bestuursmotief

Gelijkgerichtheid, eenheid van leiding die ervoor zorgt dat de organisatie bestuurbaar wordt of blijft. Levert in beginsel kostenvoordelen op. Medewerkers richten zich volledig op een deeltaak, daardoor als gevolg van routinevorming sneller en dus goedkoper gewerkt kan worden. Mogelijkheden van automatisering groter.

Kostenmotief

Ondernemen met focus op goedkoper werken

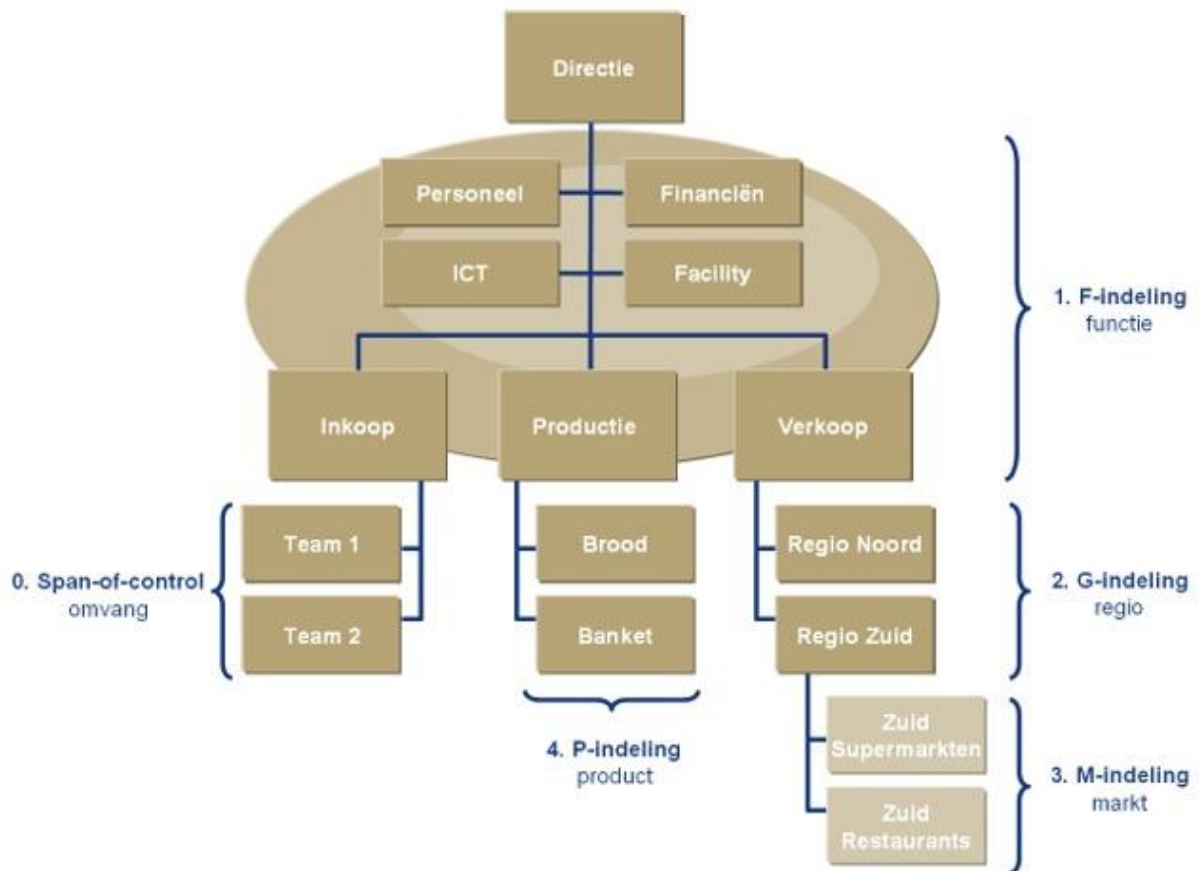
Sociaal motief

Eis dat werk een zekere aantrekkelijkheid moet hebben

Maatschappelijk motief

Ondernemen met als doel bij te dragen aan de behoeftebevrediging van de maatschappij
Eisen die de maatschappij stelt aan de wijze waarop functies vervuld worden. 'Hard', gebaseerd op regelgeving (bv. arbowet) of 'zacht', afkomstig van vakbonden en andere belangengroepen

Taakverdeling



Horizontale taakverdeling

Te zien in een organogram als afdelingen op dezelfde hiërarchische hoogte

F-indeling

Indeling naar gelijksoortigheid (interne differentiatie)

Werkzaamheden samengevoegd die naar hun aard bij elkaar of bij een deelproces binnen het totale bedrijfsgebeuren horen.

bv. indeling naar bedrijfsfuncties (inkoop, productie, marketing, personeel, financien)

Voordelen

Medewerkers kunnen efficiënter worden ingezet dankzij specialisatie

Toename van de automatiseringsmogelijkheden

Nadelen

Moeilijk tot stand te brengen coordinatie tussen de functionele afdelingen

Indeling naar samenhang

P-indeling

Medewerkers van verschillende disciplines worden bij elkaar gezet en samen de marktwerking verzorgen van 1 product of productgroep.

M-indeling

Een bepaalde markt

G-indeling

Een bepaald gebied

Voordelen

Bevordert de flexibiliteit

De betrokkenheid en loyaliteit wordt gestimuleerd (wij-gevoel)

Nadelen

Voordelen van specialisatie worden gemist

Verticale taakverdeling

Verdeling van functies en bevoegdheden over verschillende organisatieniveaus en binnen die niveaus over verschillende functionarissen. Iedere werknemer heeft een bepaald takenpakket, dat bestaat uit een combinatie van lichtere en zwaardere taken.

Optimale kostenstructuur

Maximale resultaten behalen tegen minimale kosten

Werkstructurering

Autonome groepen, zelfsturende teams en regelkringen.

Taakroulatie. In een team nemen werknemers elkaars functie over

Taakverruiming (horizontaal, meer taken van hetzelfde niveau. Minder specialistisch, meer verantwoordelijkheid)

Taakverrijking (verticaal, taken toegevoegd op een hoger niveau, meer verantwoordelijkheden)

Autonome groepen (zelfstandige teams)

Omspanningsvermogen, spanwijdte en spandiepte

■ Horizontaal

- Spanwijdte (Span of Control):
het aantal medewerkers aan wie men direct leiding geeft
- Omspanningsvermogen:
aantal medewerkers aan wie men direct leiding kan geven

■ Verticaal

- Spandiepte (Depth of Control):
het aantal lagen waaraan men indirect leiding geeft
- Omspanningsvermogen:
het aantal niveaus waaraan men indirect leiding kan geven

Vergroting omspanningsvermogen

- Aanstelling assistent managers
- Aanstelling assistenten
- Gebruikmaken van Stafafdelingen
- Taken delegeren aan een lager niveau
- Kennis en vaardigheden vergroten
- Informatievoorziening, systemen en procedures verbeteren
- Functionele relaties invoeren
 - Geen leidinggevende relatie maar toch de bevoegdheid om dwingende instructies te geven (bv iemand vd Staf die opdrachten mag geven)

Assistent managers zijn plaatsvervangers. Tussen leiding en ondergeschikten.

Assistent kan bv. secretaresse zijn. Geeft geen leidnig aan de ondergeschikten van de manager.

Stafafdelingen geven op specifieke terreinen gevraagd en ongevraagd advies. De manager kan dit opvolgen of naast zich neer leggen.

Degene die delegeert, behoudt de eindverantwoordelijkheid

Informatievoorziening: Managementinformatiesysteem. Computersysteem waarmee interne en externe gegevens kunnen worden opgeslagen en geraadpleegd.

De configuraties van Mintzberg

Configuraties van Henry Mintzberg		
Configuratie	Primaire coördinatie	Macht ligt bij
Simpele structuur	Direct toezicht	Strategische top
Machine bureaucratie	Standaardisatie werk	Technostructuur
Professionele Organisatie	Standaardisatie vaardigheden	Uitvoerders
Divisie structuur	Standaardisatie output	Middenkader
Adhocratie	Wederzijdse aanpassing	Ondersteunende staf

Coördinatie

Communicatie kan horizontaal plaatsvinden.

Tussen personen/afdelingen op gelijk hiërarchisch niveau

Verticaal

Op verschillende niveaus

Lateraal

Diagonale richting

Coördinatievoorzieningen

- Taakverdeling maakt afstemming noodzakelijk:
- Gepoolde interdependentie
 - Onderdelen zijn autonoom
- Volgtijdelijke interdependentie
 - Toeleverende afdelingen
- Reciproke (wederkerige) interdependentie
 - Wederzijds afhankelijke afdelingen

Gepoolde. Indirecte afhankelijkheid.

Volgtijdelijke. Directe afhankelijkheid

Organisatiestelsels

Organisaties kunnen in kaart worden gebracht op basis van verschillende aspecten, zoals taakverdeling, besluitvorming, coördinatievoorzieningen en macht.

Mechanistisch organisatiestelsel

Organisatiestelsel gebaseerd op rationaliteit en efficiency

Organistisch organisatiestelsel

Structuur die lijkt op levende organismen

Lijnorganisatie

Basisvorm van iedere organisatiestructuur.

Zuivere lijnorganisatie heeft iedere medewerker 1 leider boven zich aan wie hij verantwoording schuldig is.

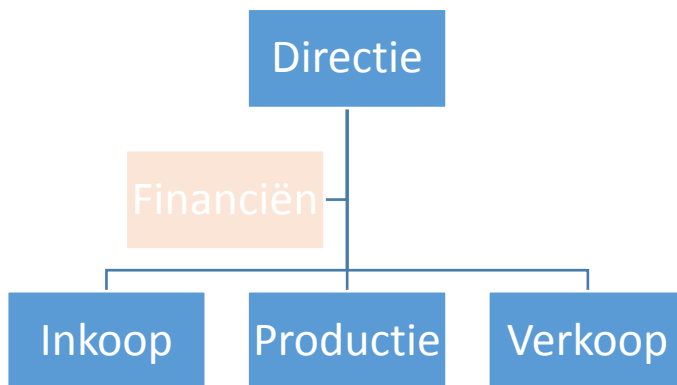
Een lijnorganisatie is een organisatie waarbij boven elke werknemer een manager of meerdere staat en waarin de taken opgedeeld zijn in logisch bij elkaar horende afdelingen. De lijnorganisatie is een oude en veelgebruikte organisatiestructuur. Als je een schema maakt van de organisatie lijkt die op een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

Lijnorganisatie

- Voordelen:
 - Eenvoud en duidelijkheid, iedereen heeft één chef
- Nadelen:
 - Organisatie wordt snel stijf waardoor: lange communicatielijnen, met vertraging in de besluitvorming.

Lijn-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.

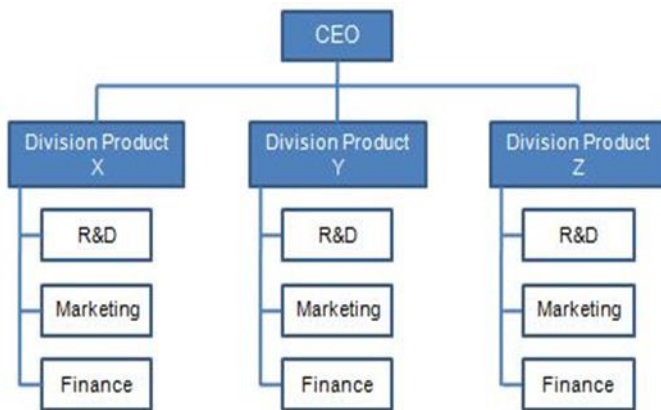


- Voordelen:
 - Duidelijkheid in gezagsverhouding
 - Manager kan door middel van de specialisatie van de staf gefundeerde beslissingen nemen
 - Omspanningsvermogen kan worden vergroot
- Nadelen:
 - Lijn functionaris wordt te afhankelijk van de staf
 - Staf kan te theoretisch worden, te weinig relevant

Divisiestructuur

Organisatiestructuur waarbij grote onderdelen worden gestuurd op output en veel zelfstandigheid kennen. Bedrijfsactiviteiten die bij elkaar horen worden ondergebracht in divisies. De eerste ingang van een divisie is meestal een productgroep, maar kan ook een regio zijn of een markt. De divisiestructuur hoort bij de indeling naar samenhang, komt uitsluitend voor bij grote internationale concerns.

Een divisiestructuur is gericht op een product, markt of dienst



- Voordelen:
 - Slagvaardig door focus op één productgroep, markt of regio
- Nadelen:
 - Mogelijk prevaleert binnen de Divisie het Divisiebelang boven de het Concernbelang

Matrixorganisatie

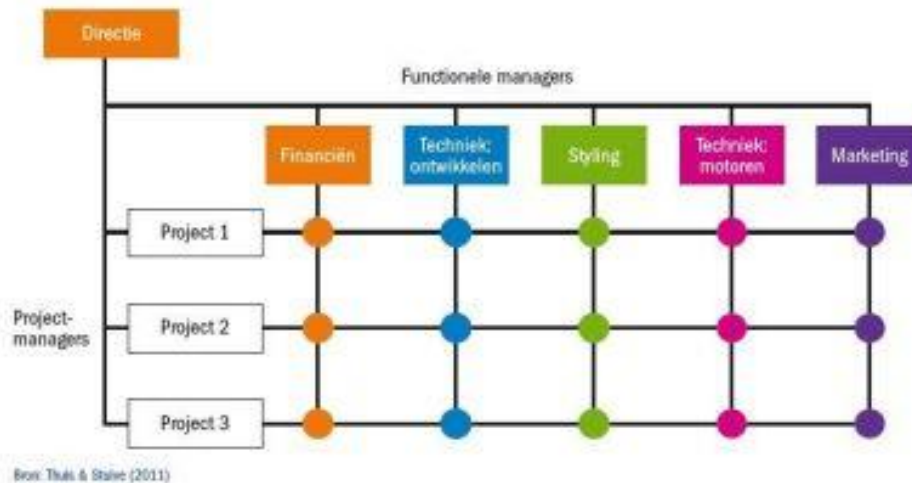
Organisatievorm waarbij leiding wordt gegeven door functioneel leidinggevend en door projectleiders

Een matrixstructuur bevordert afdelingsoverschrijdend werken

Combinatie van een lijn- en projectorganisatie.

Sprake van eenheid van bevel

Zuivere projectstructuur is geen sprake van gedeelde verantwoordelijkheid. Alle bevoegdheden zijn toegekend aan de projectleider.



■ Voordelen:

- De mogelijkheid om afdelingsoverschrijdend te werken en daarmee slagvaardig en efficiënter te werk te gaan

■ Nadelen:

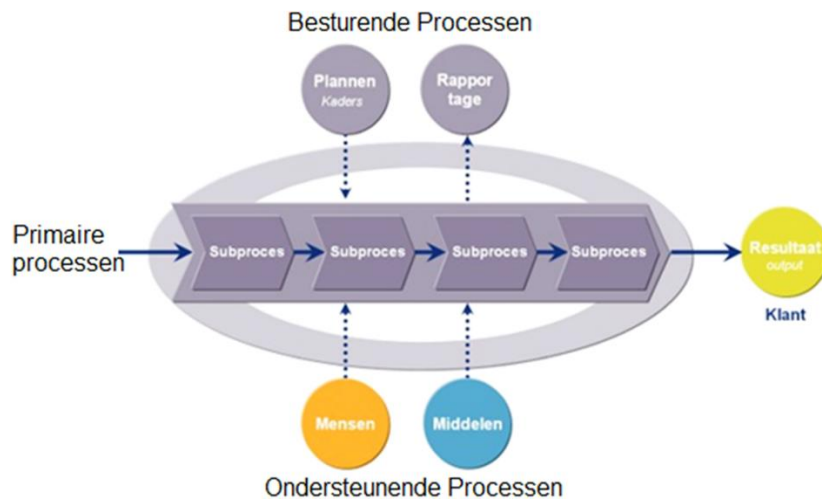
- Conflicten in verantwoordelijkheden en leidinggevend kunnen sneller optreden door opsplitsing van mensen/rollen/taken

Een **platte organisatiestructuur** (ook bekend als horizontale organisatiestructuur) verwijst naar een organisatie met weinig tot geen tussenliggende managementlagen tussen de werknemers en de managers. Het idee is dat goedopgeleide werknemers productiever zijn wanneer ze meer direct betrokken zijn bij besluitvormingsprocessen, in plaats van dat hun nauwlettend leiding wordt gegeven vanuit vele managementlagen.

Hoofdstuk 4. Systems

Welke S uit het 7S-model moet de voorspelbaarheid en bestuurbaarheid van een organisatie mogelijk maken? Systems en processen

Systemen geven structuur aan de verschillende processen en maken het beter mogelijk de samenhang ertussen te doorzien. Met het verworven inzicht kan een zo effectief en efficiënt mogelijke werkwijze in de onderneming tot stand gebracht worden.



Iedere organisatie streeft bepaalde doelen na op diverse niveaus: strategisch (lange termijn), tactisch (middellange termijn) en operationeel (korte termijn). Strategieën worden ontwikkeld om die doelen te verwezenlijken. Om deze te kunnen uitvoeren, moeten allerlei activiteiten worden ontplooid. Deze worden op een logische manier geordend tot processen. Een aantal van deze processen vormt samen een systeem.

Subsystemen en aspectsystemen

De hele onderneming functioneert als 1 groot systeem. De onderdelen daarbinnen worden gezien als deelsystemen. Een deelsysteem kan een duidelijk afgebakende unit binnen het hoofdsysteem zijn (bv. een afdeling) – dan spreken we van een subsysteem.

Of een systeem waarvan de processen door meerdere subsystemen heen lopen – deze systemen worden aspectsystemen genoemd.

Alle mannen en vrouwen boven de 55 jaar die werkzaam zijn bij de ING Bank worden in kaart gebracht in het kader van het invoeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Waarvan is dit een voorbeeld? Aspectstelsysteem

Open systemen en gesloten systemen

Een organisatie is een open systeem. Iedere organisatie staat immers in contact met de buitenwereld en wordt beïnvloed door deze wereld. Gesloten systemen bestaan haast niet.

Processen

Alle processen hebben een bepaalde invoer die een verandering – een transformatie – ondergaat en uitvoer oplevert.

Input -> Throughput -> Output

Workflow management

wordt bijgehouden in welke fase van een proces de order zich bevindt, zodat een volgende stap kan worden klaargezet bij een volgende medewerker in het proces

Primaire processen

Dagen direct bij aan de totstandkoming van het product of de dienst en het resultaat ervan (winst). Bv. Inkoopprocessen, productieprocessen en de marketingprocessen.

Secundaire processen

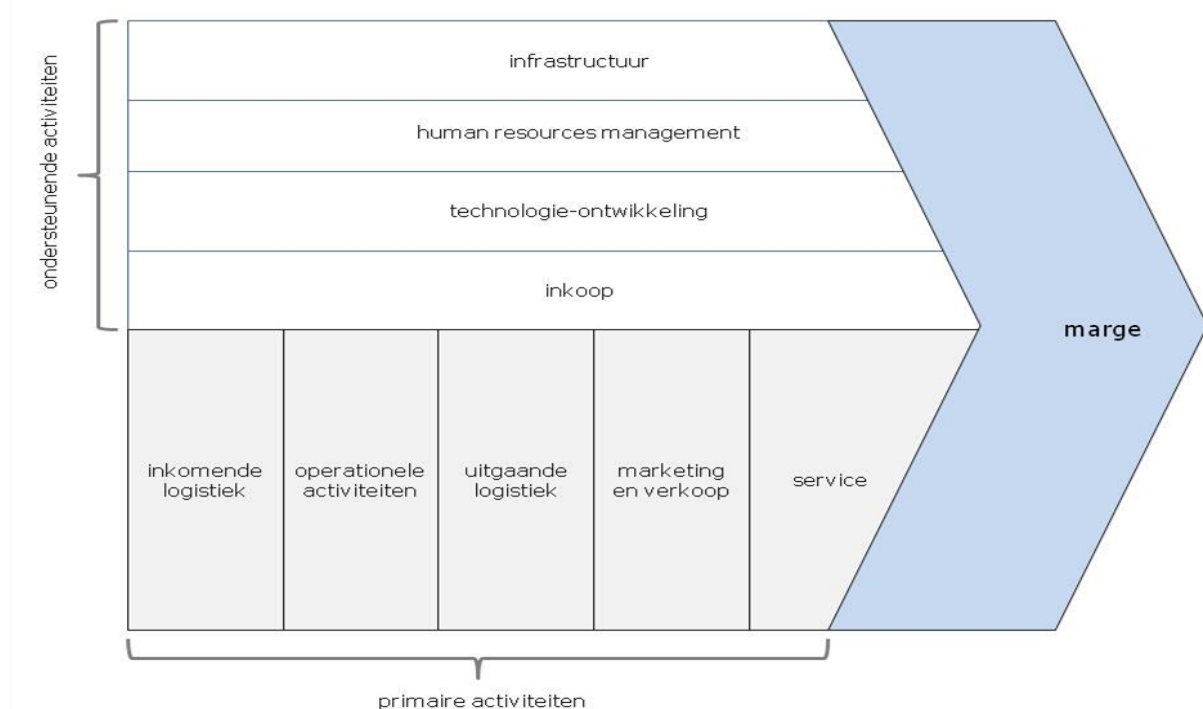
Leveren een bijdrage aan het optimaal laten verlopen van de primaire processen. *Een ondersteunende taak.* Activiteiten van personeelszaken, de administratie, bedrijfsrestaurant, receptie en bewaking. Worden ook wel ondersteunende processen genoemd.

Bestuurlijke processen

Zorgen dat de primaire en secundaire processen zo effectief (doelgericht) en efficiënt (doelmatig) mogelijk verlopen. Hebben te maken met sturing en beheersing. Sturing bestaat uit de activiteiten, procedures en systemen die de richting aangeven (strategie). Beheersing gaat om het goed laten verlopen van de bedrijfsactiviteiten op uitvoerend niveau.

Inventarisatie (bestaande situatie) Value-chain model van Porter

Uitgangspunt: de gehele organisatie kan worden gezien als een verzameling van processen die leidt tot het creëren van meerwaarde. Bv. Een hoopje ijzer, rubber e.d. kost 20 euro, het eindproduct (een fiets) betalen mensen veel meer voor.



Ondersteunende activiteiten: secundaire processen

Waar staat het bedrijfsproces van bijvoorbeeld kledingwinkel H&M in de value chain van Porter? Secundaire processen.

Primaire processen

Ingaande logistiek

ontvangen, verspreiden en opslaan van de inputs

Producties (operations)

productiemethoden

werkvoorbereiding

werkuitgifte

onderhouden en inspectie

Uitgaande logistiek

fysieke distributie processen van het eindproduct

Marketing en verkoop

Service

Niet-tastbare meerwaarde

Secundaire processen

Infrastructuur

Overheaddiensten

Planning, boekhouding, catering en dergelijke

Humanresourcesmanagement

beleid inzake werving, behoud
en uitstroom van personeel

Technologische ontwikkeling

Processen die tot doel hebben de producten/diensten en de bedrijfsprocessen te verbeteren

Fundamenteel onderzoek (van tevoren niet bekend wat de uitkomsten zijn)

toegepast onderzoek (gericht op het zoeken naar nieuwe mogelijkheden binnen bestaande
product-marktcombinaties)

Inkoop

strategische inkoop (ter onderscheid van ingaande logistiek)

De marge

het resultaat (winst/verlies)

Inventarisatie (Procesbeschrijvingen (workflow))

Processen worden beschreven of in kaart gebracht door middel van tabellen en schema's.

Systeemdenken

Het vermogen om verbanden tussen systemen en processen te zien.

Business process redesign (BPR)

De door ICT-gestuurde methode van het opnieuw inrichten van bedrijfsprocessen.

- Informatietechnologie (IT) maakt het gemakkelijker om complexe processen te volgen en daarin in te grijpen
- Er komt sneller en eenvoudiger informatie beschikbaar om de processen te optimaliseren
- Integrale benadering van processen
- De wensen van de klanten zijn uitgangspunt

Sociotechniek

Maakt net als BPR gebruik van ICT (technische deel) maar heeft ook sterke aandacht voor de human factor (socio-deel)

Sociotechniek is niet ICT-gestuurd. Ze maakt wel gebruik van ICT, maar past daaraan niet de hele organisatie aan.

Maakt gebruik van zelfsturende teams waarin beide elementen samenkomen

Sociotechniek maakt net als BPR gebruik van ICT maar heeft ook sterke aandacht voor de human factor. Klopt.

De technische staf richt zich op het verbeteren van: de primaire processen, bijvoorbeeld via kwaliteitszorg en werkvoorbereiding

E-business

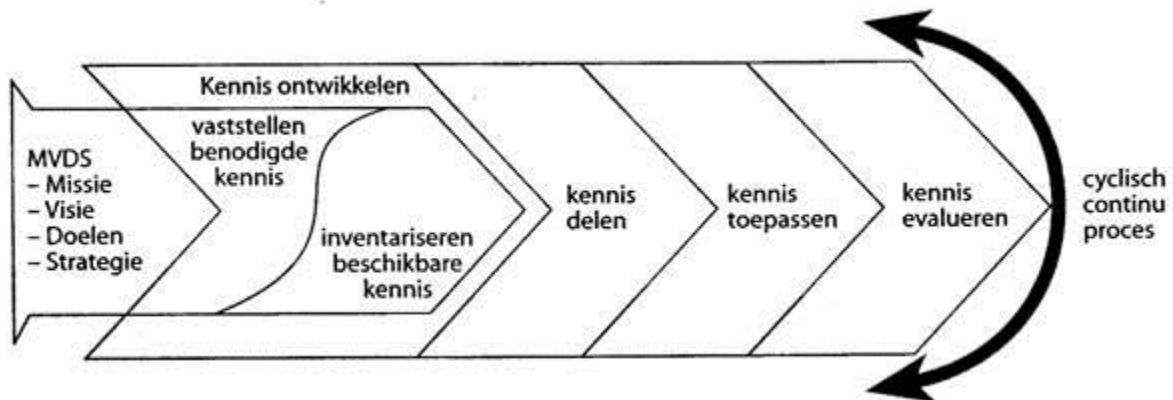
Electronic business: zakendoen met gebruikmaking van elektronica.

De logistieke keten bestaat uit vijf elementen:

- Inkoop
- Opslag
- Productie
- Distributie
- Retouren

Hoofdstuk 5 – Staff

Kenniswaardeketen



“humanresourcesmanagement”

Personeelsbeleid

Strategisch personeelsmanagement is extern gericht. Het houdt zich bezig met ontwikkelingen buiten de organisatie en bekijkt in hoeverre deze op korte en wat langere termijn invloed hebben op het personeelsbestand van de onderneming.

Personeelsbeheer

De in personeelsbeleid genomen beslissingen vertalen naar operationele doelen

Intern gericht. Omvat taken als sollicitatiegesprekken, ondersteunen van de implementatie van loopbaanplannen van medewerkers.

Humanresourcesmanagement gaat om de volgende drie gebieden:

- Instroom (werving, selectie en aanstelling)
- Doorstroom (beloning, beoordeling, loopbaanontwikkeling)
- Uitstroom (vrijwillig en gedwongen vertrek)

Aanstelling

- **Arbeidscontract**
o.a. functieomschrijving, aantal uren, aanvangssalaris, opzegtermijn, secundaire arbeidsvoorwaarden, proeftijd

- Voor bepaalde tijd
- Voor onbepaalde tijd

Wettelijke bepalingen

Algemene wet gelijke behandeling. Verbiedt het maken van een selectie op grond van geslacht, ras, godsdienst, politieke voorkeur, nationaliteit, burgerlijke staat, seksuele geaardheid en fysiek ongemak.

Arbowet

Arbeidstijdenwet

Medische keuring mag alleen bij functies waaraan specifieke medische eisen gesteld worden. Mag alleen als ze al besloten hebben hem aan te nemen.

Antecedentenonderzoek

Wanneer je direct te maken hebt met geld, geheime gegevens e.d. Wordt naar het persoonlijk verleden (inclusief dat van naaste familie) gekeken.

Tijdens proeftijd zijn de opzegverboden niet van toepassing (ziekte en zwangerschap)

Proeftijd is niet toegestaan voor arbeidscontracten van maximaal zes maanden

Proeftijd heeft maximum van 2 maanden

Ondernemings-CAO (komt meeste voor)

Een cao afgesloten met een of meer werknemersverenigingen

Bedrijfstak-CAO

Een of meer werkgeversverenigingen sluiten een cao af voor de hele branche (vertegenwoordigd door een of meer vakbonden).

Standaardregeling mag niet van worden afgeweken

Minimumregeling wel, alleen ten voordele van de werknemer

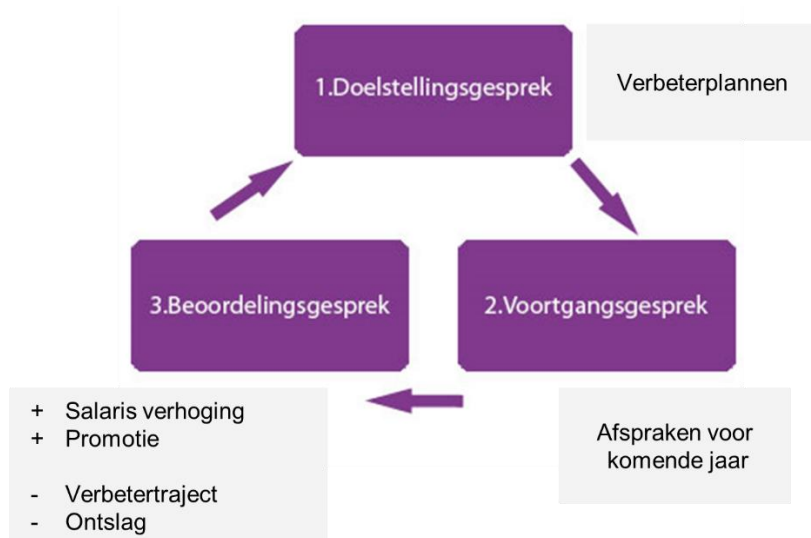
Algemeenverbindendverklaring

Het recht van de minister van Sociale Zaken om een cao ook van toepassing te verklaren voor bedrijven die niet bij de totstandkoming van de cao waren betrokken

Beoordelingscriteria moeten voldoen aan de smart eisen. Duidelijk, effectief, selectief, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden

Beoordeling

- **Functioneringsgesprek**
(doel: verbetering van functioneren, geen beoordeling)
- **Beoordelingsgesprek**
(doel: echte beoordeling met consequenties voor salaris en carrièrekansen)
- **Eisen aan deze gesprekken**
 - Objectiviteit
 - Functioneringsgesprek: toekomstig functioneren
 - Beoordelingsgesprek: behaalde resultaten
 - SMART-proof



Uitstroom

Een vaststellingsovereenkomst wordt ook wel de beëindigingsovereenkomst of ontslagregeling genoemd. In een vaststellingsovereenkomst staan alle afspraken die je samen met de werkgever hebt gemaakt.

Ontslagprocedures (m.u.v. ontslag op staande voet → dringende redenen), te weten 3 soorten:

De route via het UWV Werkbedrijf

De route via de kantonrechter

Vaststellingsovereenkomst (ontslagregeling)

Hoofdstuk 6. Skills

Zorg dat je feilloos weet wat de begrippen toegevoegde waarde, skills, vaardigheden en competenties inhouden.

Leer de inhoud én de betekenis van het INK-model en het bsc-model.

Core competenties

De noodzakelijk specifieke set van vaardigheden en (technische) hulpmiddelen waarover een organisatie en haar medewerkers moet beschikken om succesvol te zijn.

Toegevoegde waarde creëren

Proces van toevoegen van aantrekkelijkheid van een product of dienst

Organisaties zijn alleen winstgevend als zij toegevoegde waarde leveren aan haar klanten en andere stakeholders

Het belangrijkste organisatiedoel is continuïteit (bij profit zowel als non-profit)

Continuïteit: het bestaan en voortbestaan van de organisatie. Zowel voor profit als non-profit van belang.

Voor continuïteit is winst meestal een voorwaarde (in de profit sector)

Wensen van de klant en de andere stakeholders als uitgangspunt

Voor wie? Klanten, leveranciers, financiers, vakbonden, actiegroepen, omwonenden, werknemers

Deming-cirkel. Technieken voor kwaliteitscontrole. Plan, do, check, act.

INK-model

Doel: kwaliteit van het Nederlands bedrijfsleven verbeteren

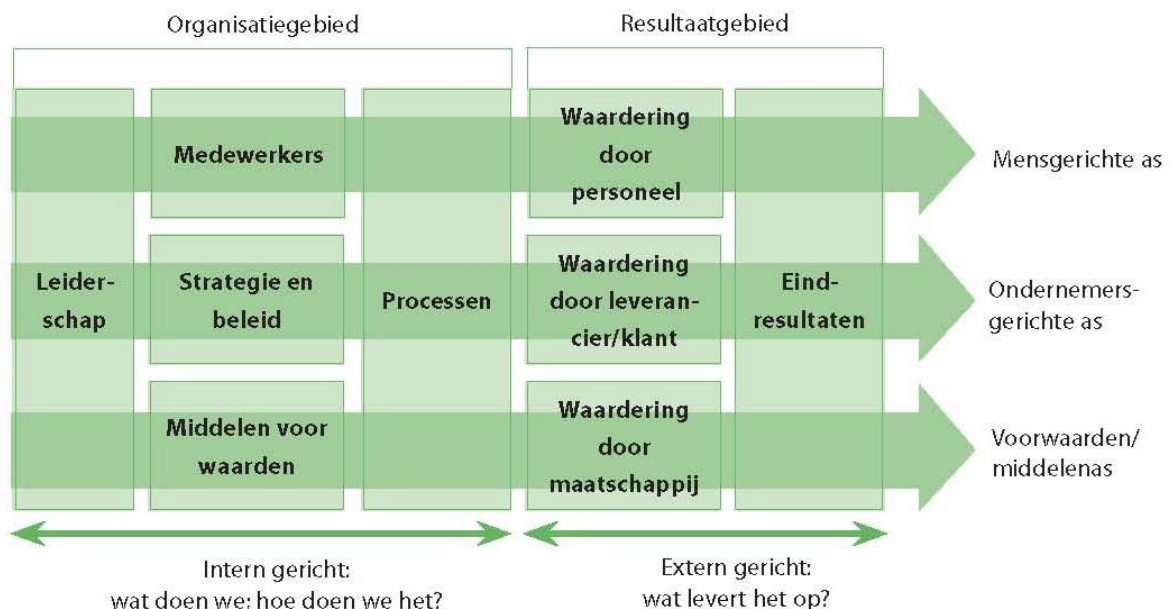
Het model maakt onderscheid naar:

VIJF organisatie gebieden

- leiderschap
- medewerkers
- strategie en beleid
- middelen en voorwaarden
- processen

VIER resultaat gebieden

- waardering door personeel
- waardering door klanten en leveranciers
- waardering door de maatschappij
- eindresultaten



Kwaliteit. In de zin van technische kenmerken en in welke mate het aansluit op de wensen van de klant.

Hoofdtaken manager

- Visie op de organisatie
- Visie vertalen naar doelstellingen en voorwaarden kunnen scheppen
- Aandacht hebben voor medewerkers (motiveren, stimuleren en coachen)

De balanced scorecard bestaan uit vier perspectieven. Financieel, processen en klantenperspectief en innovatie.

Een prestatie indicator is een onderdeel van een kritische succesfactor. Juist.

Kritische succesfactor: het vermogen van een organisatie om op een juiste manier om te gaan met processen.

Effectiviteit

Mate waarin het resultaat voldoet aan de verwachting van de klant

Efficiency

Mate waarin het proces snel, foutloos en goedkoop verloopt

Flexibiliteit

Mate waarin het proces snel foutloos en goedkoop kan worden aangepast aan veranderende omstandigheden

Strategische beleidsvorming is het vertalen van signalen, prikkels en invloeden vanuit de externe omgeving naar activiteiten binnen de organisatie.

Het INK-model onderscheidt 3 deelgebieden voor wat betreft de middelen: (de verwerving), het gebruik en (de borging). () = taak management

Balanced scorecard (BSC)

Methode om resultaten te meten, een meet- en stuurinstrument (stoplichtmethode)

De BSC kent vier perspectieven:

Klantenperspectief

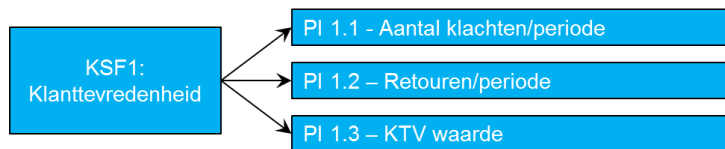
Processenperspectief

Innovatieperspectief

Financieel perspectief

Indicatoren

- Kritische SuccesFactor (KSF)
 - Vaardigheden en hulpmiddelen essentieel om succesvol op de markt te kunnen opereren
- Prestatie Indicator (PI)
 - Aspecten van de KSF die worden gemeten



Competentiemanagement

Zorgen voor de ontwikkeling van de kwaliteit van de werknemers, passend bij de behoeften van de onderneming

Kennis
Vaardigheden
Houding

Hoofdstuk 7. Style

Stijl van leidinggeven

- Autocratisch (autoritair) leiderschap
- Participatief leiderschap
- Democratisch leiderschap

De mate waarop medewerkers betrokken worden bij de besluitvorming.

Autocratisch

Medewerkers worden niet betrokken bij de besluitvorming. Geen ruimte voor overleg of voor wijziging van het beleid. X-theorie.

Democratisch

beslissingen worden door de groep genomen, verschillende groepsleden hebben een gelijkwaardige positie. Komt in het reguliere bedrijfsleven nauwelijks voor. Kan leiden tot besluiteloosheid. Y-theorie.

Participatief

De leider geeft zijn werknemers ruimte bij het nemen van beslissingen en het uitvoeren daarvan, enerzijds vanuit de gedachte dat meedenken en mogen samenwerken met de leiding leiden tot meer effectiviteit. Y-theorie van McGregor.

X en Y van McGregor

Algehele beeld van medewerkers

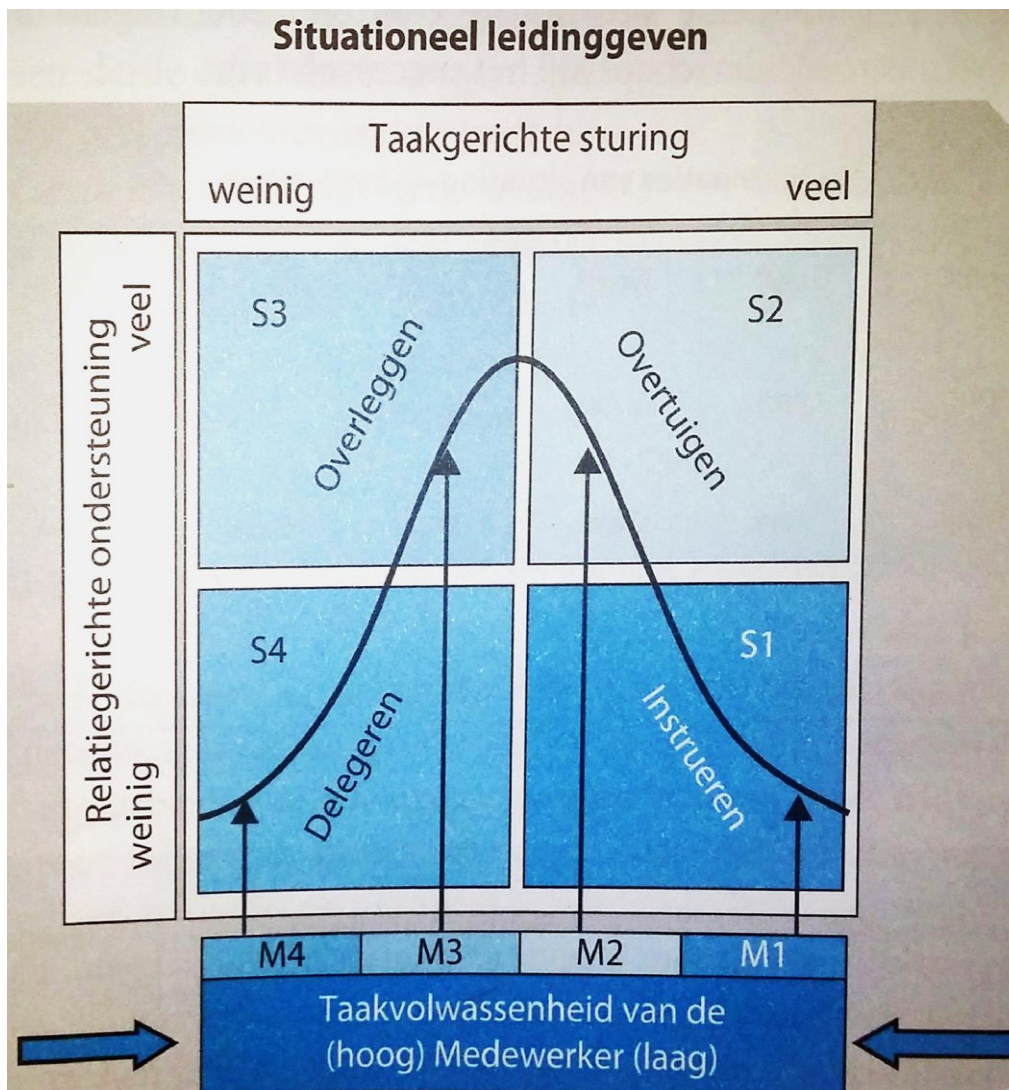
X Theorie

- Medewerkers zijn lui
- Willen geen verantwoordelijkheid dragen
- Moet je precies instrueren en scherp controleren

Y Theorie

- Medewerkers werken graag
- Willen verantwoordelijkheid dragen
- Willen zich kunnen ontplooien en
- Willen autonomie in de werkkuitvoering

Hersey en Blanchard



Instruerende stijl. Zeer specifieke en gedetailleerde instructies en controleert nauwgezet of deze worden uitgevoerd. Hoge taakgerichtheid, lage relatiegerichtheid

Overtuigende stijl. Biedt meer ruimte aan de werknemer. Licht instructies toe en past ze aan. Hoge mate van taakgerichtheid en relatiegerichtheid

Overleggende stijl. Biedt medewerker nog meer ruimte. Beslissingen worden genomen in overleg. Relatief weinig taakgerichtheid, veel relatiegerichtheid

Delegerende stijl. Grote verantwoordelijkheid werknemer. Lage mate van taakgerichtheid en hoge mate van relatiegerichtheid.

Fiedler

Van hem is de mening dat de leiderschapsstijl wordt bepaald door de persoonlijkheid van de leider

Blake en Mouton

Managerial grid

Cel 1.1. 'verschraald management'. Uiterst geringe aandacht voor zowel de taak als voor de mens.

Cel 1.9 'country-club management'. De mens staat centraal en er is geen aandacht voor de taak

Cel 5.5 Middenweg, lage evenredig verdeelde aandacht voor zowel de taak als de mens

Cel 9.1 Louter taakgericht. Autoritair management.

Cel 9.9. teamgericht management. Medewerker en werk krijgen veel en evenredig verdeelde aandacht. Het effectiefst!

Welk model geeft de beste garantie dat relevante informatie zowel top-down als bottom-up wordt doorgegeven aan alle medewerkers?

Goed! Het linking-pinmodel.

Fasen in teamvorming

Forming. De groep start als een verzameling van losse individuen die proberen een groep te vormen.
Storming. Groepsleden beginnen zich te realiseren hoeveel werk er te verzetten valt, dit kan leiden tot paniekreacities. Er worden meer gesprekken gevoerd over de taakverdeling, maar er is nog weinig sprake van echte samenwerking.

Norming. Groepsleden beginnen te wennen aan de samenwerking. De weerstand ebt weg, er is sprake van echte samenwerking i.p.v. strijd. Groepsleden beginnen elkaar te vertrouwen.

Performing. Een echt team. Mensen weten wat hun rol is. Groep in dit stadium kan veel werk verzetten.

Teamkenmerken

- Heldere doelstellingen
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid en teamgeest
- Open en eerlijke communicatie
- Wederzijds respect
- Flexibiliteit
- Initiatief

Conflicthantering

- Functionele conflicten
 - gemiddelde intensiteit: kunnen gunstig zijn
- Disfunctionele conflicten
 - conflicten met te lage of te hoge intensiteit zijn ongunstig
- Mediation: buitenrechterlijke oplossing

Mediation helpt de strijdende partij zelf tot een oplossing te komen. Bemoeit zich niet met de inhoud.

Stijlen van conflictmanagement

	Nadruk op eigen belang		
		Laag	Hoog
Nadruk op andermans belang	Hoog	Toegeven	Samenwerken
	Laag	Vermijden	Domineren

Besluitvormingsproces

- Geen wiskundig proces
- Proces gevoed o.a. door
 - Kennis en ervaring
 - Fingerspitzengefühl
 - Bedrijfscultuur
- Probleemdefinitie
- Oplossingen bedenken/ontwikkelen
- Keuze uit oplossingen

Hulpmiddelen bij besluitvorming

Brainstormen

Lateraal denken (outside the box)

Beslissingsboom. Model waarin verschillende scenario's in chronologische volgorde worden uitgewerkt. Bij elk model hoort een te verwachten uitkomst.

Beslissingsmatrix. Het vergelijken van alternatieven op basis van dezelfde criteria om tot een beslissing te komen.

Behoeftepiramide van Maslow



Herzberg

Motivatoren
(satisfiers)

Demotivatoren
(dissatisfiers)
wegvallen van de bevrediging van de behoefte

Linking-pinmodel van Likkert

Het fenomeen waarbij een afdelingschef zijn afdeling vertegenwoordigt in een afdelingsoverstijgend overleg

Hoofdstuk 8. Shared values (de bedrijfscultuur van een organisatie)

Cultuur duidt in essentie op waarden en normen.

De overeenstemming van de leden van een bepaalde gemeenschap over de gang van zaken binnen die gemeenschap.

Cultuurniveaus

- Artefacten (uiterlijkheden)
- Beleden waarden (de waarden die men zegt na te streven)
- Onderliggende waarden (de waarden die men daadwerkelijk in de praktijk brengt)

Cultuurdiagnose

Samenwerkingsgraad			
Machts - spreiding		Laag	Hoog
	Hoog	Personencultuur	Taakcultuur
	Laag	Rolcultuur	Machtscultuur

Personencultuur. Organisaties met professionals en specialisten.

Taakcultuur. Vakspecialisten in wisselende teams, teamcultuur

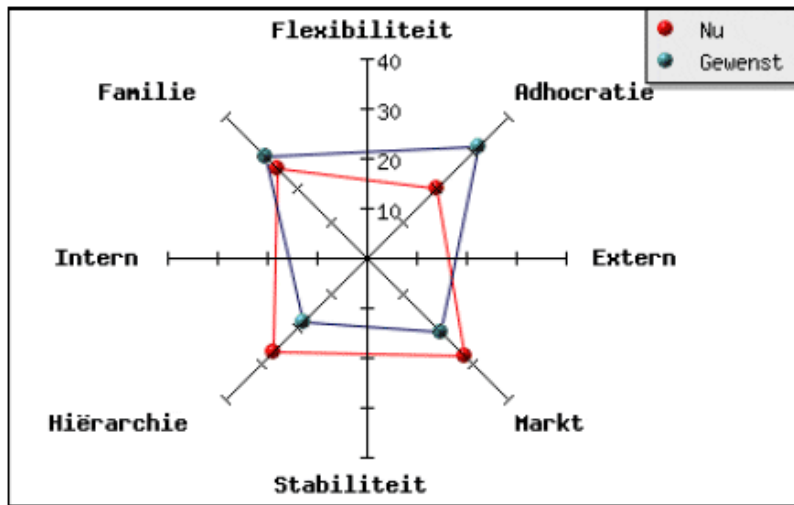
Rol-cultuur. Veel regels en procedures. Banken en verzekeraars

Machts-cultuur. Weinig regels en procedures. Kleine familie bedrijven

Factoren die cultuur bepalen

Factoren	Toelichting
Omgeving	Lokaal, nationaal, internationaal (Hofstede)
Medewerkers	Diversiteit of mono-cultuur
Leiding/geschiedenis	Dominante leider en gebeurtenissen
Omvang	Grote vs. kleine bedrijven, flexibel vs. bureaucratisch
Hulpmiddelen en kennis	Productie vs. dienstverlening
Doelstelling	Resultaat vs. taakgericht

Quinn en Cameron



In welke landencultuur valt Nederland volgens Geert Hofstede?
Machtsafstand klein, onzekerheidsvermijding klein.

Wanneer stuit volgens Bax (1991) een cultuurverandering in een organisatie op de minste weerstand als het leiderschap hierop aansluit?

Als de veranderingen niet zo ingrijpend zijn.

Als de veranderingen niet diep ingrijpen in de persoonlijke levenssfeer.

Als de betrokkenen veel inzicht hebben in de reden(en) om te veranderen.

Goed! Alle antwoorden zijn juist.