

Operationeel Management en Organisatiekunde

Operationeel Management en Organisatiekunde

Jens Devillé

Schrijver: Jens Devillé

©

Jens

Devillé

Voorwoord

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 in 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 deze kennis en inzichten.

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 kennis hiermee 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

Voorwoord.....	5
Inhoudsopgave	6
Hoofdstuk 1. Management en Organisatie.....	8
Besturing en Macht.....	8
Management Algemeen	8
Doelstelling en Besluitvorming	16
Organisaties en samenwerkingsvormen.....	21
Organisatie en omgevingsfactoren	27
Hoofdstuk 2. Planning en Procesbeheersing	33
Positie, Missie en Visie	33
Strategie en omgevingsanalyse	37
Hoofdstuk 3. Organiseren.....	43
Structuur	43
Planning.....	49
Organisatiestructuur.....	54
Coördineren	63
Hoofdstuk 4. Communicatie	68
Communicatieprocessen	68
Vergaderen.....	72
Leidinggeven	76
Hoofdstuk 5. Personeelsbeleid.....	82
Theorieën over Leidinggeven	82
Motiveren.....	89
Werving, Selectie en arbeidsovereenkomsten.....	94
Gesprekken met Personeel.....	106

Hoofdstuk 6. Marketing en Commerciële Functies.....	111
Marketing.....	111
Marktonderzoek.....	118
Marktgedrag en Marktvormen.....	123
Hoofdstuk 7. Productie en Logistiek.....	129
Productie en het Productieproces.....	129
Productontwerp en de Logistieke Functie.....	133
Logistiek Management.....	136
Logistiek en informatievoorziening.....	140
Hoofdstuk 8. Financiën en Controle.....	143
Het Financiële Proces.....	143
De Resultatenrekening en Jaarrekening.....	145
Kostensoorten en break-even Analyse.....	150
Vermogen en bedrijfseconomische kengetallen.....	153
Hoofdstuk 9. Ethiek en Bedrijf.....	158
Duurzaam Ondernemen, Bedrijfsethiek en Fatsoen.....	158

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 aanvoelen. Laat u vooral niet ontmoedigen. Lees passages die u lastig vindt nog eens rustig door. Lees met in uw gedachten de praktijk die u kent van uw organisatie. U zult dan spoedig merken dat de materie meer voor u gaat leven.

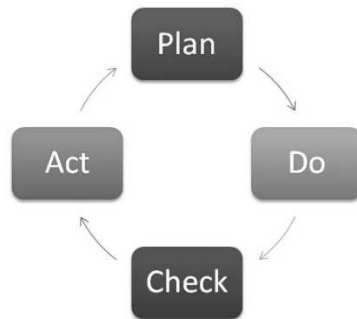
Management Algemeen

Met management kan men de mensen bedoelen die de leiding hebben van een bedrijf of organisatie. Is het een groep van mensen 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 wenste. 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 het best samengewerkt kan worden om het beoogde doel te bereiken en hoe de organisaties het best bestuurd kunnen worden. Organizekunde is een toegepaste gedragswetenschap met bijdragen uit verschillende andere gedragswetenschappen zoals psychologie, sociologie en antropologie.

Bedrijfskunde houdt zich bezig met de organisatie en 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. Het biedt zowel sociaalpsychologische als een bedrijfseconomische kennis en zienswijzen.

Bij het besturen van organisaties maakt men doorgaans gebruik van in de praktijk bewezen technieken. Meer bepaald de managementcyclus die al in de jaren 1950 werd ontwikkeld door William Edward Deming. Hij gaf de cyclus wereldwijde bekendheid. 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.



Bij plannen worden doelen bedacht, waarna het management arbeidskrachten en – middelen inzet om dat doel te bereiken. Vervolgens moet leidinggegeven worden aan activiteiten en er moet op worden toegezien dat alles goed verloopt, dat alles gebeurt volgens de afspraken en procedures. Gaat het niet geheel naar wens, dan worden de plannen bijgesteld en doorloopt de manager opnieuw de managementcyclus tot

het verwachte resultaat wel bereikt wordt. Denk maar aan het voorbeeld van autorijden. Er zijn verschillende soorten manager afhankelijk van hun werkterrein en verantwoordelijkheid heten ze bijvoorbeeld voorman, hoofd, midden manager, topmanager of CEO.

De doelstellingen van een organisatie worden gerealiseerd door een samenspel van management en medewerkers. In ruil voor hun inzet ontvangen de betrokkenen een beloning die materieel kan zijn: salaris, bonus, leaseauto, etc. De beloning kan ook immaterieel zijn: status, prestige, invloed, ...

Managementniveaus

In een bedrijf of organisatie van enige omvang is er al snel behoefte aan onderscheid tussen leidinggevende en overige werknemers. Er komt een splitsing tussen het niveau van de werkzaamheden en de activiteiten van het management. Naar gelang de omvang van een bedrijf, het type organisatie en de wijze van werken ontstaan managementlagen. Deze managementlagen vormen van de top naar beneden een soort ladder van gezagsverhoudingen, een hiërarchie.

Op de onderste trap, de “fabrieksvloer of werkvloer”, geeft leiding, first line, aan medewerkers. De manager is hier belast met het operationeel management.

Een niveau hoger vindt men de manager die verantwoordelijk is voor tactische bedrijfsvoering. Daarboven komt men bij het management dat verantwoordelijk is voor de algehele leiding van de organisatie. Men spreekt dan ook wel van het topmanagement, middenmanagement en operationeel management.

Een manager dient over veel kennis en vaardigheden te beschikken. Men moet in elk gevel:

- Doelen helder kunnen overbrengen
- De grote lijnen kunnen zien
- Goed met mensen overweg kunnen
- Problemen goed kunnen doorzien
- Besluitvaardig zijn

- Kunnen delegeren
- Goed kennis met informatie kunnen combineren

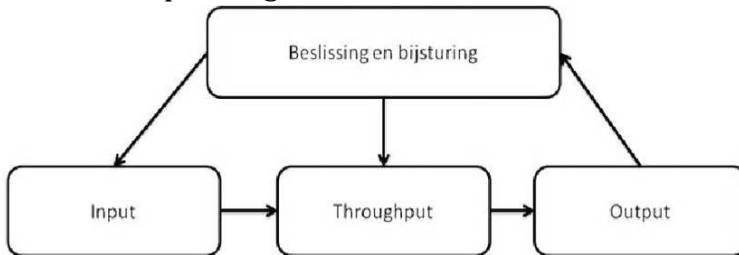
Per managementlaag hebben managers verschillende bestuurlijke taken. Naar het karakter van die taken onderscheidt men beleid formulerende en beleidsuitvoerende taken. Bij beleid formulerende ofwel constituerende taken moet u denken aan vooruitzien, voorspellen, plannen en organiseren. Bij beleidsuitvoerende taken, ook wel dirigerende taken genoemd, gaat het meer om delegeren van werkzaamheden, controleren en motiveren van werknemers.

Gelet op de bezetting in menskracht, kan het management worden voorgesteld als een piramide. Aan de top de directie, daaronder een middenlaag van midden managers en daaronder de zogenaamde operationele kern. De top houdt zich bezig met het strategisch management, met het bepalen van doel, visie, doelstelling en beleid van de organisatie. De beslissingen van het topmanagement raken de hele organisatie.

De midden managers zijn verantwoordelijk voor het tactisch management. Hier worden de doelstellingen en het beleid vertaald in concrete plannen. Het middenmanagement neemt tactische beslissingen, beslissingen over de opbouw van de organisatie, verdeling van taken en bevoegdheden. Het middenmanagement geeft bijvoorbeeld vorm en uitvoering aan het inkoopbeleid, productiebeleid, marketingbeleid en personeelsbeleid. Aan de basis verricht het operationeel management haar werk, neemt operationele beslissingen en geeft direct leiding aan de werknemers die daadwerkelijk de producten maken of de diensten leveren, waar de organisatie haar bestaansrecht aan ontleent.

Bestuursproces

Het topmanagement zal zich vooral bezighouden met beleid formulerende taken. Het middenmanagement heeft beleid formulerende en beleidsuitvoerende taken. Operationeel management is verantwoordelijk voor de uitvoerende taken. Het feitelijk tot stand brengen van het product of de dienst wordt het primaire proces genoemd. Dit proces bestaat uit het verwerven van input en deze input omzetten, transformeren, tot output. Deze processen moeten worden aangestuurd. Dat gebeurt door bestuurlijke activiteiten als het opstellen van een productieplan, taken verdelen e.d. Al deze activiteiten samen worden het bestuursproces genoemd.



De input bestaat uit personeel, grondstoffen, machines, energie, kennis en informatie. Bij transformatie gaat het om organisatorische en technische omvorming. Output spreekt voor zich, dat zijn de producten of diensten die de organisatie uiteindelijk oplevert.

Bij handelsondernemingen of dienstverlenende bedrijven is de output soms niet duidelijk zichtbaar. Verzekeringsbedrijven bieden risicodekking, onderwijsinstellingen leveren gediplomeerde studenten. Ook overheidsdiensten kennen een primair proces. Denk hierbij aan politie, brandweer en ziekenhuizen.

Het bestuursproces is op te splitsen in de volgende activiteiten:

- Strategieontwikkeling
 - Bepalen doelstelling
 - Formuleren van beleid
- Structurering
 - Opstellen van plannen
 - Organiseren van door werknemers uit te voeren werkzaamheden
- Interne afstemming of coördinatie
 - Leidinggeven
 - Procesbeheersing

Het primaire proces wordt bediend door ondersteunende activiteiten, het secundair proces. Naast primaire en secundaire processen zijn er de regelende en voorwaardenscheppende of bestuurlijke processen.

Taken van managers

Er zijn algemene managers en functionele managers. Een functionele manager is belast met slechts één activiteit binnen de organisatie. Zijn werknemers houden zich alleen bezig met deze specifieke activiteit, bijvoorbeeld productie of marketing. De algemene manager is verantwoordelijk voor alle activiteiten van een deel van of de gehele organisatie.

Goede managers spannen zich in om obstakels binnen de organisatie uit de weg te ruimen. Zij zorgen er ook voor dat de juiste middelen, trainingen en opleidingen beschikbaar zijn voor hun medewerkers, zodat deze in staat zijn hun werk uitstekend te doen en zij kunnen zorgen voor een hoge kwaliteit van het eindresultaat. Managers vervullen drie belangrijke rollen bij het aansturen van de organisatie. Met een rol wordt gedrag bedoeld dat mag worden verwacht van iemand in een bepaalde positie.

- Interpersoonlijke rollen
- Besluitvormende rollen
- Informatie rollen

Op het interpersoonlijke vlak geeft de manager leiding aan zijn mensen, is verantwoordelijk voor de voortgang van de werkzaamheden en voor het eindresultaat van de organisatie.

De topmanager is het boegbeeld van de organisatie. Hij verzorgt de contacten van het bedrijf, intern en extern. Goed zakelijk en privé netwerken brengt de manager op ideeën, helpt hem aan klanten, levert hem broodnodige informatie over concurrenten en uit de branche etc. Netwerken kan ook een instrument zijn dat bijdraagt aan de groei van de onderneming.

In persoonlijke contacten door commissariaten bij andere bedrijven, deelname aan bijeenkomsten en lidmaatschappen brengt de manager activiteiten van zijn bedrijf onder de aandacht van anderen. Ook doordacht gebruik van sociale media kan vruchtbaar zijn voor persoon en bedrijf.

Om de koers uit te zetten voor zijn organisatie gebruikt de manager kennis en informatie van de mogelijkheden en beperkingen van zijn organisatie, van zijn mensen en het vlak waarbinnen de organisatie opereert. Deze informatiemix vertaalt hij in beleidsbeslissingen over de optimale inzet van mensen en middelen om gestelde doelen te bereiken. In zijn besluitvormende rol is de manager ondernemer, conflictoplosser, aanbrengrer van middelen en onderhandelaar. In zijn informationele rol communiceert de manager intern en extern. Hij is de waarnemer, verspreider en woordvoerder.

Tot het middenmanagement kunnen tegenwoordig bijna alle leidinggevendenden onder het topmanagement worden gerekend. Zij zijn van grote betekenis voor de organisatie omdat zij uitvoering moeten geven aan het door de top aangegeven beleid.

Het middenmanagement speelt een grote rol bij organisatorische veranderingen. Soms is het de kop van jut voor het topmanagement of de managementlaag van de operationele kern, waardoor hierbij afslanken van organisaties rake klappen kunnen vallen.

Omgaan met Macht

Managers moeten hun ideeën kunnen doordrukken. Zij kunnen daartoe hun macht of gezag inzetten. Gezag is erkende macht. Managers met gezag beheersen de kunst mensen naar zich te laten luisteren, het vermogen mensen ergens toe te inspireren.

Macht is gebaseerd op dominantie en hiërarchie, net als bij gezag wordt het gebruikt om het gedrag van anderen te beïnvloeden, maar om op een meer dwingende manier. Macht behoort tot het instrumentarium van de manager.

Macht is door de eeuwen heen onderwerp geweest van studie. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen machtsbronnen, machtsrelaties en machtsmiddelen. De machtsmiddelen zijn te onderscheiden in drie categorieën: dwangmiddelen, lokmiddelen en overredingsmiddelen.

Macht kan zowel positief als negatief gebruikt worden.

Machtsbronnen voor een manager zijn.

- Beloningsmacht: een manager kan het gedrag van medewerkers met beloningen sturen.
- Bestraffingsmacht: dit is het tegengestelde van beloningsmacht. Het gaat hierbij om het verhinderen of bestrijden van bepaald gedrag. Er kan een minimum aan prestatie afgedwongen worden op straffe van..., als niet voldaan wordt aan gestelde eisen.
- Gelegitimeerde macht: men onderwerpt zich aan deze vorm van macht, omdat men de gestelde regels accepteert. Binnen het systeem heeft men een gevoel van plicht en loyaliteit tegenover de persoon aan wie gelegitimeerde macht wordt toegeschreven.
- Expertisemacht: macht op grond van deskundigheid, kennis en ervaring die aan een persoon wordt toegeschreven.
- Referentiemacht: managers met referentiemacht worden gewaardeerd om hun capaciteiten. Zij hebben vaak ook een zeker charisma.
- Informatiemacht: de manager kan toegang tot bepaalde informatie verschaffen of tegenhouden.

Hoe een manager machtsbronnen hanteert en in welke samenstelling is afhankelijk van de persoon en de situatie.

In een organisatie bestaan er tussen alle mensen zekere machtsrelaties. Men kan met elkaar omgaan op voet van gelijkheid. Het kan ook zijn dat de relatie ongelijk is. Bij het uitvoeren van activiteiten zijn dergelijke relaties sturend instrument. Over optreden binnen machtsrelaties willen we twee theorieën noemen.

Bij het harmoniemodel wordt ervan uitgegaan dat medewerkers en afdelingen binnen een organisatie dezelfde belangen nastreven en dit doen in vreedzaam overleg met elkaar. Een manager hoeft hier zelden zijn macht te gebruiken.

Het partijen model; hier is geen sprake van harmonie. Medewerkers en/of afdelingen hebben conflicterende belangen. De organisatie is een vat vol tegenstellingen. De manager moet zijn macht duidelijk inzetten om de conflicterende belangen zo te sturen, dat de gemeenschappelijke doelstellingen van de organisatie toch bereikt worden.

Doelstelling en Besluitvorming

Managers hebben in hun werk voortdurend te maken met het aangeven van doelen en met het nemen van besluiten. In dit onderdeel raakt u bekend met een interessante wijze om doelen te formuleren. U maakt niet alleen kennis met verschillende typen beslissingen, maar u leert ook hoe u bij beslissingen systematisch en gefaseerd te werk kunt gaan.

Doelstellingen Formuleren

Het formuleren van concrete doelstellingen kan een lastige opgave zijn. Men moet scherp voor ogen krijgen wat men in feite wil, hoe men het doel wil bereiken en onder welke condities. Een bekwaam manager formuleert zijn doelen aan de hand van het S.M.A.R.T. principe. Hij heeft daarmee een zo groot mogelijke kans dat zijn doelstellingen een stevig draagvlak hebben en binnen een gestelde termijn gerealiseerd kunnen worden. Smart betekent slim in het Engels, dit is heel toepasselijk want SMART - geformuleerde doelen zijn zeker slim.

De letters uit SMART staan voor:

- Specifiek: helder en concreet aangeven waar men heen koerst, wat er gedaan moet worden.
- Meetbaar: er moeten methoden en procedures aangegeven worden om de gestelde prestatie te meten.
- Aantrekkelijk, acceptabel: medewerkers moeten voor het doel willen gaan, er moet een zo breed mogelijk draagvlak voor komen.
- Realistisch: met aanvaardbare inspanningen moet het doel bereikt kunnen worden.
- Tijdgebonden: wanneer wordt er begonnen, wanneer moet het doel bereikt zijn.

Een aardig voorbeeld van een SMART-formulering is de volgende: In het tweede kwartaal van dit jaar moet onze omzet van product P1 op de Nederlandse markt met 10% toegenomen zijn in vergelijking met dezelfde periode van vorig jaar. De concurrent heeft steeds meer succes op de markt, dus wij moeten dit ook kunnen. Wij hebben het goede product, ons bedrijf heeft een prima uitstraling. Er worden 3 extra medewerkers voor ingezet bij de afdeling marketing. De afdeling krijgt ook extra budget toegewezen.

Bij een provider van een grote telecommunicatieonderneming signaleerden wij de volgende SMART doelstelling: 'Binnen een jaar moet de wachttijd van de helpdesk met 10 minuten terug gebracht worden tot 5 minuten. De schriftelijke klachten moeten met 50% afnemen en de werksfeer moet worden verbeterd, hetgeen af te lezen zal moeten zijn op de tevredenheidsmonitor.

Een vrijwilligersorganisatie stelt zich tot doel in het komende jaar 5 extra vrijwilligers aan te werven om daarmee aan 25% meer hulpvragen van zware gevallen uit de wijk te kunnen voldoen. Als u het allemaal goed begrepen heeft kunt u nu voor uzelf met SMART uw doelstelling formuleren.