**HOOFDSTUK 4. Organisatie en arbeid**

**Opgave 4.1**

**1.**

Een organisatie is een samenwerkingsverband van personen die een bepaald doel willen bereiken.

**2.**

Bij een vennootschap onder firma kan elke vennoot persoonlijk worden aangesproken voor alle schulden van de onderneming.

**3.**

Werkstructurering: Als een organisatie rekening houdt met de behoeften van medewerkers op sociaal gebied, economisch en technisch gebied. Er moet een optimale koppeling ontstaan tussen het uit te voeren werk en de capaciteiten van de medewerkers.

**4.**

Hoofdgroepen bij horizontale arbeidsverdeling:

* Interne *differentiati*e: F-indeling: indeling naar gelijke werkzaamheden.
* Interne *specialisatie*: P-, M- of G-indeling: indelingen naar eindresultaat: wat produceren we of voor wie produceren we?

Bij de horizontale arbeidsindeling is het criterium dus de wijze van groeperen van de werkzaamheden.

**5.**

|  |
| --- |
| **M-indeling** |
| **Voordelen** | **Nadelen** |
| De klantgerichtheid is groot | Afdeling per klantgroep leidt tot dubbel werk |
| Zeer goede marktkennis | Meer oog voor de klant dan voor de efficiency |
| Het werk is minder eentonig | Minder gekwalificeerd werk (geen specialisatie) |
| Grote betrokkenheid bij de deelmarkt | Eigen doelstelling boven organisatiedoelstelling |
| Korte communicatielijnen | Geen schaalvoordelen bij automatisering |
| Gericht marktsignalen opsporen en toepassen | Kennis / Coördinatie binnen organisatie lastig |

**6.**

De personele structuur: de bezetting van de verschillende onderdelen van de organisatie. Hierbij spelen onder meer de volgende zaken een rol:

* het aantal medewerkers en hun kwaliteiten;
* het werken met eigen of ingehuurd personeel, vast of tijdelijk enz.;
* het kostenaspect.

**7.**

In dit organigram vinden we twee soorten relaties:

* Tussen afdelingschef en groepschef bestaat een lijnrelatie.
* Tussen groepschef en werknemer is er ook een lijnrelatie.

**8.**

|  |
| --- |
| **Functionele organisatie** |
| **Voordelen** | **Nadelen** |
| Specialistisch werk, geen verstoring | Specialistisch werk is duur |
| Optimale capaciteitsinzet, schaalvoordeel | Kwetsbare leiding, uitspelen van chefs tegen elkaar |
| Stimulering van kennisontwikkeling | Sterke coördinatie is nodig |
| Planmatig werk | Het is moeilijk functies gescheiden te houden |
| Meer structuur, minder ad hoc werk | Personeel is slechts op één plaats inzetbaar |
| Relatief weinig inwerktijd nodig | Problemen met afstemmingen overdracht |
| Minder kwetsbaar | Resultaten moeilijk toerekenbaar aan afdelingen |

**9.**

Kenmerken van een divisiestructuur:

* Elke divisie heeft een eigen product, taak, markt of geografisch gebied.
* De divisies zijn vrij zelfstandige ondernemingen binnen de organisatie en worden wel ‘strategic business unit’ (SBU’s) genoemd.
* Hierdoor kunnen de dagelijkse beslissingen door de lijnmanagers van de merken worden genomen.
* Vaak hebben divisies een strak geleide bureaucratische structuur om zekerheid te hebben over de resultaten. Zo’n bureaucratie wordt gekenmerkt door standaardisatie, differentiatie en specialisatie. Die prestatienormen waaraan de leiding van een divisie gebonden is, worden namelijk vastgesteld door het topmanagement. Ook werkt de topleiding centrale, langetermijnideeën uit.
* Een divisieorganisatie kent een diepe gelaagdheid, waarin de lijnmanagers de belangrijkste taken vervullen. Het zijn eigenlijk kleinere bedrijven binnen een grote organisatie.

**Opgave 4.2**

**1.**

Het verschil tussen de organisatievormen zit in de winstdoelstelling:

* Een profitorganisatie heeft als belangrijkste doel het maken van winst.
* Een non-profitorganisatie heeft een andere doelstelling, bijvoorbeeld een muziekvereniging, een school of een kerk.
* Een not-for-profitorganisatie maakt soms wel winst, maar doet dat om het hoofddoel beter te kunnen realiseren, bijvoorbeeld het Rode Kruis, een zorginstelling, woningbouwvereniging, waterleidingbedrijf, culturele instelling. Door het maken van enige winst kan de continuïteit beter worden gegarandeerd. De not-for-profitinstelling stelt zich zakelijker op dan de non-profit organisatie.

**2.**

De traditionele productiefactoren kapitaal, arbeid, natuur en ondernemerschap:

Met *kapitaal* bedoelen we de productiemiddelen die een onderneming gebruikt. Je kunt hierbij denken aan gebouwen, machines, apparatuur, voertuigen enz. Omdat hier veel geld in wordt gestoken (geïnvesteerd), worden de productiemiddelen ook wel investeringsgoederen of kapitaalgoederen genoemd.

*Arbeid* wordt door (natuurlijke) personen verricht. Het kan bijvoorbeeld om productiearbeid gaan of om dienstverlening. Het gaat niet alleen om lichamelijke arbeid (zoals bij een metselaar), maar ook om geestelijke arbeid (zoals bij een wetenschapper).

De derde productiefactor is *natuur*. Hiermee bedoelen we de natuurlijke bronnen: zonlicht, aarde, grond, grond- en delfstoffen, water, lucht, bos, ruimte, energie enz.

Vaak wordt *ondernemerschap* als vierde productiefactor genoemd. Maar in de traditionele theorie worden de ondernemersactiviteiten tot de productiefactor arbeid gerekend. Het is natuurlijk wel een bijzondere vorm van arbeid, omdat er ondernemersrisico wordt gelopen, hetgeen bij de overige vormen van arbeid niet het geval is. Een ondernemer maakt gebruik van de productiefactoren kapitaal, arbeid en grond om de ondernemingsdoelen te bereiken.

**3.**

Motieven om te komen tot arbeidsverdeling:

* Arbeidsverdeling leidt tot *efficiency*. De medewerker hoeft niet steeds over te schakelen naar een andere taak.
* De mogelijkheden tot *automatisering* nemen toe.
* Door arbeidsverdeling kunnen de sterke kanten van medewerkers naar voren komen, zij kunnen zich ontplooien; het betreft dus *sociale en maatschappelijke motieven.*
* Via een goede structuur kan de uitvoering van de diverse werkzaamheden geborgd worden, zodat de (grotere) organisatie via voldoende *toezicht* bestuurbaar blijft.

**4.**

|  |
| --- |
| **F-indeling** |
| **Voordelen** | **Nadelen** |
| Specialisatie, dus routine is mogelijk | Taakverdeling ver doorgevoerd, eentonig werk |
| Verschillende niveaus, dus leereffect is mogelijk | Beperkte werkervaring, weinig doorgroei mogelijk |
| Collega’s spreken dezelfde taal, dus begrip | Afdeling vormt een eiland, afstemming lastig |
| Uniformiteit, dus automatisering is mogelijk | Kan tot inflexibiliteit personeel leiden |
| Centrale besluitvorming, informatie en controle  | Bij afdelingsleiding geen totaalvisie |
| Hogere bezettingsgraad en efficiency | Lage klantgerichtheid, contacten bij afd. verkoop |

**5.**

Een organisatiestructuur is de opbouw en de samenhang van de afdelingen en de taken binnen een organisatie met de daarbij behorende activiteiten, functies en verantwoordelijkheden.

**6.**

Een netwerkorganisatie is een flexibele organisatie die bestaat uit niet-hiërarchisch verbonden instellingen of personen met een bepaald doel. De onderdelen werken autonoom, ze worden eerder gefaciliteerd dan aangestuurd. Bij een netwerkorganisatie zijn veel hooggekwalificeerde medewerkers werkzaam, waarbij de strategie met name in de onderhandelingen vorm moet krijgen, bijvoorbeeld [maatschappen](http://nl.wikipedia.org/wiki/Maatschap).

**7.**

We noemen dit de keten van bevel.

**8.**

|  |
| --- |
| **Lijn-staforganisatie** |
| **Voordelen** | **Nadelen** |
| Eenheid van bevel blijft gehandhaafd | Spanningsveld tussen lijn (praktijk) en staf (theorie) |
| Deskundige advisering en ondersteuning | Bij fouten van de staf is de lijn toch verantwoordelijk |
| Betere samenwerking tussen de afdelingen | Staffunctionaris kan teveel bevoegdheden krijgen |
| Taakverlichting bij de lijnfunctionarissen | Lijn en staf kunnen langs elkaar heen werken |
| Verhoging van de efficiency | Lijn kan afhankelijk worden van staf |
| Manager kan nu meer mensen aansturen (zijn omspanningsvermogen stijgt) | Staf heeft de neiging tot uitdijen (kostenverhogend) |

**9.**

Als in een organisatie een medewerker onder in de lijn werkzaam is, lijkt het alsof deze altijd de aanwijzingen van een hoger geplaatste moet navolgen. In de praktijk blijkt het vaak anders te liggen. Als een leidinggevende minder goed ligt bij zijn ondergeschikte, kan de leidinggevende daar nadeel van ondervinden. Gevraagde informatie komt te laat, is onjuist of komt helemaal niet. Een leidinggevende kan zelfs volledig afhankelijk zijn van een of meer medewerkers die hem het leven zuur maken.

Omgekeerd kan een leidinggevende zo de baas spelen over zijn medewerkers dat die met lood in hun schoenen naar het werk gaan of zelfs arbeidsongeschikt worden in verband met hun werk.

Dit alles heeft te maken met de informele structuur van de organisatie.

Hoewel de formele (officiële) organisatiestructuur belangrijk is, moet de informele structuur ook goed zijn om tot een efficiënte werkcultuur te kunnen komen.

**Opgave 4.3**

**1.**

Een overheidsorganisatie is een organisatie die namens de overheid taken uitvoert, zoals de gemeente, de politie en de rechtbanken.

**2.**

De functionele kostenindeling:

Grond- en hulpstoffen, duurzame productiemiddelen, arbeid, grond, diensten van derden en belasting.

**3.**

Elementen van een hiërarchische relatie (lijnrelatie):

* *taakopdracht*: de leidinggevende geeft een taakopdracht aan de medewerker;
* *verantwoording*: de medewerker moet verantwoording afleggen over de uitvoering van zijn werk;
* *controle*: de leidinggevende moet de input, de uitvoering en het eindresultaat controleren.

**4.**

|  |
| --- |
| **P-indeling** |
| **Voordelen** | **Nadelen** |
| Eenvoudige planning en coördinatie | Assortiment en productlijn moet afgestemd zijn |
| Hierdoor snelle probleemoplossing | Afdeling per product leidt tot dubbel werk |
| Personeel kent het product goed | Minder deskundigheid bij deelbewerkingen |
| Korte communicatielijnen | Meer middelen (machines) nodig |
| Snelle doorstroming van producten | Geen schaalvoordelen bij automatisering |
| Afdeling staat dichtbij leverancier en klant | Kennis en kunde beperkt tot een afdeling |

**5.**

Het functiegebouw wordt gevormd door alle functies die binnen de onderneming voorkomen. Veel ondernemingen hebben voor elke functie een functiebeschrijving (functieprofiel, functieomschrijving) gemaakt, die richtinggevend is voor:

* salaris en andere arbeidsvoorwaarden;
* taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
* benodigde competenties.

**6.**

In een organogram kan het volgende voorkomen:

* lijnafdeling;
* lijnrelatie;
* ondersteunende afdeling;
* stafafdeling;
* stafrelatie;
* functionele relatie.

**7.**

Een functionele organisatie is verdeeld in een aantal afdelingen met elk een leidinggevende. Elke afdeling houdt zich bezig met één functie, dus met een specialistisch kennisgebied. Bij een productiebedrijf zijn gelijksoortige bewerkingen in de productie bij elkaar gebracht. Alle specialisaties werken ten behoeve van het primaire werkproces. Bij sommige functionele organisatie is er echter sprake van één of meer hulpdiensten, die geen uitvoerende werkzaamheden verrichten.

**8.**

De projectorganisatie:

Binnen de hiërarchie van een organisatie gaan medewerkers naast hun gewone functie ook deelnemen aan een tijdelijk project. De hiërarchie wordt niet doorkruist. Wel moet een deelnemer aan het project aan twee personen rapporteren, te weten aan zijn lijnbaas en aan de projectleiding. Zo rapporteert een tekenaar aan het hoofd van de tekenkamer (zijn functionele manager) en tevens aan de projectmanager van het projectteam waaraan hij tijdelijk is toegewezen. Andere soorten organisaties die continu in projectvorm werken, zijn bijvoorbeeld reclamebureaus.

De projectleider bepaalt meestal wat projectgroepleden wanneer moeten doen. De functionele chef bepaalt vaak hoe medewerkers iets moeten doen. Als hier geen goede afspraken over gemaakt worden, kan een projectdeelnemer tegenstrijdige opdrachten krijgen, waardoor conflicten kunnen ontstaan.

**9.**

|  |
| --- |
| **Divisieorganisatie** |
| **Voordelen** | **Nadelen** |
| Marktgerichte structuur | Divisies hebben vaak tegenstrijdige belangen |
| Sturing op basis van divisieresultaten | Kwetsbaarheid door identiteitsproblemen |
| Voordelen kleine bedrijven (divisies) combineren met voordelen grote organisatie (concern) | Geen optimaal gebruik van kennis andere divisies |
| Divisies maken gebruik van centrale ondersteuning die voor hen zelf te duur zou zijn (concernstaf, kennis, financiële middelen, onderzoeksresultaten, enz.) | Divisies willen allemaal centrale ondersteuning; lukt dit niet, dan drukken eigen kosten zwaar op het resultaat |
| Weinig afhankelijkheden tussen divisies | Eigen belang divisie kan prevaleren |

**Opgave 4.4**

**1.**

Onjuist. Een onderneming is wel altijd een bedrijf, maar een bedrijf hoeft niet altijd een onderneming te zijn.

**2.**

Onjuist. Dit zijn werkextrinsieke factoren (betrekking hebben op de werkomgeving) in plaats van werkintrinsieke factoren (betrekking hebbend op het werk zelf).

**3.**

Juist.

**4.**

Onjuist. Een platte organisatie heeft juist weinig hiërarchische niveaus.

**5.**

Juist.

**6.**

Juist.

**Opgave 4.5**

**1.**

Onjuist. Als aan de directeur een ernstig verwijtbare en onbehoorlijke taakvervulling kan worden verweten, kan hij ook persoonlijk aansprakelijk worden gesteld. Je kunt hierbij denken aan het stelselmatig niet betalen van leveranciers.

**2.**

Juist.

**3.**

Juist.

**4.**

Onjuist. Bij delegeren worden ook de verantwoordelijkheden overgedragen.

**5.**

Onjuist.

* Lijnafdeling: De lijn draagt rechtstreeks bij aan het bereiken van het organisatiedoel. Dit geldt bijvoorbeeld voor een productieafdeling.
* Stafafdeling: De staf heeft een adviserende functie. Dit geldt bijvoorbeeld voor de afdeling HRM.
* Ondersteunende afdeling: Dit is bijvoorbeeld de afdeling financiële administratie.

**6.**

Onjuist.

Eenheid van gezag houdt in dat de werknemer de instructies moet ontvangen van één persoon. Hierdoor is het duidelijk wie leiding geeft aan wie.

Eenheid van bevel geeft aan dat werkzaamheden met een bepaalde doelstelling onder leiding van een baas met één plan moeten worden verricht.

**Opgave 4.6**

**1.**

c. coöperatieve vereniging;

d. eenmanszaak.

**2.**

a. arbeid;

b. kapitaal;

d. natuur;

f. ondernemerschap.

**3.**

d. taakgroepen;

e. taakroulatie;

f. taakverruiming;

g. taakverrijking.

**4.**

a. Afdeling staat dichtbij leverancier en klant;

b. Korte communicatielijnen.

**5.**

c. de organieke structuur;

d. de personele structuur;

e. het functiegebouw.

**6.**

d. Lijn-staforganisatie.

**Opgave 4.7**

**1.**

b. nv;

c. stichting.

**2.**

d. De beloning voor Ondernemerschap heet Winst.

**3.**

d. Controle, taakopdracht en verantwoording.

**4.**

a. Assortiment en productlijn moet afgestemd zijn;

d. Minder deskundigheid bij deelbewerkingen.

**5.**

c. Lijnorganisatie.

**6.**

a. Divisieorganisatie.

**Opgave 4.8**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Natuurlijk persoon** | **Rechtspersoon** |
| Leiding | Eigenaar/eigenaren | Directeur |
| Zeggenschap | Eigenaar/eigenaren | Algemene vergadering van aandeelhouders |
| Aansprakelijkheid | Volledig, ook met privévermogen | Eigenaar (Aandeelhouder) slechts tot zijn deelname aansprakelijk |
| Continuïteit | Afhankelijk van één of enkele personen | Niet afhankelijk van één of enkele personen |
| Belasting over de winst | Inkomstenbelasting | Vennootschapsbelasting. Vervolgens betalen aandeelhouders inkomstenbelasting over uitgekeerd dividend |
| Publicatieplicht jaarrekening | Geen | Hoe groter de rechtspersoon, des te grotere publicatieplicht |

**Opgave 4.9**

|  |  |
| --- | --- |
| **Werkintrinsieke factoren** | **Factor** |
| Een medewerker krijgt meer afwisseling in het werk (taken van ongeveer hetzelfde niveau) | taakverruiming |
| Een medewerker krijgt meer zelfstandigheid en meer bevoegdheden (elementen van hogere orde) | taakverrijking |
| Een medewerker krijgt van tijd tot tijd andere werkzaamheden, (afwisseling van het werk) | taakroulatie |
| Medewerkers werken zelfstandig een eindproduct (zelfsturende teams) | taakgroepen |

**Opgave 4.10**

**1.**

De spanwijdte of span of control.

**2.**

De depth of control.

**3.**

Een platte organisatie.

**4.**

Het omspanningsvermogen of scope of control.

**5.**

Dit is afhankelijk van:

* de aard van de leider;
* de aard van de medewerkers;
* de aard van de organisatie;
* de aard van het werk.

**6.**

De scope of control kan worden vergroot:

* door het volgen van cursussen door de leidinggevende zelf;
* door de medewerkers bij te scholen zodat de leidinggevende werk aan hen kan delegeren;
* door het aanstellen van een assistent-leidinggevende;
* door de toevoeging van stafafdelingen in de organisatie.