

# Operationeel Management en Organisatiekunde



# Operationeel Management en Organisatiekunde

Jens Devillé

Schrijver: Jens Devillé

© Jens Devillé

Copyright © 2020. Alle rechten voorbehouden.

Hoofdstuk 1: Management en Organisatie .....	5
Besturing en Macht.....	5
Management algemeen .....	5
Managementniveaus .....	7
Bestuursproces.....	9
Taken van managers.....	10
Omgaan met macht .....	12
Doelstelling en Besluitvorming.....	13
Doelstellingen formuleren .....	13
Besluitvorming.....	15
Organisaties en samenwerkingsvormen .....	18
Organisaties.....	18
Waardeketen.....	19
Samenwerkingsvormen bij organisaties .....	21
Organisatie en omgevingsfactoren.....	23
Stakeholders.....	24
Omgevingsfactoren .....	26
Hoofdstuk 2. Planning en Procesbeheersing .....	29
Positie, Missie en Visie.....	29
Bedrijfssectoren .....	29
Bedrijfstakingen .....	30
Bedrijvenindelingen .....	30
Bedrijfskolommen .....	31
Missie, visie en doelstelling .....	32
Strategie en omgevingsanalyse.....	32
Doelstellingen nader bekeken.....	33
Strategie .....	34
Interne en externe analyse .....	35
Confrontatiematrix.....	37

Hoofdstuk 3. Organiseren .....	39
Structuur.....	39
Organiseren met principes .....	39
Organiseren met bouwstenen .....	42
Planning .....	45
Planning als richtsnoer.....	46
Planning naar plaats in de organisatie .....	46
Planning in tijdsperspectief.....	47
Gereedschap voor het plannen .....	48
Controle op planning.....	50
Organisatiestructuur .....	50
Organisatiestructuur .....	50
Indeling van organisaties .....	52
Organisatiestelsels .....	56
Omspanningsvermogen en spanwijdte .....	59
Coördineren .....	59
Afstemming.....	59
Coördinatiemechanismen .....	60
Samenwerken.....	62
Hoofdstuk 4. Communicatie .....	65
Communicatieprocessen .....	65
Communicatie.....	65
Soorten communicatie.....	67
Informatie.....	68
Vergaderen .....	69
Vergadertypen.....	69
Voorzitterstaken.....	70
Secretaris en notulist.....	72
Stemmen en besluiten nemen .....	72

Leidinggeven.....	74
Taken van leidinggevendenden.....	74
Spanwijdte en omspanningsvermogen .....	75
Delegeren.....	76
Soorten leiderschap .....	77
Hoofdstuk 5. Personeelsbeleid .....	79
Theorieën over leidinggeven .....	79
Leidinggeven als proces .....	79
Vier basisstijlen van leidinggeven .....	79
De theorie van McGregor.....	80
De theorie van Blake en Mouton .....	81
De theorie van Hersey en Blanchard .....	83
Overige managementtechnieken .....	85
Motiveren .....	86
De theorie van Maslow .....	87
De theorie van Herzberg.....	89
De theorie van McClelland .....	90
De theorie van Skinner .....	91
Werving, selectie en arbeidsovereenkomsten .....	92
Personeelsbeleid en personeelsplanning .....	92
Einde van de arbeidsovereenkomst .....	94
De cao: de collectieve arbeidsovereenkomst.....	95
Personeel werven .....	96
Personeel aannemen en inwerken .....	98
Het sollicitatiegesprek .....	99
De arbeidsovereenkomst.....	100
Beloning.....	102
Verzuim .....	102
Gesprekken met personeel .....	103

Het functioneringsgesprek.....	103
Het beoordelingsgesprek.....	104
Het disciplinair gesprek .....	105
Het slechtnieuwsgesprek.....	106
Het werkoverleg .....	106
Hoofdstuk 6. Marketing en Commerciële Functies .....	109
Marketing .....	109
Historische ontwikkeling.....	109
Definitie van marketing.....	109
Marketingbeleid.....	111
Commerciële beleidskeuzes .....	113
De groeimatrix van Ansoff.....	113
Marktonderzoek .....	115
Wat is marktonderzoek?.....	115
Soorten marktonderzoek.....	116
Marktsegmentatie .....	117
Koopgedrag en product.....	118
Organisatie voor marketing en marktonderzoek.....	119
Marktgedrag en Marktvormen .....	119
Vraag en aanbod .....	120
Concurrentie.....	121
Marktvormen .....	123
Hoofdstuk 7. Productie en Logistiek.....	127
Productie en het Productieproces .....	127
Productie en R&D.....	127
Het productieproces .....	128
Afstemming.....	129
Productontwerp en de Logistieke Functie .....	131
Het productontwerp .....	132

Analyse en ontwerpen .....	132
Productie- en marketingplan .....	133
Productie en evaluatie.....	134
Logistiek Management.....	135
Wat is logistiek? .....	135
Organisatie van de logistiek.....	135
Voorraadbeheer .....	138
Logistiek en informatievoorziening.....	138
Logistiek en bedrijfsresultaat .....	139
Logistiek en informatievoorziening .....	139
Logistiek en JIT .....	140
Hoofdstuk 8. Financiën en Controle.....	141
Het Financiële Proces .....	141
Begroten .....	141
Budgetteren .....	141
De balans.....	143
De Resultatenrekening en Jaarrekening .....	144
Resultatenrekening .....	144
Afschrijvingen.....	146
Kostprijs .....	146
Kostensoorten en break-evenanalyse.....	148
Kostensoorten.....	148
Het break-evenpunt .....	151
Vermogen en bedrijfseconomische kengetallen.....	152
Totaal vermogen.....	152
Kengetallen .....	153
Verschillenanalyse .....	155
Hoofdstuk 9. Ethiek en Bedrijf .....	157
Duurzaam Ondernemen, Bedrijfsethiek en Fatsoen.....	157

Duurzaam Ondernemen.....	157
Ethiek op de zaak .....	158
Fatsoen op het werk.....	160
Referenties.....	161

Het is zover. U gaat er nu werkelijk werk van maken. U bent altijd al iemand geweest die graag de leiding neemt, iemand die snel doorziet hoe een opdracht met gezamenlijke inzet het best tot een goed einde kan worden gebracht. Tot nu toe heeft uw functie u echter nog niet de gelegenheid geboden om deze talenten ten volle te tonen. Een leidinggevende rol vraagt immers meer van u: bredere kennis, een scherper inzicht en een doordachte aanpak. Dit boek reikt u die handvatten aan.

Dit boek wil mensen die een leidinggevende functie ambiëren een beter inzicht verschaffen in de werking van organisaties, en doet dat aan de hand van beproefde en wetenschappelijk onderbouwde managementtechnieken. Ook teamleiders en zittende managers vinden er stof in om hun blik te verruimen en hun kennis verder aan te scherpen.

Het boek vormt een boeiende afwisseling tussen het verwerven van kennis en de toepassing daarvan in de praktijk. Aan de hand van sprekende en herkenbare voorbeelden krijgt u helder zicht op de grondbeginselen van management en organisatie. De theorie wordt daardoor niet alleen begrijpelijk, maar ook direct bruikbaar in uw dagelijkse werk.

Het boek is opgebouwd rond 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
- Communicatie en informatietechnologie
- Duurzaam ondernemen

Elk thema wordt grondig behandeld, zodat u een stevige basiskennis opbouwt. Dat sluit niet uit dat u zich over een bepaald thema verder verdiept of dat niet ieder afzonderlijk aspect even uitvoerig aan bod komt. Het doel van dit boek is namelijk om u een zo breed mogelijke kijk op de organisatie te bieden: een fundament van waaruit u zelf verder kunt bouwen.



# Hoofdstuk 1: Management en Organisatie

## ***Besturing en Macht***

Goed management vraagt aandacht, inspanning en tijd, maar managen is ook boeiend en bevredigend. Als manager beschikt u in beginsel over een grotere vrijheid van handelen dan uw medewerkers, maar daar staat ook een grotere verantwoordelijkheid tegenover. Het is een bijzonder gevoel om als hoofd van een afdeling of organisatie te bereiken wat u zich had voorgenomen of wat u opgedragen hebt gekregen. Een uitgeknipte combinatie van mensgericht én resultaatgericht leiderschap is daarbij van groot belang. Niet voor niets luidt een bekende uitspraak: *“People don’t quit jobs, they quit bosses.”* Mensen verlaten zelden hun baan, maar wel hun leidinggevende.

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

Het vakgebied is waarschijnlijk nieuw voor u, en de stof kan daardoor in het begin wat pittig aandoen. Laat u vooral niet ontmoedigen. Lees passages die u lastig vindt gerust nog eens rustig door. Probeer daarbij steeds de praktijk voor ogen te houden die u kent uit uw eigen organisatie. U zult dan spoedig merken dat de materie meer voor u gaat leven en dat de begrippen concreter worden.

## **Management algemeen**

Met de term *management* kan men de mensen bedoelen die de leiding hebben over een bedrijf of organisatie. Vormen zij samen een groep, dan spreekt men van een managementteam. Maar management betekent óók besturen. Een eenvoudige vergelijking maakt dit duidelijk. Bij het besturen van een auto moet u weten waar u naartoe wilt, bedenken hoe u er komt, de auto starten, schakelen, wegrijden, onderweg controleren of alles naar behoren werkt en bij aankomst vaststellen of u inderdaad bent waar u zijn wilde. Bij het besturen van een organisatie gaat het in wezen net zo. Het doel van management is dan ook het formuleren én bereiken van de doelstellingen van een organisatie.

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

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

Bij het besturen van organisaties maakt men doorgaans gebruik van een systematiek die zich in de praktijk heeft bewezen: de managementcyclus. Deze cyclus werd al in de jaren vijftig van de vorige eeuw ontwikkeld door William Edwards Deming, die het model wereldwijde bekendheid gaf. In de oorspronkelijke versie worden de stappen aangegeven met Engelse trefwoorden: **Plan - Do - Check - Act**. De managementcyclus zorgt voor planmatig en efficiënt werken en verloopt als volgt.



*Figuur 1.1 — De managementcyclus (Plan-Do-Check-Act) volgens Deming, weergegeven als een doorlopende cirkel van plannen, uitvoeren, controleren en bijsturen.*

Bij het **plannen** worden doelen bepaald, waarna het management arbeidskrachten en middelen inzet om dat doel te bereiken. Vervolgens moet er leiding worden gegeven aan de activiteiten en moet erop worden toegezien dat alles goed verloopt, dat wil zeggen volgens de gemaakte afspraken en de

vastgelegde procedures. Gaat het niet geheel naar wens, dan worden de plannen bijgesteld en doorloopt de manager de managementcyclus opnieuw, net zolang tot het gewenste resultaat wél bereikt wordt. Denk maar weer aan het voorbeeld van het autorijden: u corrigeert voortdurend om op koers te blijven. Er bestaan verschillende soorten managers; afhankelijk van hun werkterrein en verantwoordelijkheid heten zij bijvoorbeeld voorman, afdelingshoofd, middlemanager, 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 beloning kan materieel zijn, zoals salaris, een bonus of een leaseauto. De beloning kan echter ook immaterieel zijn, zoals status, prestige of invloed.

## **Managementniveaus**

In een bedrijf of organisatie van enige omvang ontstaat al snel behoefte aan een onderscheid tussen leidinggevend en overige werknemers; er komt een scheiding tussen het niveau van de uitvoerende werkzaamheden en de activiteiten van het management. Al naargelang de omvang van een bedrijf, het type organisatie en de manier van werken ontstaan er managementlagen. Deze managementlagen vormen, van de top naar beneden, een soort ladder van gezagsverhoudingen: een hiërarchie.

Op de onderste trede, de zogenoemde “fabrieksvloer” of “werkvloer”, geeft het management rechtstreeks leiding aan de medewerkers; dit wordt ook wel first line management genoemd. De manager is hier belast met het operationeel management.

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

Een manager dient over veel kennis en vaardigheden te beschikken. Hij of zij moet in elk geval:

- Doelen helder kunnen overbrengen
- De grote lijnen kunnen blijven zien
- Goed met mensen kunnen omgaan
- Problemen goed kunnen doorgronden
- Besluitvaardig zijn
- Kunnen delegeren
- Kennis en informatie goed met elkaar kunnen combineren

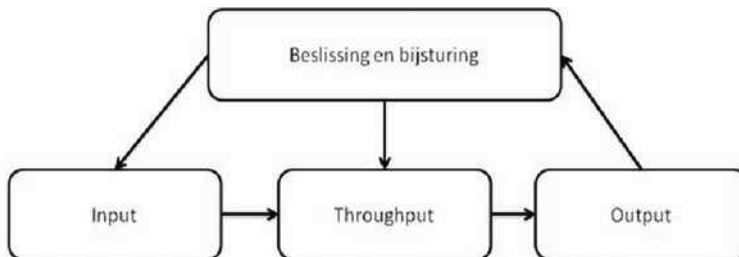
Per managementlaag hebben managers verschillende bestuurlijke taken. Naar het karakter van die taken onderscheidt men beleidsformulerende en beleidsuitvoerende taken. Bij beleidsformulerende, ofwel constituerende taken, moet u denken aan vooruitzien, voorspellen, plannen en organiseren. Bij beleidsuitvoerende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

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

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

## Bestuursproces

Het topmanagement zal zich vooral bezighouden met beleidsformulerende taken. Het middle management heeft zowel beleidsformulerende als beleidsuitvoerende taken. Het 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 het omzetten, ofwel transformeren, van die input tot output. Deze processen moeten worden aangestuurd. Dat gebeurt door bestuurlijke activiteiten zoals het opstellen van een productieplan, het verdelen van taken en dergelijke. Al deze activiteiten samen worden het bestuursproces genoemd.



*Figuur 1.2 — Het transformatieproces: input (mensen, middelen, kennis) wordt via transformatie omgezet in output (producten of diensten).*

De input bestaat uit personeel, grondstoffen, machines, energie, kennis en informatie. Bij de transformatie gaat het om de organisatorische en technische omvorming van deze input. De 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, maar zij is er wel degelijk. Verzekeringsbedrijven bieden bijvoorbeeld risicodekking, en onderwijsinstellingen leveren gediplomeerde studenten af. Ook overheidsdiensten kennen een primair proces; denk hierbij aan de politie, de brandweer en ziekenhuizen.