**VPS Personeel, Organisatie Communicatie**

**Antwoorden opgavenboek**

**Hoofdstuk 10**

**Opgave 10.1**

C De ondernemingsraad is een intern orgaan, dat zodoende niet onder de omgevingsfactoren valt. De andere genoemde factoren zijn wel omgevingsfactoren.

**Opgave 10.2**

A Stelling II is onjuist, want de theorie van Mintzberg heeft betrekking op de organisatiestructuur, en niet op de organisatiecultuur. Stelling I is wel juist.

**Opgave 10.3**

C Beide stellingen zijn juist.

**Opgave 10.4**

B Bij een rolcultuur ligt de nadruk op het naleven van de opgestelde regels en procedures.

**Opgave 10.5**

C Bij een persoonscultuur staat de individuele medewerker centraal.

**Opgave 10.6**

B In de professionele bureaucratie is de standaardisatie van bekwaamheden dominant.

**Opgave 10.7**

D In de adhocratie vormen de ondersteunende afdelingen het basisdeel.

**Opgave 10.8**

Belangrijke omgevingsfactoren:

* de arbeidsmarkt;
* de afzetmarkt;
* de aard van de gebruikte technologie;
* arbeidsverhoudingen;
* maatschappelijke opvattingen.

**Opgave 10.9**

1. Onder de organisatiestructuur verstaan we de wijze waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn verdeeld over personen en afdelingen, en de wijze waarop al deze personen en afdelingen met elkaar samenwerken.
2. De 5 verschillende wijzen om de diverse werkzaamheden binnen een organisatie op elkaar af te stemmen zijn:

* directe supervisie; een groep mensen voert met elkaar één of meer werkzaamheden uit, waarbij één persoon verantwoordelijk is voor het toezicht hierop. Dit is de chef, voorman of manager en coördineert het werk door zo duidelijk mogelijke instructies te geven en het uitgevoerde werk te controleren;
* standaardisatie van werkprocessen; een stafafdeling stelt voorschriften en normen op voor de diverse werkprocessen en werkmethoden. In deze voorschriften staat ook wie wat moet doen en hoe de onderlinge afstemming moet verlopen;
* standaardisatie van bekwaamheden; hierbij wordt minder de nadruk op regels gelegd, maar wordt geprobeerd het werk te coördineren door te focussen op een goede opleiding en training van de medewerkers;
* standaardisatie van de output; het management geeft zo specifiek mogelijk het eindresultaat aan, waarna het aan de verantwoordelijke medewerker, afdeling of divisie is ervoor te zorgen dat de gewenste output wordt geleverd
* onderlinge afstemming; het werk wordt gedaan door twee of meer personen; in onderling overleg en op informele wijze stemmen zij de werkzaamheden op elkaar af.

1. *Eenvoudige structuur*

De eenvoudige structuur komen we vooral tegen in relatief kleine ondernemingen, die opereren in een eenvoudige en vaak nogal turbulente omgeving. De werkzaamheden worden op elkaar afgestemd en gecoördineerd via directe supervisie.

*Machinebureaucratie*

In een machinebureaucratie ligt de nadruk op de regels en voorschriften waaraan de werknemers zich moeten houden. In dergelijke ondernemingen is sprake van gestandaardiseerde werkprocessen. Op basis van regels en routine weet iedere medewerker precies wat hij moet doen. Deze structuur komt vooral vaak voor bij relatief grote bedrijven in vrij stabiele omgevingen.

*Professionele bureaucratie*

De professionele bureaucratie komen we bijvoorbeeld tegen in universiteiten en ziekenhuizen: niet al te dynamisch, maar wel erg complex. De behaalde successen zijn vooral afhankelijk van de individuele prestaties van werknemers. Dit brengt met zich mee dat bij het aansturen op zo goed mogelijke resultaten, niet gestuurd wordt op basis van het werk zelf, maar op basis van de vaardigheden (d.m.v. opleiding en training) die een medewerker nodig heeft om zijn vak zo goed mogelijk te kunnen uitoefenen.

*Divisiestructuur*

De divisiestructuur komt met name voor bij organisaties die te maken hebben met meerdere - en totaal verschillende - omgevingen, waardoor het noodzakelijk is dat de afzonderlijke afdelingen, divisies of vennootschappen allemaal een eigen structuur hebben. De directies van dergelijke organisaties - vaak grote concerns - bepalen per eenheid meestal alleen de gewenste output, waarna het management van een divisie zelf mag bepalen voor welke structuur men kiest om die output zo goed mogelijk te bereiken.

*Adhocratie*

Bij de divisiestructuur kunnen we de wijze waarop de concerndirectie de verschillende divisies aanstuurt, beschrijven als ‘besturen op afstand’. Een dergelijk resultaatmanagement, waarbij de aansturing plaatsvindt via standaardisatie van de output, komt echter ook steeds vaker voor bij relatief kleine ondernemingen, met name in omgevingen die zeer snel veranderen en waarbij de condities voortdurend wisselen. We spreken dan van een adhocratie. In feite kunnen we hierbij niet spreken van een structuur, maar juist van het ontbreken hiervan. Bij een adhocratie wordt bij ieder project een team samengesteld van professionals. Zij werken vervolgens met elkaar samen op basis van onderlinge afstemming en zodra het project is afgerond, wordt het team weer ontbonden. Een dergelijke werkwijze komt bijvoorbeeld veel voor in de ICT- en de consultancywereld.

**Opgave 10.10**

1. Onder de organisatiecultuur verstaan we de collectieve normen en waarden van een organisatie.
2. Cultuurtypen:
   * Taakcultuur: realisatie doel staat voorop.
   * Rolcultuur: nadruk op volgen van regels en procedures.
   * Persoonscultuur: accent op individu, wiens kwaliteiten bepalend zijn voor succes.
   * Machtscultuur: beslissingen door degene met meeste macht en invloed, weinig procedures en regels.

**Opgave 10.11**

1. Een zelfsturend team is een vaste groep medewerkers in een organisatie die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen die aan een (interne of externe) klant worden geleverd.

Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de bedrijfsleiding (het management) of ondersteunende diensten.

1. De organisatiestructuur van Mintzberg die uitgaat van zelfsturende teams, is de adhocratie.
2. De veronderstelling bij zelfsturende teams is dat zo’n team efficiënter werkt. De leden van het team hebben zelf de knelpunten eerder in de gaten en lossen daardoor sneller en goedkoper problemen op. De deskundigheid is op de werkvloer meer aanwezig dan bij het (hogere) management. Bovendien worden de problemen opgelost door in de regel goedkoper personeel.
3. Aanpassing van arbeidsvoorwaarden behoort tot de bevoegdheid van het topmanagement. Bij aanpassing van de arbeidsvoorwaarden zijn gevolgen voor de strategie van de onderneming onvermijdelijk. Bovendien moet aanpassing van de arbeidsvoorwaarden altijd worden bekeken tegen de achtergrond van de totale strategie van de onderneming.