

Hoofdstuk 9 – Structurering



Organiseren van activiteiten

- Tweezijdige invloed op organiseren:
 - ★ *externe afstemming*
 - ★ *interne afstemming*
 - ★ *geen beste manier van organiseren/situatiegebonden*
- Organisatiestructuur is de manier waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een organisatie zijn verdeeld en de onderlinge relaties zijn geregeld
 - ★ *organieke structuur/functies in organen*
 - ★ *personele structuur/mensen in de organisatie*

Arbeidsverdeling

- *Arbeidsverdeling* = het verdelen van de werkzaamheden in deeltaken, die toegewezen worden aan personen of andere werkverbanden in een organisatie
- ★ arbeidsverdeling in *verticale richting* (verticale differentiatie)
- ★ arbeidsverdeling in *horizontale richting* (horizontale differentiatie)

Arbeidsverdeling in verticale richting

- Verdelen van werkzaamheden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar verschillende niveaus (verticaal): er ontstaat *hiërarchie* in de verschillende werkzaamheden
- ★ motieven voor het verdelen van arbeid:
 - kostenmotief: *efficient produceren*
 - bestuursmotief: *toezicht op uitvoering*
 - sociaal motief: *aantrekkelijkheid taak*
 - maatschappelijk motief: *eisen mbt de opbouw van een taak*

Arbeidsverdeling in verticale richting

- ◎ Werkstructurering = rekening houden met technische, economische en sociale aspecten van het werken in een organisatie. Houdt verband met de relatie tussen de behoeften van de organisatieleden en de organisatiedoelstellingen

- ★ *Werkextrinsieke* factoren: temperatuur, vochtigheid, tafels & stoelen, ict etc

- ★ *Werkintrinsieke* factoren: opbouw van het werk zelf:
 - ▶ taakverrijking
 - ▶ taakverruiming
 - ▶ taakrotatie

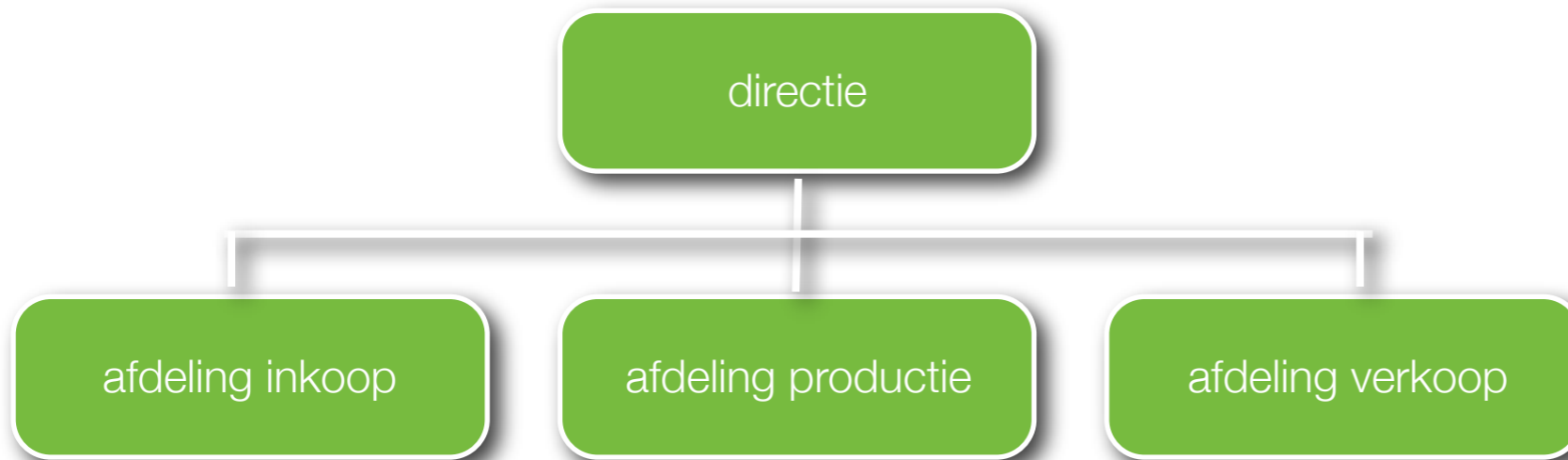
Arbeidsverdeling in horizontale richting

- ◎ Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden opgesplitst binnen eenzelfde hiërarchische niveau
- ◎ Het aanbrengen van samenhang tussen activiteiten (groeperen), zo ontstaan er *functies*
- ★ *Functie = geeft een gemeenschappelijke doelstelling aan van de taken die verricht moeten worden en de daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden*
- ◎ Twee hoofdvormen:
 - ★ interne differentiatie
 - groeperen naar gelijksoortigheid van werkzaamheden
 - F-indeling
 - ★ interne specialisatie
 - groeperen op basis van het eindresultaat
 - P-, M- of G-indeling
- ★ *Na deze 'functionalisatie' worden de functies samengevoegd in afdelingen.*

Arbeidsverdeling in horizontale richting

★ interne differentiatie

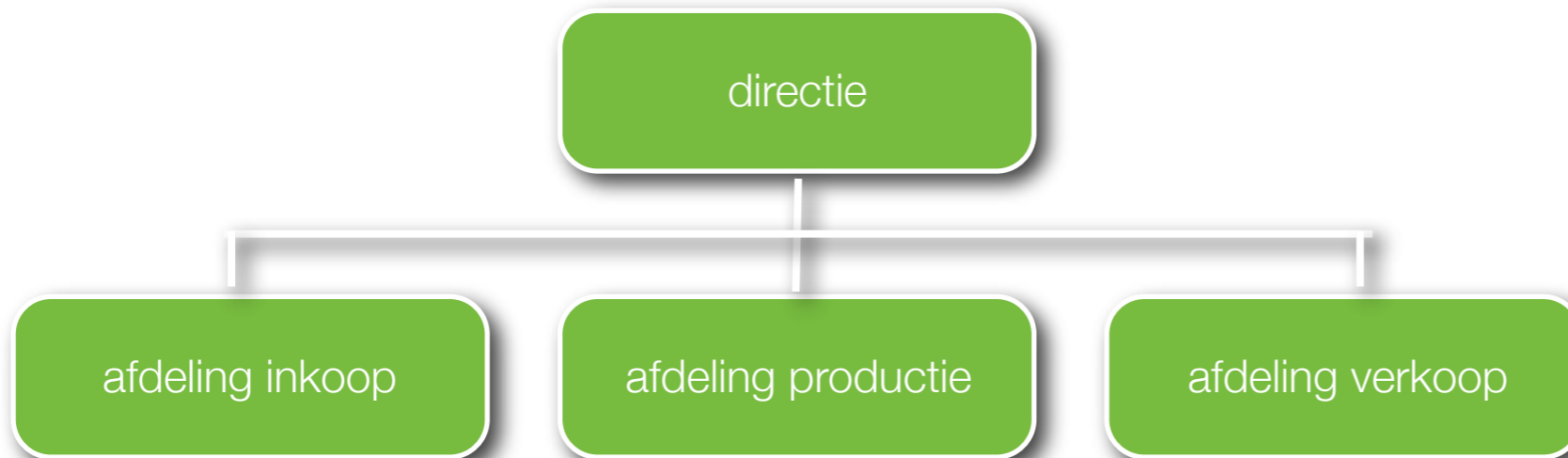
- groeperen naar gelijksoortigheid van werkzaamheden
- arbeidsverdeling gericht op de opeenvolging van bewerkingsprocessen
 - F-indeling



Arbeidsverdeling in horizontale richting

★ interne differentiatie

- groeperen naar gelijksoortigheid van werkzaamheden
- arbeidsverdeling gericht op de opeenvolging van bewerkingsprocessen
 - F-indeling

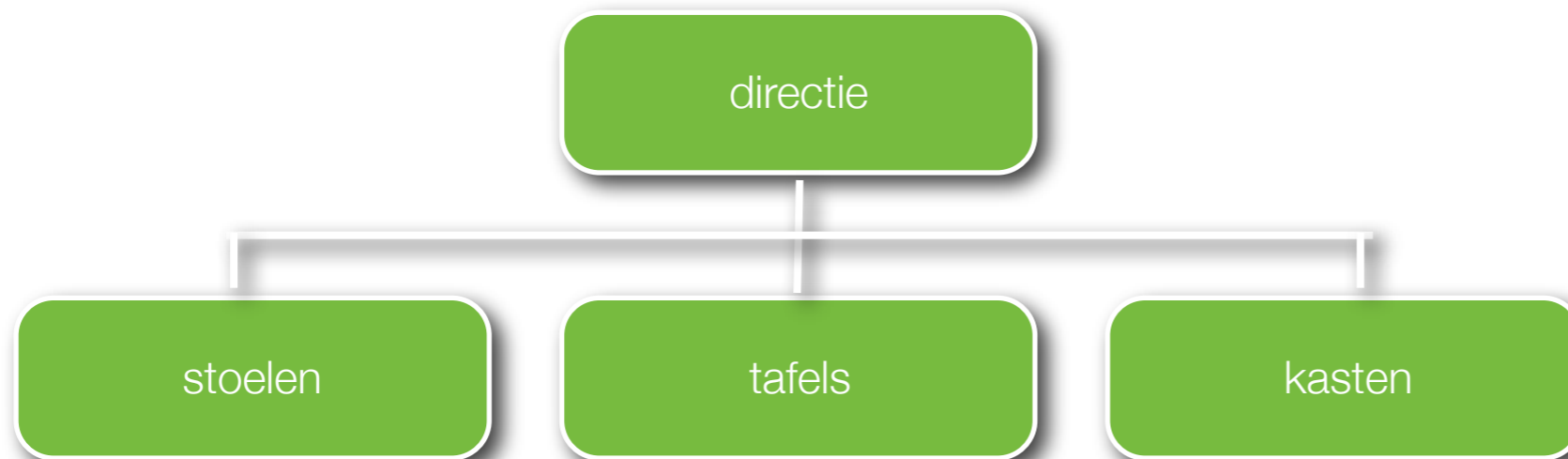


wordt vaak toegepast in kleine organisaties

Arbeidsverdeling in horizontale richting

★ interne specialisatie

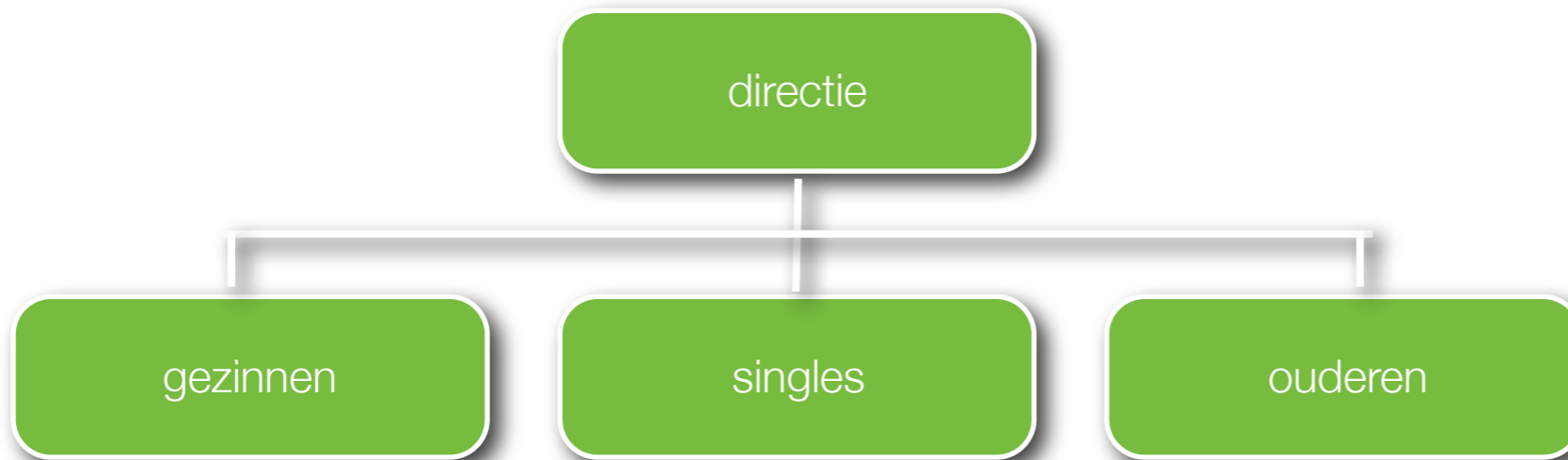
- groeperen op basis van het eindresultaat
 - P-, M- of G-indeling
 - P-indeling:



Arbeidsverdeling in horizontale richting

★ interne specialisatie

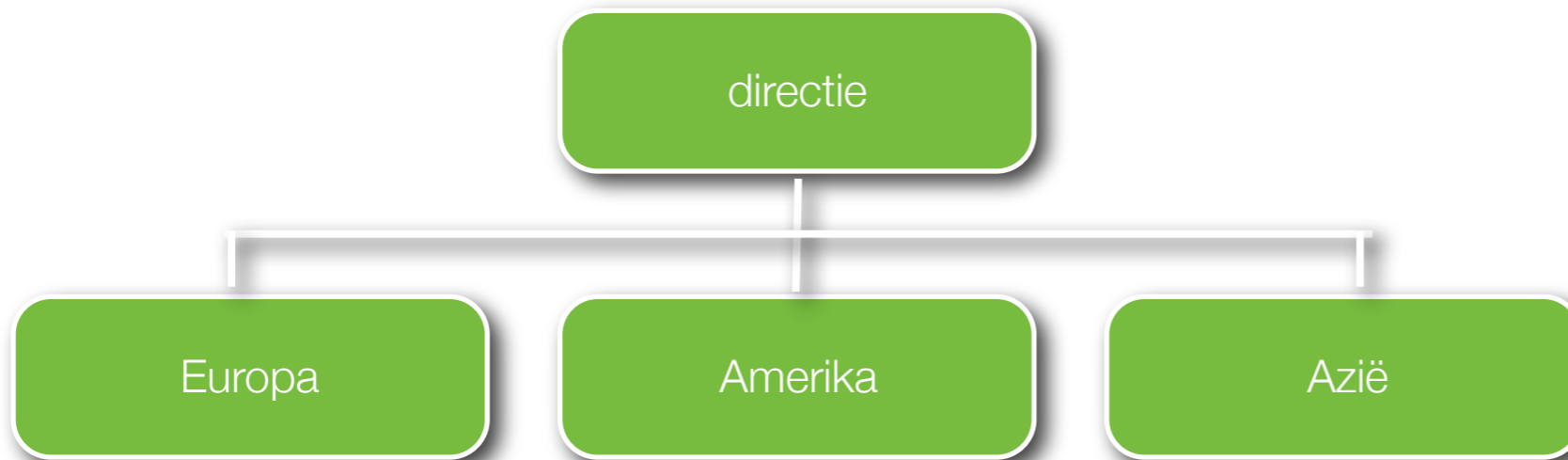
- groeperen op basis van het eindresultaat
 - P-, M- of G-indeling
 - M-indeling:



Arbeidsverdeling in horizontale richting

★ interne specialisatie

- groeperen op basis van het eindresultaat
 - P-, M- of G-indeling
 - G-indeling:



Omspanningsvermogen

- ◎ *Omspanningsvermogen* = het aantal medewerkers waaraan een leidinggevende effectief leiding kan geven
- ★ *horizontale dimensie*
 - het aantal direct ondergeschikten aan wie een manager leiding geeft
- ★ *verticale dimensie*
 - het aantal niveaus waaraan (in)direct leiding wordt gegeven
- ◎ Factoren die het omspanningsvermogen bepalen:
 - de aard van de leider
 - de aard van de medewerkers
 - de aard van de organisatie
 - de aard van het werk
- ◎ Wanneer bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden overgedragen, spreekt men van *delegatie* en wordt de bevoegdheid *gedecentraliseerd*

Organisatiestelsels

○ Twee hoofdvormen:

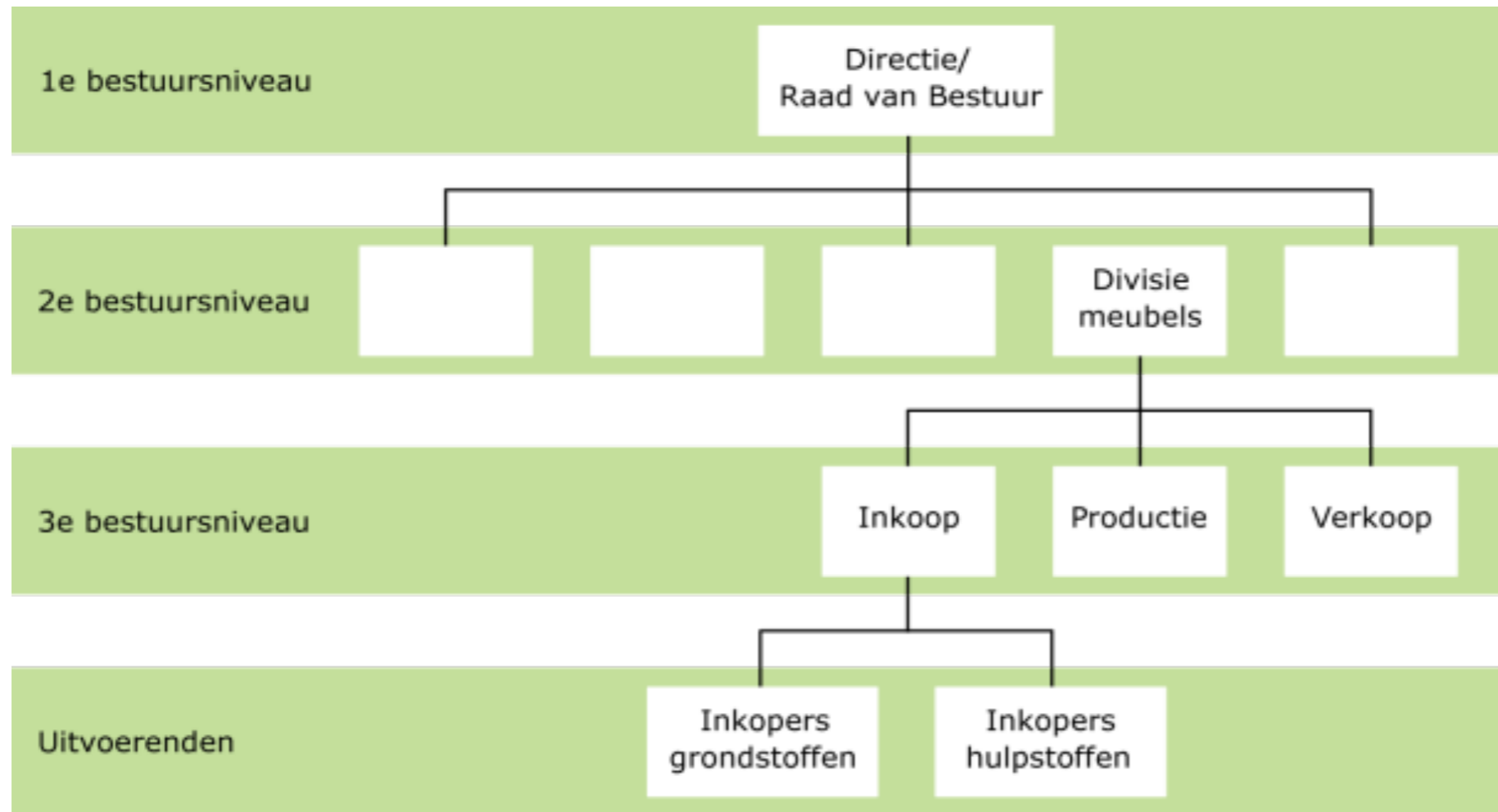
★ *mechanistisch (machine)*

- technische en economische efficiency centraal
- stabiele omgeving
- hiërarchische structuur
- gecentraliseerde besluitvorming

★ *organistisch (mens)*

- functioneren van de organisatieleden centraal
- dynamische omgeving
- platte structuur
- gedecentraliseerde besluitvorming

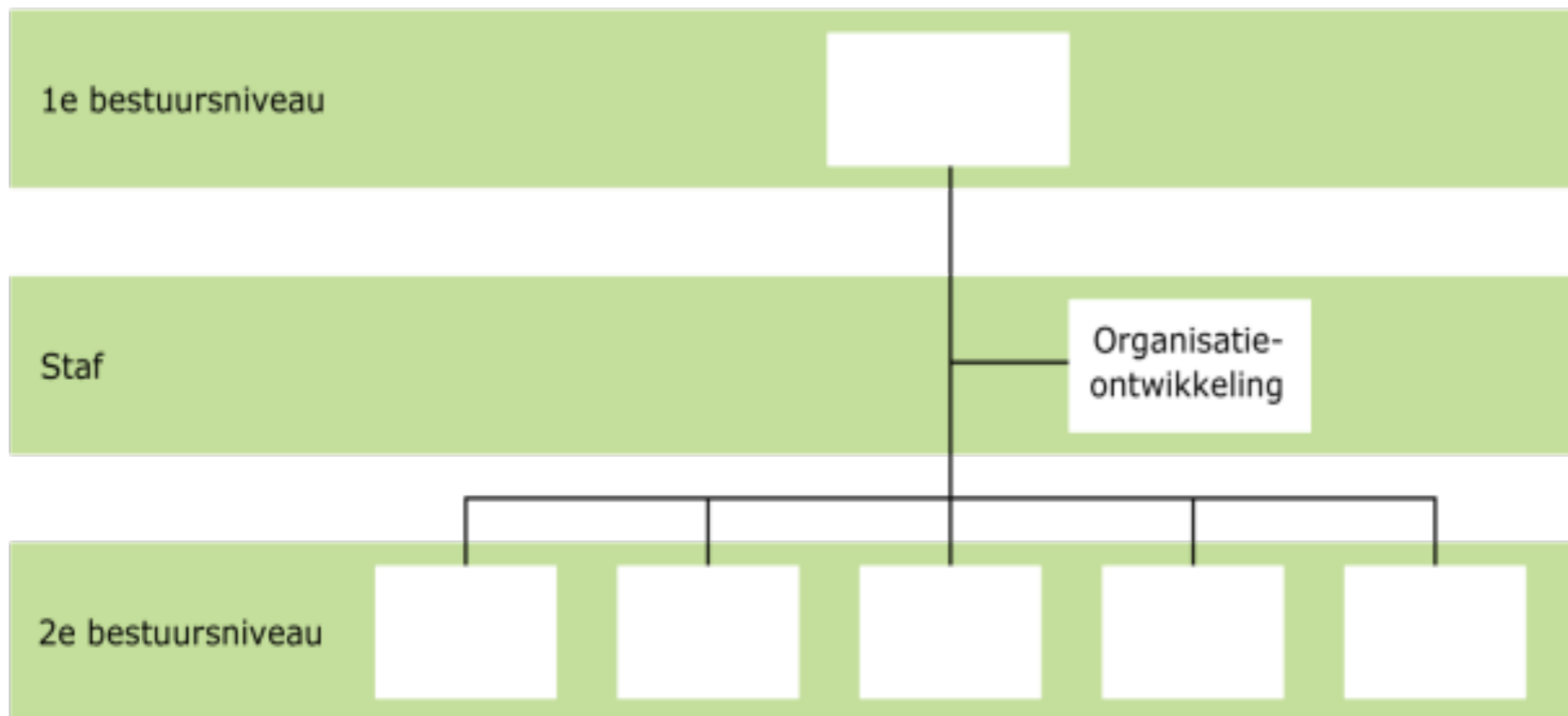
Organisatiestelsels - *Lijnorganisatie*



Organisatiestelsels - *Lijnorganisatie*

- *basisvorm*
- *bevelvoering langs verticale weg*
- *hiërarchische verhoudingen*
- *eenheid van bevel*
- *leider dient te beschikken over veelzijdige kennis*
- *veelal bij kleinere organisaties*

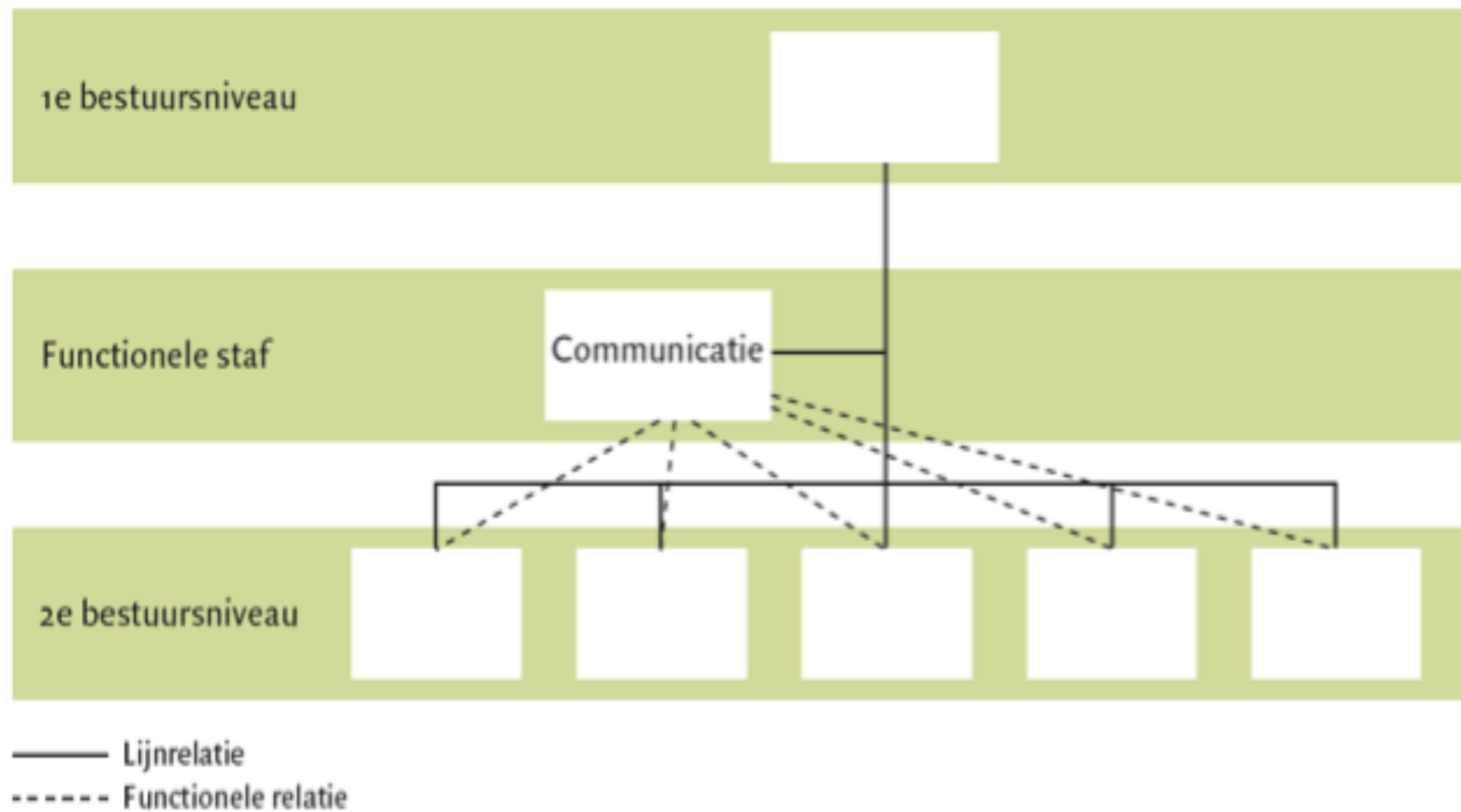
Organisatiestelsels - *Lijn-staforganisatie*



Organisatiestelsels - *Lijn-staforganisatie*

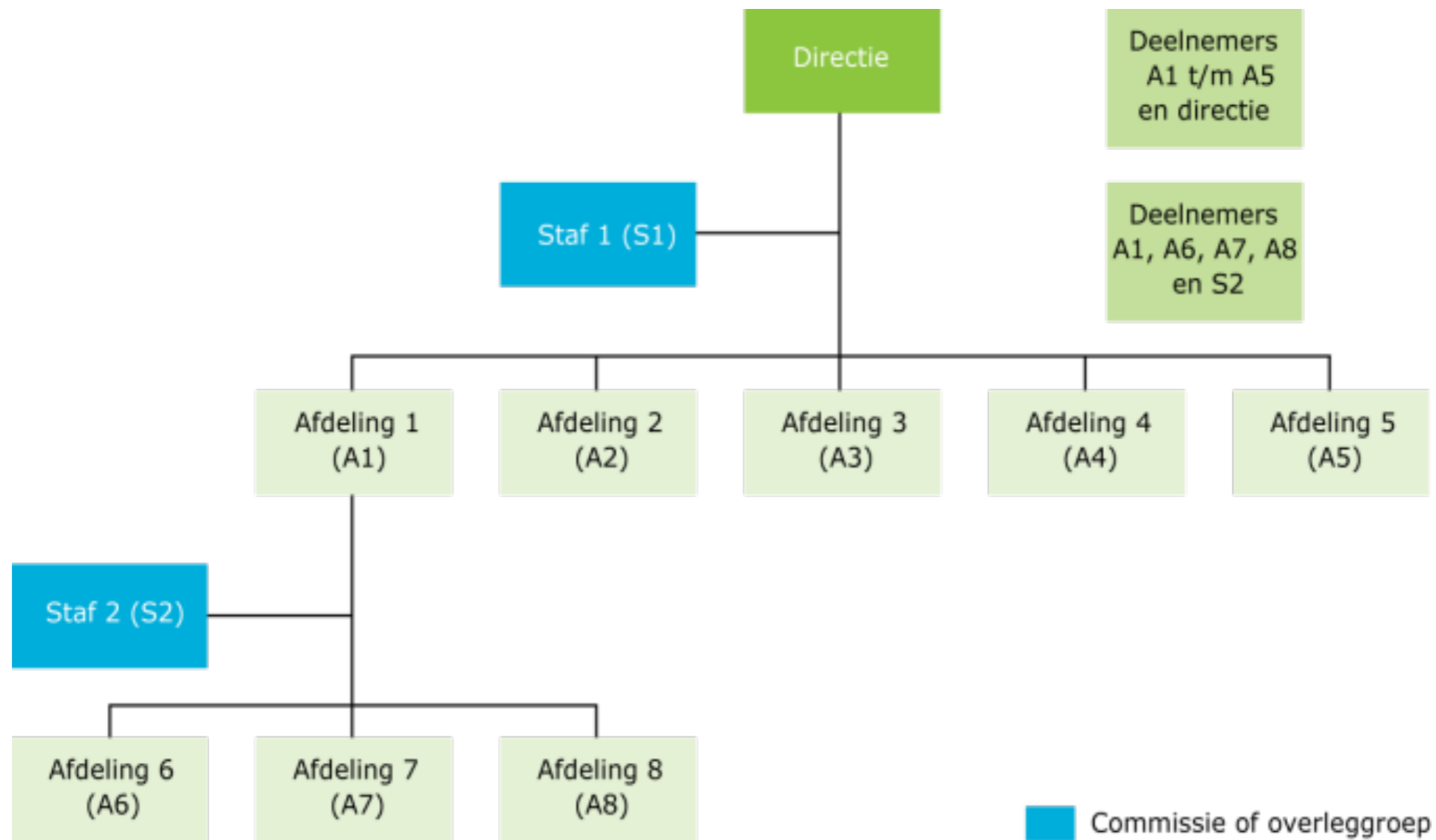
- *leidinggevendenden worden bijgestaan door medewerkers met specialistische kennis (staf)*
- *staf kan management gevraagd en ongevraagd van advies voorzien, maar mogen geen leiding geven over medewerkers/afdelingen*
- *Staf komt in bijna alle grote organisaties voor*
- *Voorbeelden: R&D, secretariaat, ICT*

Organisatiestelsels - *Lijn- en functionele staforganisatie*



Organisatiestelsels - *Lijn- en functionele staforganisatie*

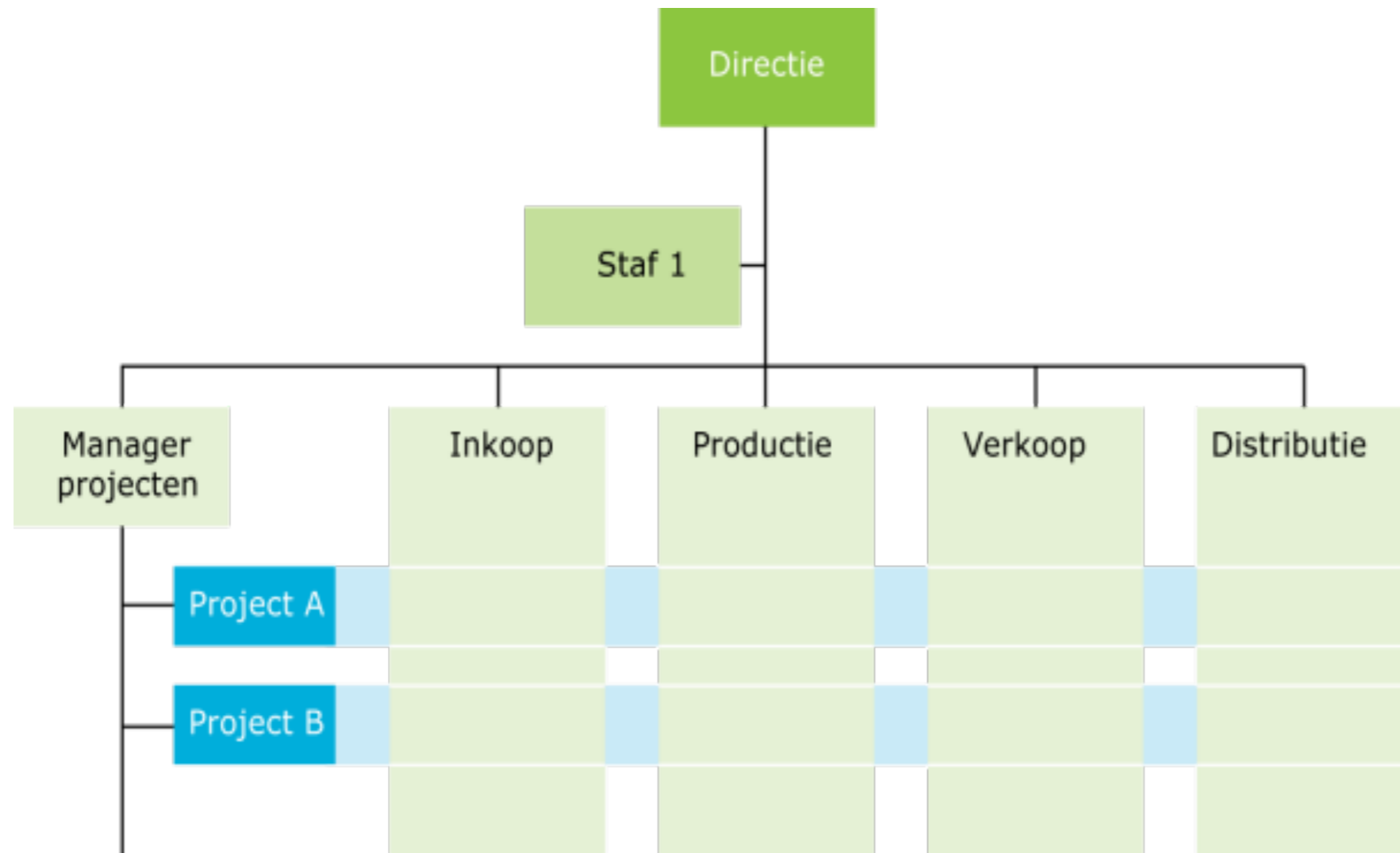
- *Staf heeft dwingende opdrachten*
- *Wanneer leiding advies niet kan beoordelen*
- *Staf verricht ook deel van de uitvoering*
- *Bevoegdheden over personeel/afdelingen; hiermee wordt eenheid van bevel doorbroken*
- *Voorbeelden: personeelzaken, juridische zaken*



Organisatiestelsels – *Lijn-staf-commissieorganisatie*

- *Commissie is aanvulling op lijn-staf structuur*
- *samenwerking tussen medewerkers en afdelingen*
- *Grotere groep mensen betrokken bij beslissingen*
- *Meer coördinatie*

Organisatiestelsels – *Lijn-staf-commissieorganisatie*



Mensen van verschillende afdelingen maken deel uit van de projectgroep

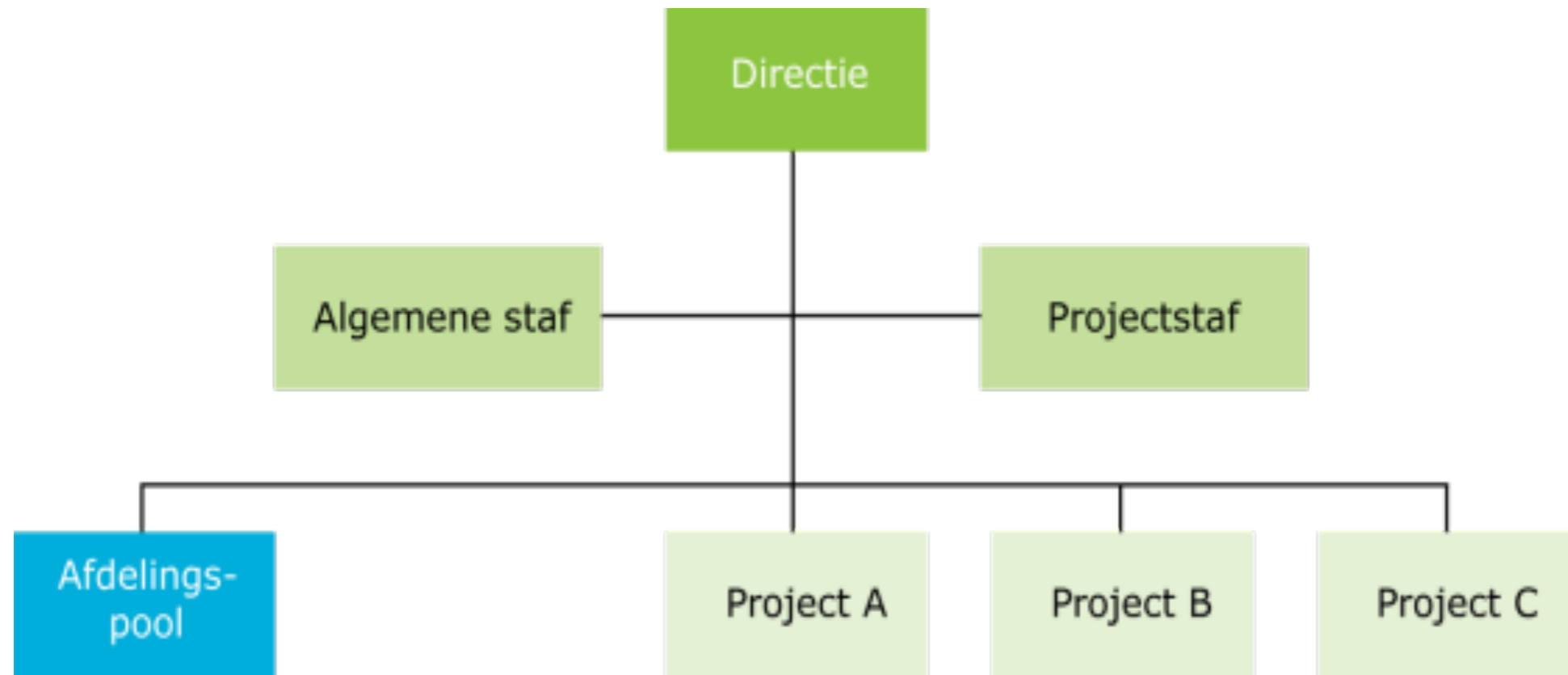


Aan het hoofd van een projectgroep staat een projectleider die rapporteert aan de manager projecten

Organisatiestelsels - *Matrixorganisatie*

- *mensen van verschillende afdelingen worden tijdelijk ingezet op een project*
- *naast afdelingshoofden zijn er projectleiders; meerdere leiders per werknemer*
- *werknemers zijn met project bezig én met normale werkzaamheden*

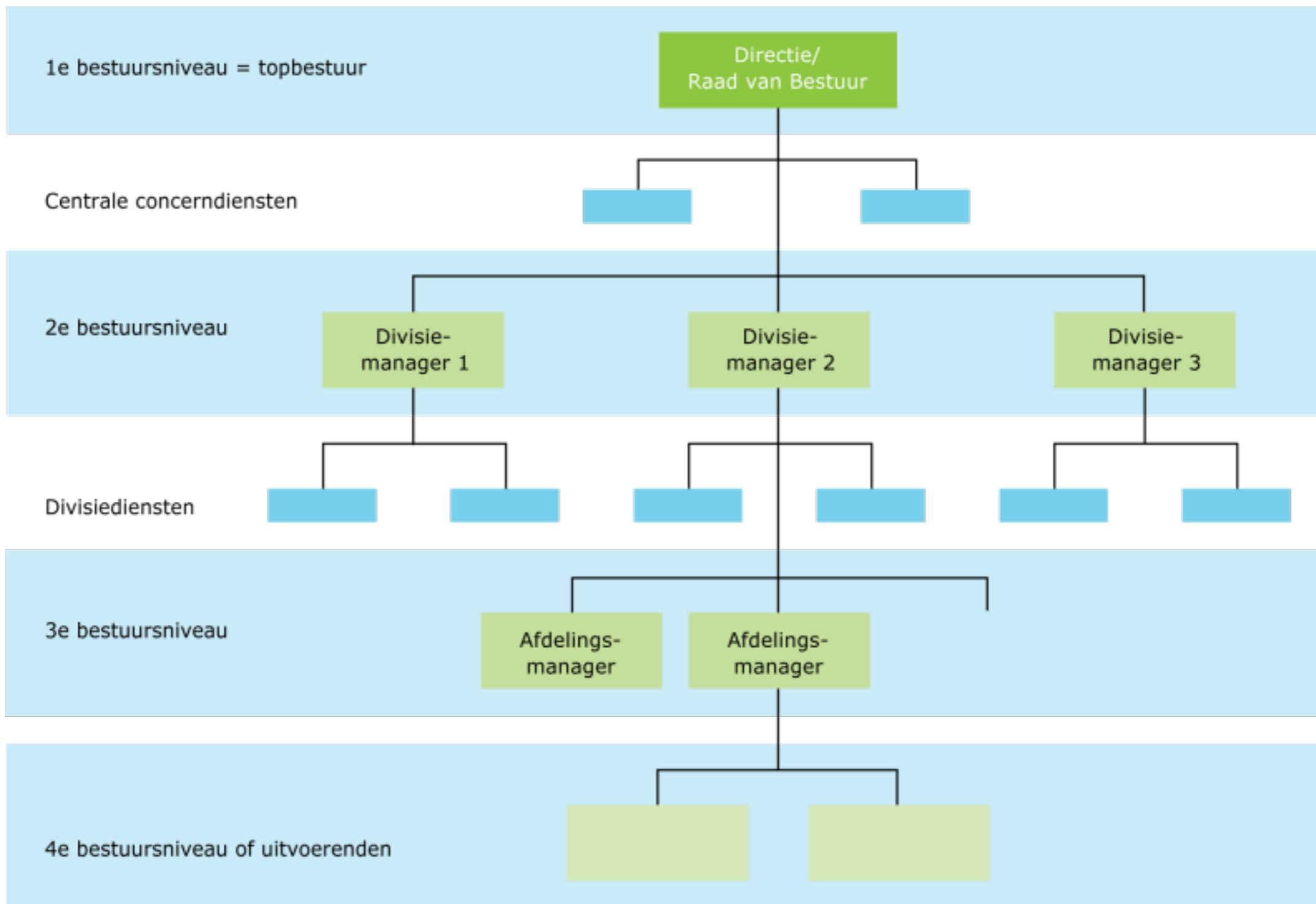
Organisatiestelsels - *Matrixorganisatie*



Organisatiestelsels - *Zuivere projectorganisatie*

- *Projectleiders hebben alle bevoegdheden*
- *Organisatie wordt opgedeeld in verschillende afdelingen/‘pools’*
- *Medewerkers zijn alleen met project bezig*
- *Eenheid van gezag*

Organisatiestelsels - *Zuivere projectorganisatie*



Organisatiestelsels - *Divisieorganisatie*

- *Bedrijfsactiviteiten ingedeeld rondom pmc's*
- *Concernleiding verantwoordelijk voor algemene strategische planning, coördineren en beheren resultaten divisies waarbij ze gebruik maken van concerndiensten (staf)*
- *Deze concerndiensten kunnen worden geraadpleegt door de divisies*
- *Divisies hebben ook eigen, specialistische, stafdiensten*
- *Divisie is als een 'dochteronderneming'*

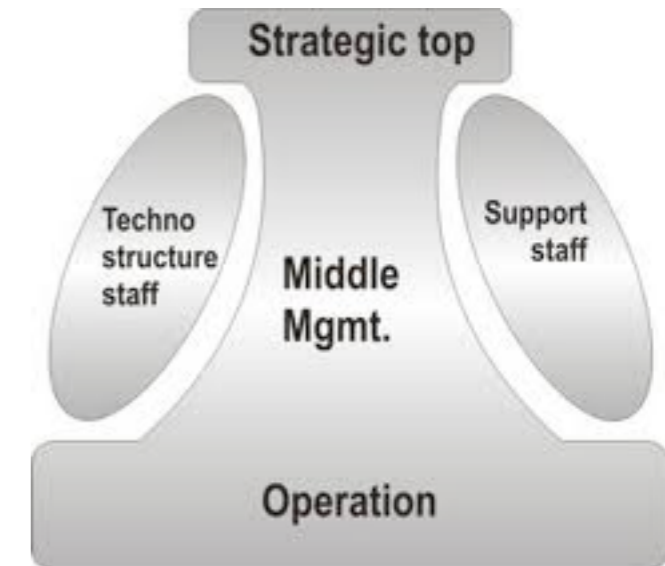
Organisatiestelsels - *Divisieorganisatie*

Mintzberg en organisatiestructuren



★ Zeven configuraties:

- ondernemersorganisatie
- machineorganisatie
- professionele organisatie
- gedivisionaliseerde organisatie
- innovatieve organisatie
- zendingsorganisatie
- politieke organisatie



Communicatie- en overlegstructuur



- ★ Hoe complexer de structuur, hoe meer coördinatie tussen mensen, afdelingen, divisies en landen nodig is
- ★ Een communicatie- en overlegstructuur worden dus steeds belangrijker, naarmate een organisatie groter wordt;
 - ▶ *doorstroming van informatie*
 - ▶ *interactie en samenwerking tussen mensen*

Ontwikkelingen in het structureren van organisaties



- Horizontale organisaties
- Clusterorganisaties: teams staan centraal
- Virtuele organisaties
- Afgeplatte organisaties (minder management) met een beperkte complexiteit

Volgende week: H8 – Besturing

★ m.u.v. 8.2.6, 8.2.7, 8.5