

## HOOFDSTUK 2 Organisatie en management

### Open vragen

#### Opgave 2.1

1. 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.
2. Er kunnen tegengestelde belangen aanwezig zijn bij de lijnchef en de functionele leidinggevende van een projectmedewerker.
3. Strategisch personeelsmanagement koppelt het organisatiebeleid aan strategische keuzes met betrekking tot de organisatie van het werk en de inzet van arbeid.

Strategisch personeelsmanagement is van groot belang voor de onderneming, omdat het bereiken van de doelstellingen sterk beïnvloed wordt door de inzet van de medewerkers. Personeel is één van de belangrijkste factoren die het succes van het ondernemingsbeleid mede bepalen. Als de personeelscomponent onvoldoende betrokken wordt bij het strategisch beleid van de organisatie, zal men de strategische doelen niet of onvoldoende kunnen realiseren. De competenties van het personeel stemmen dan niet overeen met de gewenste competenties.
4. In een organogram kan het volgende voorkomen:
  - lijnafdeling;
  - lijnrelatie;
  - ondersteunende afdeling;
  - stafafdeling;
  - stafrelatie;
  - functionele relatie.
5. Vier belangrijke uitgangspunten voor een project:
  - faseren;
  - beslissen;
  - beheersen;
  - communiceren en participeren.
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.

<b>P-indeling</b>	
<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
Eenvoudige planning en coördinatie	Assortiment en productlijn moeten op elkaar afgestemd zijn
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

8. Beslissen is een belangrijk uitgangspunt bij een project. Daarom moet de opdrachtgever na advies van de projectleider aan het eind van elke fase oordelen en besluiten over het doorgaan met het project. In de regel stelt men resultaat, activiteiten en middelen steeds enigszins bij.
9. Samengevat vervult de projectleider drie belangrijke rollen:
- Hij geeft leiding aan het project en de medewerkers.
  - Hij is verantwoordelijk voor het resultaat van het project.
  - Hij zorgt voor de communicatie binnen het project en met de opdrachtgever.
10. In een missie staat wat de organisatie wil betekenen voor haar klanten, medewerkers en anderen. Via een missie onderscheidt de organisatie zich van andere organisaties (concurrenten).
11. Tactische (ook wel organisatorische) doelstellingen: dit zijn de doelen op middellange termijn (van ongeveer een half jaar tot 3 à 4 jaar). De tactische doelen zijn afgeleid van de strategische (lange termijn)doelen van de organisatie.

## Opgave 2.2

1. De depth of control.
2. De vier rollen volgens Ulrich:

### **Strategisch partner**

Deze vertaalt organisatiestrategie in P&O-strategie om zo het top- en lijnmanagement van de onderneming te ondersteunen. Hij houdt zich bezig met de toekomst: opleidingsplannen, strategisch belonen en formatie afgestemd op de strategische doelen van de organisatie.

### **Change agent**

Deze richt vooral op veranderingstrajecten. Zijn taken: het meekrijgen van mensen in het veranderingsproces (verminderen van de weerstand), het alert houden van lijnmanagers en het begeleiden en ondersteunen van het veranderingsproces.

### **Employee champion**

De employee champion is verantwoordelijk voor personeelszorg. Hij draagt zorg voor gemotiveerd en betrokken personeel, onder meer via introductie-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Vaak deelt de afdeling P&O deze rol met de lijnmanager.

### Administratieve expert

Deze draagt zorg voor een efficiënte uitvoering van de P&O-processen en procedures. Hierbij kunnen nieuwere mogelijkheden als MSS (Management Self Service) en ESS (Employee Self Service) behulpzaam zijn.

3. Niveaus van personeelsinformatie op lange, middellange en korte termijn:
  - strategisch niveau, meestal langer dan 3 à 4 jaar;
  - tactisch niveau (ook wel: organisatorisch niveau), meestal tot 3 à 4 jaar;
  - operationeel niveau, meestal tot circa een half jaar of een jaar.
4. 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 rapporteren aan twee personen: zijn lijnbaas en de projectleiding. Zo rapporteert bijvoorbeeld een tekenaar aan het hoofd van de tekenkamer (functionele manager) en aan de projectmanager van het projectteam waaraan hij tijdelijk is toegewezen. De projectleider bepaalt meestal wat projectgroepen leden wanneer moeten doen. De functionele chef bepaalt vaak hoe medewerkers iets moeten doen. Als hier geen goede afspraken over worden gemaakt, kan een projectdeelnemer tegenstrijdige opdrachten krijgen, waardoor conflicten kunnen ontstaan. Sommige organisaties werken continu in projectvorm, bijvoorbeeld reclamebureaus.
5. 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.
- 6.

<b>Divisieorganisatie</b>	
<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
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

7. Faseren is gericht op het opdelen van het projectproces in beheersbare stappen, waarbij aan het eind van iedere fase de beslissing wordt genomen of al dan niet wordt doorgedaan met het project, of dat bijstelling noodzakelijk is. Per fase worden de activiteiten gepland die hierin worden uitgevoerd, de tussenresultaten per fase en besluitvorming over de projectfase.
8. Beheersen is belangrijk tijdens een project. De projectorganisatie moet hierbij plannen maken en normen opstellen en bewaken voor het wanneer (tijd), hoe rendabel (geld), hoe goed (kwaliteit), hoe eenduidig (informatie) en voor en door wie (organisatie).
9. Doorgaans heeft een projectmedewerker ook een functie in de lijnorganisatie, dus buiten het project. Een projectmedewerker heeft dan twee bazen, de projectleider (operationele baas) en de eigen afdelingsmanager. (hiërarchische/functionele baas).
10. De visie is het beeld dat de organisatie van de toekomst heeft. Een visie geeft in bepaalde mate de ontwikkeling van het bedrijf weer en de richting die men op wil gaan.
11. Dit zijn de doelen op korte termijn (meestal tot een half jaar of een jaar); ze zijn een concrete uitwerking van de tactische doelstellingen van de organisatie.

### Opgave 2.3

1. Het aantal medewerkers aan wie een leidinggevende persoonlijk en bewust leiding kan geven, noemen we het *omspanningsvermogen of scope of control*. Als bij De Blicke bv het werkelijk aantal medewerkers dat een leidinggevende aanstuurt (de spanwijdte of span of control) ook 15 is, lijkt er in dit opzicht sprake te zijn van een ideale situatie. Hooguit kan de persoonlijkheid van de leidinggevende nog oorzaak zijn van een discrepantie.
2. Aandachtsgebieden bij het strategisch personeelsmanagement:
  - verandermanagement;
  - innovatief organiseren;
  - diversiteit;
  - duurzaamheid.Maar tot het strategisch personeelsmanagement rekent men ook ontwikkelingen als:
  - een reorganisatie;
  - een verandertraject;
  - een fusie of overname;
  - een holding en concern;
  - een shared service center-project;
  - samenwerkingsverband of internationale organisatie.
3. 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 vorm moet krijgen in de onderhandelingen, bijvoorbeeld met maatschappen.
4. **Lijnrelatie:** Dit is de relatie tussen een teamleider en de medewerker aan wie hij leiding geeft. De leidinggevende kan opdrachten geven en controle uitoefenen. De medewerker moet de opdrachten uitvoeren en verantwoording afleggen. Een lijnrelatie is een hiërarchische relatie.

**Stafrelatie:** Dit is bijvoorbeeld de relatie die een stafmedewerker, zoals een HRM-medewerker, heeft met de manager van een productieafdeling. Er is geen sprake van hiërarchie.

**Functionele relatie:** Een functionele relatie is bijvoorbeeld die van een ondernemingsraad (OR) met de directie. Ook spreken we van een functionele relatie als iemand in een staffunctie (buiten de hiërarchische lijn) toch opdrachten mag geven aan de ondergeschikten van andere afdelingen mits die liggen op zijn specifieke vakgebied. Dit soort functionele bevoegdheden beperkt de vrijheid van de lijnmanager. Meestal wordt de functionele relatie in een organigram met een stippellijn getekend.

5. 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 units (SBU's) genoemd.
- De dagelijkse beslissingen kunnen 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.
- De prestatienormen waaraan de leiding van een divisie gebonden is, worden 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.

6. **Routinematig werken**

Routinematig werken heeft iets van herhaling in zich. De aanpak leent zich dan ook goed voor het aanpakken van problemen die zich regelmatig voordoen. Binnen een organisatie volgt men gebaande paden, communicatielijnen en besluitvormingsprocessen.

**Improviserend werken**

Het voordeel van improviserend werken is dat het flexibel is. Doordat weinig wordt vastgelegd en er geen vaste regels en procedures worden gevolgd, kan sneller worden ingespeeld op veranderende omstandigheden.

**Projectmatig werken**

Deze aanpak combineert de efficiency van routinematig werken met de flexibiliteit van improviserend werken. Er zijn echter taken die eenmalig voorkomen, met een concreet begin en eind. Om weinig risico's in dergelijke taken te krijgen en om goede beslissingen te kunnen nemen wordt voor grotere eenmalige taken vaak gekozen voor een projectmatige aanpak. De taak wordt een project. Het doel is: een grotere kans om het beoogde resultaat te bereiken en de planning te behalen zonder kostenoverschrijding. Een voorbeeld van een project is de implementatie van een nieuw HRM- en salarispakket. Om het kader en de uitvoering te bepalen, wordt een projectteam samengesteld met leden van verschillende afdelingen.

7. In elk project worden onderscheiden: de voorbereidingsfase, de realisatiefase en de evaluatie- of nazorgfase.

8. Tijdens een project is communiceren en participeren een belangrijk uitgangspunt. Het streven is om in een zo vroeg mogelijk stadium rekening te houden met de wensen en kennis van belanghebbenden. Daarom moet de projectleiding notie nemen van de wensen en gebruikmaken van de kennis van de deelnemers gedurende het gehele traject. Acceptatie valt of staat met een goede communicatie en geen afstandelijke managementstijl.
9. Een klankbordgroep bij een project heeft als rol voorbereiding en begeleiding. Aan de leden wordt gevraagd de kwaliteit van het proces te helpen bewaken. Zij zijn positief kritisch en hebben oog voor het algemeen belang. Van de leden wordt verwacht dat zij tijd maken voor deelname aan overleg en in staat zijn zich te verdiepen in de materie.
10. De strategie is de door de organisatie gekozen koers, gericht op de verwezenlijking van de visie en de missie. Hierbij moeten met de beschikbare middelen de kansen optimaal worden benut, rekening houdend met de mogelijke bedreigingen. Een strategie is gericht op de lange termijn, meestal langer dan 3 à 4 jaar.  
Een strategie geeft antwoord op een vraag: Als we weten waar we naartoe willen, hoe komen we daar dan, langs welke weg, op welke wijze?
11. Human resource accounting is een methode die een bijdrage levert aan het effectief en efficiënt inrichten van de HR-functie, waardoor deze functie optimaal rendert.

#### **Opgave 2.4**

1. Het omspanningsvermogen van een leidinggevende is afhankelijk van:
  - de aard van de leider;
  - de aard van de medewerkers;
  - de aard van de organisatie;
  - de aard van het werk.
2. Operationeel personeelsmanagement houdt zich bezig met de dagelijkse werkzaamheden. Het is het dagelijks werk van de planners en roosteraars. Operationeel personeelsmanagement bestrijkt de periode vanaf vandaag tot circa een half jaar à een jaar.
3. Als in een organisatie een medewerker werkzaam is onderin de lijn, lijkt het alsof deze altijd de aanwijzingen van een hogergeplaatste moet opvolgen. In de praktijk blijkt het vaak anders te liggen. Als een leidinggevende niet goed ligt bij zijn ondergeschikte, kan de leidinggevende daar nadeel van ondervinden. Gevraagde informatie komt te laat, is onjuist of komt helemaal niet. Een ondergeschikte kan 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 dus belangrijk is, moet de informele structuur ook goed zijn om tot een efficiënte werkcultuur te kunnen komen.
4. Het verschil tussen secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden is niet altijd duidelijk. Soms verstaat men onder tertiaire arbeidsvoorwaarden bedrijfseigen zaken die de werkgever ter beschikking van de werknemers stelt maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk is te berekenen. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, goede kantoorruimte, studiereizen, congressen, het jaarlijkse personeelsuitje, sport- en

fitnessfaciliteiten en het kerstpakket. Het gaat vaak meer om het welzijn van de werknemer dan om zijn beloning.

5.

<b>Functionele organisatie</b>	
<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
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 afstemming en overdracht
Minder kwetsbaar	Resultaten moeilijk toerekenbaar aan afdelingen

6. Belangrijke kenmerken van een project (hoeven niet allemaal aanwezig te zijn):
- een taak met een duidelijk begin (het probleem/de wens) en eind (het resultaat);
  - er zijn (beperkte) middelen (geld, tijd, capaciteit) beschikbaar;
  - de taak is nieuw, eenmalig en ingewikkeld, dus niet routinematig uit te voeren;
  - aan de taak zijn risico's verbonden, bijvoorbeeld in tijd en geld of imagoschade;
  - er wordt binnen een bepaalde tijd door meer personen van binnen en buiten de organisatie aan gewerkt;
  - er zijn diverse vakgebieden bij betrokken (multidisciplinair);
  - er zijn diverse partijen bij betrokken (intern en extern)
7. Onderdeel van de eerste projectfase (de voorbereidingsfase) is: specificeren van het waarom (probleem, idee, aanleiding), het wat (resultaat), het wat niet (afbakening), het hoe (activiteiten) en het waarmee (middelen).
8. De activiteiten die in het kader van communicatie moeten worden uitgevoerd zijn:
- aankondigen van de veranderingen: goede uitleg over de achtergronden hiervan;
  - handhaven van de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie: medewerkers moeten zich betrokken blijven voelen;
  - bevorderen van het veranderingsproces: informatie tijdig, betrouwbaar en duidelijk verschaffen (info moet rechtstreeks, regelmatig en tussentijds en discreet komen).
9. De Britse wetenschapper Meredith Belbin onderscheidt bij een projectgroep acht rollen:
1. voorzitter/richtinggever;
  2. vormer;
  3. uitvinder;
  4. toetsers;
  5. werker;
  6. onderzoeker;
  7. groepswerker;
  8. afmaker.

10. Doelstellingen van een organisatie kunnen liggen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
11. Dit is de *spanwijdte* of *span of control*.

### Opgave 2.5

1. Ulrich omschrijft vier strategische bijdragen van personeelsmanagement aan de organisatie:
  1. implementatie van strategie;
  2. verandervermogen;
  3. betrokkenheid van medewerkers;
  4. administratieve efficiency.
2. Kern van strategisch personeelsmanagement is een analyse maken van de toekomstige personeelsbehoefte, zowel kwalitatief als kwantitatief, rekening houdend met de strategie van de onderneming. Daarnaast beleid opstellen om hieraan invulling te geven en een allesomvattend personeelsbeleid ontwikkelen in relatie tot de organisatiedoelstellingen.
3. Functiegebouw: 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.
4. Het achtbazenstelsel van Taylor:
  1. tijdplanning;
  2. planning bewerkingsvolgorde;
  3. kostprijsbepaling bedrijfsbureau;
  4. werkmethoden;
  5. tempo;
  6. kwaliteitscontrole;
  7. onderhoud werkplaats;
  8. discipline.
- 5.

<b>Lijn-staforganisatie</b>	
<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
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 te veel 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)



6. Een project heeft doorgaans een minimale looptijd van twee tot drie maanden. Als het project meer dan een jaar kost, zal men het opsplitsen in deelprojecten.
7. Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.
8. Drie belangrijke rollen binnen een project:
  1. projectleider;
  2. projectmedewerkers;
  3. klankbordgroep.
9. - Een project kost vaak veel tijd en kan capaciteitsproblemen veroorzaken bij de gewone dagelijkse werkzaamheden. Vaak nemen juist de betere medewerkers deel aan een projectgroep, wat ook tot kennisproblemen bij de uitvoering van het reguliere werk kan leiden. Hierdoor kan spanning ontstaan tussen de lijnorganisatie en de projectorganisatie.
  - Afbreukrisico. Aan projecten kan een groot afbreukrisico kleven. Vaak zien we dat grote projecten (vooral op het gebied van automatisering) mislukken en de onderneming (of de overheid) veel geld kosten. Meestal is dan niet voldaan aan alle hiervoor genoemde voorwaarden.
10. Strategische doelstellingen zijn doelstellingen op lange termijn, vaak langer dan 3 à 4 jaar. Deze doelstellingen dienen om de missie van de organisatie te verwezenlijken.
11. Annette moet rekening houden met de volgende beheersaspecten: tijd, geld, kwaliteit, organisatie, informatie en communicatie, risico's.

### **Opgave 2.6**

1. 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 organisaties is er echter sprake van één of meer hulpdiensten, die geen uitvoerende werkzaamheden verrichten.
2. Hier is sprake van de beheersaspecten:
  1. Tijd
  2. geld.
3. Bij een matrixorganisatie is de organisatie ingericht op basis van twee uitgangspunten. Het is bijvoorbeeld een combinatie van een functionele structuur (specialisatie naar functie) en een divisiestructuur (specialisatie naar product of markt e.d.). Bij een wereldwijde organisatie is er bijvoorbeeld enerzijds de functionele indeling marketing, HRM, finance enz. en anderzijds de geografische indeling naar werelddelen. Het gevolg hiervan is dat een medewerker twee leidinggevendenden heeft (dual leiderschap). Zo valt bij de genoemde wereldwijde organisatie een manager finance voor Azië zowel onder de directeur voor Azië (zijn lijnchef) als onder de general finance manager (zijn functionele chef). Uiteraard moeten de aandachtsgebieden van de diverse managers en directeuren goed zijn vastgelegd.
4. Om de meest geschikte strategie te bepalen, moet de leiding van de organisatie de volgende drie vragen beantwoorden:

1. Wat willen we bereiken?
2. Waar zijn we goed in?
3. Wat vraagt de omgeving van ons?
  
5. In dit organigram vinden we twee soorten relaties:
  1. Tussen afdelingschef en groepschef bestaat een lijnrelatie.
  2. Tussen groepschef en werknemer bestaat ook een lijnrelatie.
6. Hier zijn aan de orde: de beheersaspecten 1. kwaliteit en 2. organisatie.
7. De relaties in dit organigram:
  - Tussen manager en medewerker productie bestaat een lijnrelatie.
  - De relatie tussen manager productieafdeling en HRM-medewerker is een stafrelatie.
8. Zes voor- en nadelen van een matrixorganisatie en/of een projectorganisatie:

<b>Matrixorganisatie en projectorganisatie</b>	
<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
Eenvoudige kennisoverdracht	Tegengestelde belangen bij lijnchef en functionele chef
Specialisatie en expertiseopbouw mogelijk	Rapportage naar boven is tijdrovend
Inspelen op specifieke wensen leiding, markt, technologie	Managen van de organisatie is lastig
Flexibiliteit	Zware belasting medewerkers
Minder nadruk op afdelingsbelang	Veel overleg tussen afdelingen vereist, tijdrovende besluitvorming
Korte communicatielijnen tussen experts van verschillende afdelingen	Coachen en begeleiden lastig door duale leiding
Schaalvergroting mogelijk	Duur
<b>Projectorganisatie</b>	
Makkelijk in- en uitstappen	Een projectdeelnemer heeft twee petten op en kan daar misbruik van maken (loyaliteit)
Geschikt voor opdrachten die niet binnen één afdeling kunnen worden opgelost	Bij langdurig project kan afdelingscontact verminderen

9. De volgende beheersaspecten zijn aan de orde:
  1. risico's
  2. informatie en communicatie.
10. Projectorganisatie: een aantal mensen uit een organisatie van verschillende vakgebieden die tijdelijk in een groep samenwerken om een bepaald doel te bereiken. Vaak ontstaan hierbij dwarsverbanden door de organisatie. Het is erg belangrijk dat er heldere afspraken worden gemaakt over de relatie tussen de reguliere organisatie en de projectorganisatie en dat die afspraken gedurende het project worden gemonitord.
11. We noemen dit de keten van bevel.

**Juist of onjuist?****Opgave 2.7**

Onjuist. In deze stelling wordt de omschrijving van tactisch personeelsmanagement gegeven. Strategisch personeelsmanagement is gekoppeld aan de missie, visie en doelen van een organisatie. De lange termijn is hierbij de scope. Directie, management en P&O-adviseurs houden zich hiermee bezig. Op dit strategisch niveau heeft het personeelsmanagement toegevoegde waarde voor het hoogste niveau in de organisatie.

**Opgave 2.8**

Juist.

**Opgave 2.9**

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 2.10**

Onjuist. Een project kost vaak veel tijd en kan capaciteitsproblemen veroorzaken bij de gewone dagelijkse werkzaamheden. Vaak nemen juist de betere medewerkers deel aan een projectgroep, wat tot kennisproblemen bij de uitvoering van het reguliere werk kan leiden. Hierdoor kan spanning ontstaan tussen de lijnorganisatie en de projectorganisatie.

**Opgave 2.11**

Onjuist. Achtereenvolgens worden in deze stelling beschreven: de missie, de visie en de strategie.

**Opgave 2.12**

Juist.

**Opgave 2.13**

Juist.

**Opgave 2.14**

Juist.

**Opgave 2.15**

Juist.

**Opgave 2.16**

Onjuist. Een organisatie met weinig lagen is een platte organisatie.

**Opgave 2.17**

Onjuist. Maria van Zanten is volgens de indeling van Ulrich 'employee champion'.

**Opgave 2.18**

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.

## **Meerkeuzevragen**

### **Opgave 2.19**

Kernrollen (hoofdtaken) van het personeelsmanagement volgens de Amerikaan David Ulrich:

- a. goed inrichten van administratieve processen en de ondersteuning daarbij;
- d. strategisch management;
- e. toepassen van processen rond instroom, doorstroom, uitstroom, beloning, opleiding;
- f. veranderingsmanagement.

### **Opgave 2.20**

Het organigram hoort bij een:

- c. lijnorganisatie.

### **Opgave 2.21**

Een hiërarchische relatie (lijnrelatie) kenmerkt zich door:

- d. controle, taakopdracht en verantwoording.

### **Opgave 2.22**

- a. Stelling I en II zijn beide juist.

### **Opgave 2.23**

- b. Stelling I is juist en stelling II is onjuist.

### **Opgave 2.24**

Uit een organogram kan men niet aflezen:

- c. de mate van delegatie.

### **Opgave 2.25**

Het operationeel personeelsmanagement zorgt voor:

- d. praktische werkzaamheden op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom.

### **Opgave 2.26**

Strategisch management heeft betrekking op:

- d. de missie, de visie en de doelstellingen.

### **Opgave 2.27**

Deze bevoegdheid noemt men:

- c. functionele bevoegdheid.

### **Opgave 2.28**

De lijnorganisatie:

- d. leidt tot een beperkt omspanningsvermogen van leidinggevenden.

**Opgave 2.29**

De volgende productiefactor is voor Acacia vof de reden om de productie te verplaatsen:

c. natuur.

**Opgave 2.30**

Het organigram van Uitgeverij Petunia hoort bij een:

a. divisieorganisatie.

**Opgave 2.31**

Een leidinggevende kan zijn omspanningsvermogen vergroten door:

a. een managementcursus te volgen.

**Opgave 2.32**

De belangrijkste kenmerken van een project zijn:

a. een project heeft een duidelijk begin en eind;

d. aan een project zijn risico's verbonden;

f. bij een project zijn meer vakgebieden betrokken.

**Opgave 2.33**

SMART staat voor:

a. specifiek;

b. meetbaar;

c. acceptabel;

e. tijdgebonden.

Opmerking. Antwoord d. is fout. De R staat voor: realistisch

**Opgave 2.34**

Het tactisch personeelsmanagement:

b. zorgt voor een functiestructuur, een formatieplan, diverse procedures en instrumenten.

**Casussen****Opgave 2.35**

<b>Functionarissen in een lijnorganisatie (verticale arbeidsverdeling)</b>	
<b>Activiteiten</b>	<b>Lijnfunctie</b>
Algehele leiding van de organisatie	Topmanagement
Productie of dienstverlening	Uitvoerenden
Stuurt de uitvoerenden aan	Lager management
Stuurt het lager management aan	Middenmanagement
Toezicht namens de aandeelhouders	Raad van commissarissen

**Opgave 2.36**

Heeft onderstaande kwaliteiten	Wordt door Ulrich als volgt betiteld			
	strategic partner	change agent	employee champion	administrative expert
Zorgt voor een efficiënte uitvoering van de P&O-processen en procedures. Hierbij kunnen nieuwe mogelijkheden als MSS (Management Self Service) en ESS (Employee Self Service) behulpzaam zijn.				x
Richt zich vooral op veranderingstrajecten. Taken: mensen meekrijgen in het veranderingsproces, de lijnmanagers alert houden en het veranderingsproces begeleiden en ondersteunen.		x		
Is verantwoordelijk voor personeelszorg. Draagt zorg voor gemotiveerd en betrokken personeel, onder meer via introductie-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Vaak deelt de afdeling P&O deze rol met de lijnmanager.			x	
Vertaalt organisatiestrategie in P&O-strategie om zo het top- en lijnmanagement van de onderneming te ondersteunen. Houdt zich bezig met de toekomst: opleidingsplannen, strategisch belonen en formatie afgestemd op de strategische doelen van de organisatie.	x			

**Opgave 2.37****Beheersaspecten van een project**

	Tijd	Geld	Kwaliteit	Organisatie	Informatie en Communicatie	Risico's
Er moet een risico-inventarisatie plaatsvinden, de belangrijkste risico's moeten opgenomen worden in het projectplan, in elke fase moeten de risico's beoordeeld worden en bij de projectmedewerkers moet voldoende commitment zijn om deze risico's te beperken.						x

Het project moet op de geplande datum tot een resultaat leiden en de projectactiviteiten moeten volgens de fasering worden uitgevoerd.	x					
Het projectresultaat moet door de opdrachtgever worden geaccepteerd, de projectmedewerkers moeten hun taken en bevoegdheden kennen en de wijze van functioneren en samenwerken moet bij iedereen bekend zijn.				x		
Het project moet het afgesproken resultaat opleveren, de kosten moeten binnen het budget blijven en het project moet de bedoelde opbrengsten opleveren.		x				
Het project moet de afgesproken kwaliteit opleveren, ook tussentijdse resultaten moeten worden getoetst aan de kwaliteitseisen en de daarvoor noodzakelijke controlemiddelen moeten beschikbaar zijn.			x			
De beschrijving van het projectresultaat moet eenduidig en helder zijn vastgelegd in fasedocumenten, de status van deze beslisdocumenten moet bij alle betrokkenen bekend zijn en iedereen moet weten hoe de informatieverstrekking hiervan geregeld is.					x	

### Opgave 2.38

#### Douglasspar

##### *Tactische doelstellingen Douglasspar:*

- Onderzoeken met hoeveel hooggeschoolde medewerkers Douglasspar over 3 à 4 jaar moet zijn uitgebreid.
- Onderzoeken hoeveel medewerkers op BKL-niveau op termijn geschikt zijn om het PDL-niveau te bereiken.

Het onderzoek moet binnen 3 maanden zijn afgerond.

##### *Operationele doelstellingen Douglasspar:*

- Voorlopig aantrekken van twee ervaren salarisadministrateurs met een opleiding op VPS-niveau.
- Voorbereiden van een interne bijscholing van medewerkers tot PDL-niveau.

Beide doelstellingen moeten binnen 3 maanden zijn gerealiseerd.

Opmerking: Andere doelstellingen, mits SMART geformuleerd, kunnen ook goed zijn.