

*Operationeel Management en
Organisatiekunde*

OPERATIONEEL MANAGEMENT EN ORGANISATIEKUNDE

EEN INLEIDING TOT LEIDINGGEVEN

JENS DEVILLÉ

Schrijver: Jens Devillé
Coverontwerp: Jens Devillé
ISBN: 9789464057713
© Jens Devillé

VOORWOORD

Het is zover. U gaat er nu echt werk van maken. U bent altijd al iemand die graag de leiding neemt. Iemand die snel doorziet hoe een karwei met gezamenlijke inzet, het best geklaard kan worden. Maar op uw vak heeft u nog niet de kansen gekregen om deze talenten te tonen. Voor een leidende functie wordt meer kennis en inzicht van u gevraagd. Dit boek biedt u die.

Dit boek tracht mensen die een leidinggevende functie ambiëren betere inzichten in de werking van organisaties te verschaffen aan de hand van bewezen managementtechnieken. Ook team leads of managers kunnen hun blik en kennis verruimen.

Het boek is een boeiende afwisseling van kennis verwerven en training in de praktijk. Met sprekende voorbeelden krijgt u helder inzicht in de grondprincipes van management en organisatie.

Het boek is opgesplitst in negen thema's:

- Management en organisatie
- Organisatie en omgeving
- Structuur en cultuur
- Personeelsbeleid, leidinggeven en motiveren
- Marketing en markt
- Productie en logistiek
- Financiën en controle
- Communiceren informatietechnologie
- Duurzaam Ondernemen

Elk thema wordt grondig besproken om een goede basiskennis op te bouwen. Dit sluit niet uit dat u kan bijlezen over betreffend thema of elk aspect aan bod komt. Het doel van dit boek is om u een zo breed mogelijke kijk op de organisatie te geven.

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1. Management en Organisatie	1
Besturing en Macht	1
Management Algemeen	1
Managementniveaus	2
Bestuursproces	3
Taken van managers	4
Omgaan met Macht.....	5
Doelstelling en Besluitvorming.....	6
Doelstellingen Formuleren	6
Organisaties en samenwerkingsvormen	9
Organisaties	9
Waardeketen	10
Samenwerkingsvormen bij organisaties.....	11
Organisatie en omgevingsfactoren	13
Omgeving	13
Hoofdstuk 2. Planning en Procesbeheersing.....	17
Positie, Missie en Visie	17
Bedrijfssectoren	17
Bedrijfstakken.....	18
Bedrijvenindelingen	18
Bedrijfskolommen.....	18
Missie, visie en doelstelling.....	19
Strategie en omgevingsanalyse	19
Doelstellingen nader bekeken	19
Strategie.....	20
Interne en externe analyse	21
Confrontatiematrix	22
Hoofdstuk 3. Organiseren.....	24
Structuur	24
Organiseren met Principes.....	24
Organiseren met bouwstenen.....	26

Planning.....	28
Planning.....	28
Planning als richtsnoer	28
Planning naar plaats in de organisatie.....	29
Planning in tijdsperspectief	29
Gereedschap voor het plannen.....	30
Controle op planning	31
Organisatiestructuur.....	31
Organisatiestructuur.....	32
Indeling van organisaties	33
Organisatiestelsels.....	35
Omspanningsvermogen en spanwijdte	37
Coördineren.....	37
Afstemming.....	38
Coördinatie mechanismen.....	38
Samenwerken	40
Hoofdstuk 4. Communicatie	42
Communicatieprocessen.....	42
Communicatie	42
Soorten communicatie	43
Informatie.....	44
Vergaderen.....	44
Vergadertypen	45
Voorzitterstaken	45
Stemmen en besluiten nemen.....	47
Leidinggeven	47
Taken van Leidinggevendenden.....	48
Spanwijdte en omspanningsvermogen.....	48
Delegeren.....	49
Soorten leiderschap.....	50
Hoofdstuk 5. Personeelsbeleid.....	52
Theorieën over Leidinggeven	52
Theorieën over Leidinggeven	52

Vier basisstijlen van leidinggeven.....	52
Theorie van McGregor.....	52
Theorie van Paul Hersey en Kenneth Blanchard.....	54
Overige managementtechnieken.....	56
Motiveren.....	56
De Theorie van Maslow.....	56
De theorie van Herzberg.....	58
De theorie van McClelland.....	58
De theorie van Skinner.....	59
Werving, Selectie en arbeidsovereenkomsten.....	60
Personeelsbeleid en personeelsplanning.....	60
Einde arbeidsovereenkomst.....	61
Cao, collectieve arbeidsovereenkomst.....	62
Personeel werven.....	62
Personeel aannemen en inwerken.....	64
Het sollicitatiegesprek.....	65
De arbeidsovereenkomst.....	65
Beloning.....	66
Verzuim.....	67
Gesprekken met Personeel.....	67
Het functioneringsgesprek.....	67
Het beoordelingsgesprek.....	68
Het disciplinair gesprek.....	69
Het slechtnieuwsgesprek.....	69
Het werkoverleg.....	69
Hoofdstuk 6. Marketing en Commerciële Functies.....	71
Marketing.....	71
Historische ontwikkeling.....	71
Definitie van marketing.....	71
Marketingbeleid.....	72
Commerciële beleidskeuzes.....	73
De groeimatrix van Ansoff.....	74
Marktonderzoek.....	75

Wat is Marktonderzoek?	75
Soorten marktonderzoek	76
Marktsegmentatie	77
Koopgedrag en product	78
Organisatie voor marketing en marktonderzoek	78
Marktgedrag en Marktvormen	79
Vraag en aanbod	79
Concurrentie	79
Marktvormen	80
Hoofdstuk 7. Productie en Logistiek	83
Productie en het Productieproces	83
Productie en R&D	83
Het productieproces	83
Afstemming	84
Productontwerp en de Logistieke Functie	85
Het productontwerp	86
Analyse en Ontwerpen	86
Productie en marketingplan	87
Productie en evaluatie	87
Logistiek Management	88
Wat is logistiek?	88
Organisatie van de logistiek	88
Voorraadbeheer	90
Logistiek en informatievoorziening	90
Logistiek en bedrijfsresultaat	90
Logistiek en informatievoorziening	91
Logistiek en JIT	91
Hoofdstuk 8. Financiën en Controle	93
Het Financiële Proces	93
Begroten	93
Budgetteren	93
De balans	94
De Resultatenrekening en Jaarrekening	95

Resultatenrekening	95
Afschrijvingen	96
Kostprijs	97
Kostensoorten en break-even Analyse	98
Kostensoorten.....	98
Break-even punt.....	100
Vermogen en bedrijfseconomische kengetallen	100
Totaal vermogen	100
Kengetallen.....	101
Hoofdstuk 9. Ethiek en Bedrijf.....	104
Duurzaam Ondernemen, Bedrijfsethiek en Fatsoen	104
Duurzaam Ondernemen.....	104
Ethiek op de zaak	105
Fatsoen op het werk.....	105
Over de Auteur.....	107
Andere Werken van dezelfde Auteur.....	108

HOOFDSTUK 1. MANAGEMENT EN ORGANISATIE

BESTURING EN MACHT

Goed management vraagt aandacht, inspanning en tijd, maar managen is ook leuk. Als manager heb je in principe een grotere vrijheid dan je ondergeschikten, maar ook een grotere verantwoordelijkheid. Het is een bijzonder gevoel om als hoofd van een afdeling of organisatie te bereiken wat je van plan was of wat je opgedragen hebt gekregen. Een uitgekiende combinatie van mensgericht en resultaatgericht leiderschap werk is belangrijk. "People don't quit jobs, they quit bosses".

In dit hoofdstuk worden een aantal basisbegrippen en -principes uit de organisatiekunde besproken. We staan stil bij alles wat er komt kijken bij het managen van een organisatie. U maakt kennis met primaire processen van organisaties en er worden methoden aangegeven hoe organisaties effectief en efficiënt bestuurd kunnen worden.

Het vakgebied is waarschijnlijk nieuw voor u en de stof kan daardoor soms wat pittig aandoen. Laat u vooral niet ontmoedigen. Lees passages die u lastig vindt nog eens rustig door. Lees met in uw gedachte de praktijk die u kent van uw organisatie. U zult dan spoedig merken dat de materie meer voor u gaat leven.

MANAGEMENT ALGEMEEN

Met management kan men de mensen bedoelen die de leiding hebben van een bedrijf of organisatie. Is het een groep dan spreekt men van een managementteam. Management betekent ook besturen. Bij het besturen van een auto moet u weten waar u naar toe wilt, bedenken hoe u er komt, de auto starten, schakelen, wegrijden, onderweg controleren of alles het goed doet en bij het eindpunt vaststellen of u bent aangekomen waar u zijn wilde. Bij een organisatie gaat het net zo. Doel van management is het formuleren en bereiken van de doelstelling van een organisatie.

De studierichting die bij uitstek de aandacht richt op het gedrag van organisaties en het gedrag van mensen in de organisatie is de organisatiekunde. Men onderzoekt hoe in de organisaties het best samengewerkt kan worden om het beoogde doel te bereiken en hoe de organisaties het bestuurd kunnen worden. Organiseatiekunde is een toegepaste gedragswetenschap met bijdragen uit verschillende andere gedragswetenschappen zoals psychologie, sociologie en antropologie.

Bedrijfskunde houdt zich bezig met de organisatie ne het functioneren van bedrijven in hun marktomgeving; bedrijfseconomie, logistiek, financiën, human resources en marketing staan daarbij centraal. Dit boek heeft zowel een organisatiekundige als een bedrijfskundige insteek. Zij biedt zowel sociaalpsychologische als een bedrijfseconomische kennis en zienswijzen.

Bij het besturen van organisaties maakt men doorgaans gebruik van een systematiek die zich in de praktijk bewezen heeft, de managementcyclus die al in de jaren 1950 werd ontwikkeld door William Edward Deming, die de cyclus wereldwijde bekendheid gaf. In de oorspronkelijke versie worden de procedures met Engelse trefwoorden aangegeven: Plan – Do – Check – Act. De managementcyclus zorgt voor planmatig en efficiënt werken en gaat als volgt.