



Bedrijfsprocessen en personeel
Bedrijfskunde





COLOFON

©2015 Kenteq, Hilversum

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand dan wel openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname, of enige andere wijze, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle zorg die aan dit lesmateriaal is besteed kunnen auteurs, redacteurs en uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade, die zou kunnen voortvloeien uit enige fout, die in dit leermiddel zou kunnen voorkomen.

Overal waar u in dit leermiddel de mannelijke vorm hij aantreft, wordt ook de vrouwelijke vorm zij bedoeld.

Kenteq
Postbus 81
1200 AB Hilversum
088 - 444 99 00
serviceteam@kenteq.nl
www.kenteq.nl

Voorwoord

Dit boek maakt deel uit van de geheel vernieuwde reeks uitgaven voor Bedrijfskunde en is bestemd voor MBO niveau 4.

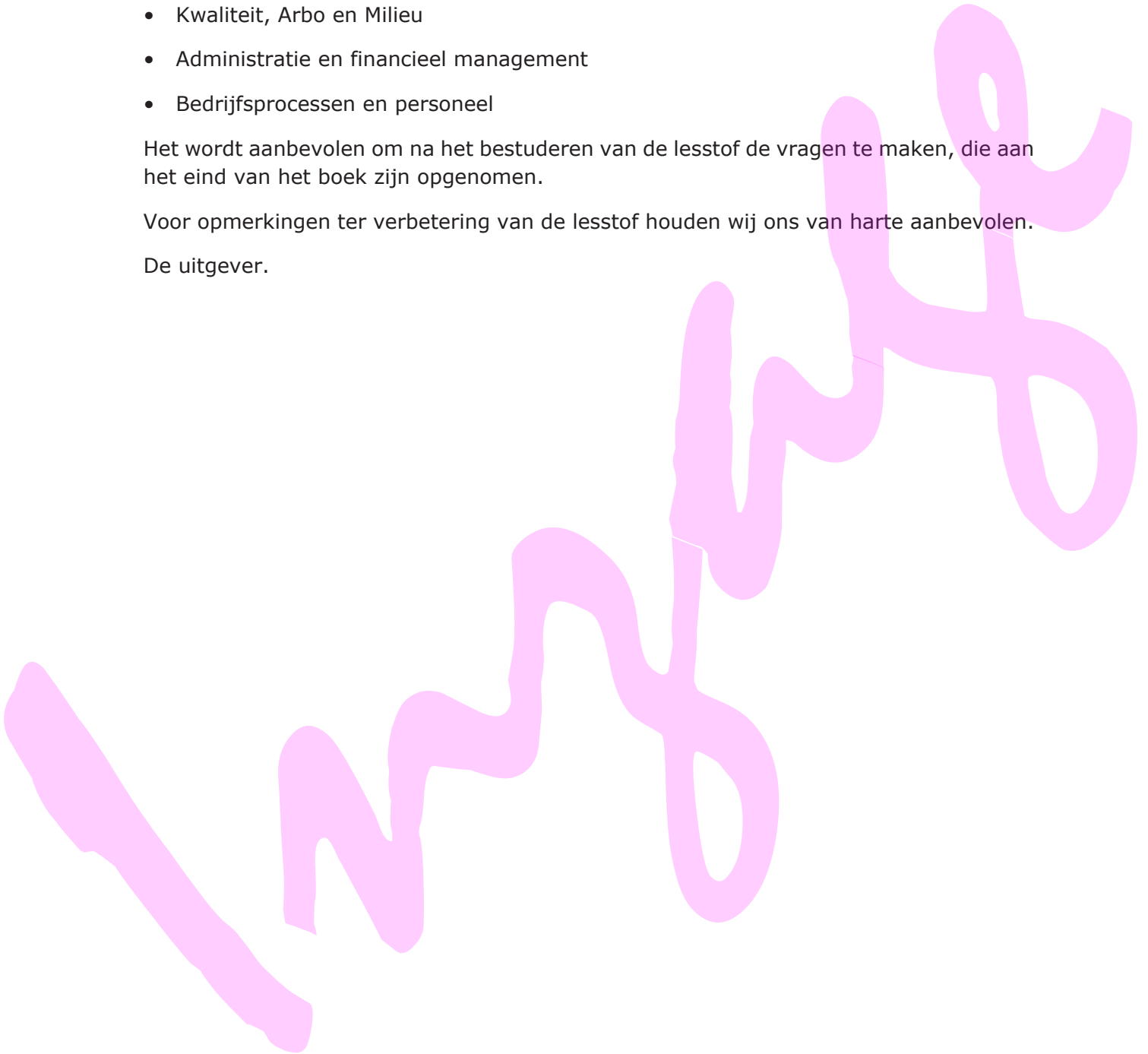
De reeks boeken omvat de titels:

- Kwaliteit, Arbo en Milieu
- Administratie en financieel management
- Bedrijfsprocessen en personeel

Het wordt aanbevolen om na het bestuderen van de lesstof de vragen te maken, die aan het eind van het boek zijn opgenomen.

Voor opmerkingen ter verbetering van de lesstof houden wij ons van harte aanbevolen.

De uitgever.



Inhoudsopgave

1	Werkvoorbereiding	9
1.1	Wat is werkvoorbereiding?	10
1.2	Wat houdt werkvoorbereiding in?	12
1.3	Taken werkvoorbereider	15
1.4	Uitbesteden van werk	22
1.5	Samenvatting	24
1.6	Antwoorden	25
2	Plannen van activiteiten	27
2.1	Planningen	27
2.2	Methoden voor het plannen van activiteiten	28
2.3	Samenvatting	34
2.4	Antwoorden	34
3	Planningen	35
3.1	Korte- en langetermijnplanning	36
3.2	Capaciteitsplanning	37
3.3	Orderplanning	40
3.4	Overige soorten planningen	43
3.5	Voortgangscntrole	46
3.6	Samenvatting	47
3.7	Antwoorden	48
4	Begroting opstellen	51
4.1	Wat is begroten?	52
4.2	Soorten begrotingen	53
4.3	Materiaalstaat maken	55
4.4	Tijdnormen	56
4.5	Diensten van derden begroten	58
4.6	Keuringsinstanties	59
4.7	Calculatiestaat maken	59
4.8	Antwoorden	60
4.9	Samenvatting	61
5	Het inkoopbeleid	63
5.1	De inkoopafdeling	64
5.2	Inkoopdoelstellingen	64
5.3	Inkoopbeslissingen	67
5.4	Soorten overeenkomsten	70
5.5	Samenvatting	75
5.6	Antwoorden	76
6	Het inkoopproces	79
6.1	Interne bestelfase	80
6.2	Offerteaanvraagfase	83
6.3	Onderhandelingsfase	88
6.4	Orderingsfase	91

6.5	Goederenontvangstfase	92
6.6	Samenvatting	96
6.7	Antwoorden	97
7	Aanbesteding	99
7.1	Aanbesteding	100
7.2	Vormen van aanbesteding	100
7.3	Voorselectie van opdrachtnemers	107
7.4	Prijsaanbieding	109
7.5	Onderhandelingen	111
7.6	Contract	114
7.7	Samenvatting	116
7.8	Antwoorden	117
8	Factureren en betalen	121
8.1	Factureren	122
8.2	Factuur betalen	125
8.3	Krediet verstrekken	127
8.4	Betalingsrisico's afdekken	129
8.5	Antwoorden	129
8.6	Samenvatting	130
9	Expeditie en vervoer	131
9.1	Goederenstroombeheersing	132
9.2	Incoterms	133
9.3	Wijze van vervoer	135
9.4	Vervoerskosten	137
9.5	Specialisten in het vervoerswezen	138
9.6	Samenvatting	140
9.7	Antwoorden	141
10	Voorraden	143
10.1	Functies van voorraden	144
10.2	Soorten voorraden	145
10.3	Voorraden opslaan	149
10.4	Voorraadbewaking	154
10.5	Goederenbestelling	156
10.6	Kosten van voorraadvorming	159
10.7	Samenvatting	161
10.8	Antwoorden	162
11	Projectmatig werken	165
11.1	Projectmatig werken	166
11.2	Projectfasen	168
11.3	Betrokkenen in een project	171
11.4	Beheersen van projecten	173
11.5	Samenvatting	180
11.6	Antwoorden	181
12	Personeelsadministratie	183
12.1	Persoonsregistratie	184

12.2	Werktijdenregistratie	187
12.3	Loonadministratie	188
12.4	Samenvatting	190
12.5	Antwoorden	191
13	Personeelswerk	193
13.1	Personeelsbeleid	194
13.2	Personeelswerk	194
13.3	Personeelsplan	194
13.4	Functiebeschrijving	195
13.5	Functiewaardering	196
13.6	Werving	198
13.7	Selectie	199
13.8	Introductie	200
13.9	Functioneringsgesprek	200
13.10	Beoordelingsgesprek	200
13.11	Functioneringsgesprek versus beoordelingsgesprek	203
13.12	Opleidingen	203
13.13	Ziekteverzuim en personeelsverloop	203
13.14	Samenvatting	205
13.15	Antwoorden	206
14	Problemen oplossen	207
14.1	Zes stappen voor het oplossen van problemen	208
14.2	Samenvatting	217
14.3	Antwoorden	218
15	Veranderingsprocessen	219
15.1	Verandermanagement	219
15.2	Weerstand bij veranderingen	222
15.3	Samenvatting	227
15.4	Antwoorden	228
16	Leiding geven	229
16.1	Leiderschap	229
16.2	Taken van een leidinggevende	230
16.3	Leiderschapstijlen	232
16.4	Situationeel leiderschap	233
16.5	Benaderen	239
16.6	Motivatie	239
16.7	Samenvatting	242
17	Opbouw van organisaties	243
17.1	Bedrijfsfuncties	244
17.2	Organisatiestructuren	247
17.3	Besturing van een organisatie	252
17.4	Bedrijfsgrootte	254
17.5	Samenwerken	256
17.6	Samenvatting	258
17.7	Antwoorden	260

18	Arbeidsovereenkomsten en sociale verzekeringen	263
18.1	Arbeidsovereenkomsten	264
18.2	Beëindigen van een arbeidsovereenkomst	265
18.3	Collectieve arbeidsovereenkomst (CAO)	267
18.4	Arbeidswetten	268
18.5	Sociale verzekeringen	269
18.6	Sociale voorzieningen	271
18.7	Overige voorzieningen	272
18.8	Samenvatting	273
18.9	Antwoorden	275
19	Rechts- en weteskennis	277
19.1	Nederlands rechtssysteem	278
19.2	Overeenkomsten	278
19.3	Wetten ter bescherming van de consument	282
19.4	Wetten ter bescherming van onderneming	284
19.5	Continuïteit onderneming	285
19.6	Zakelijke rechten	286
19.7	Faillissement en surseance van betaling	287
19.8	Antwoorden	289
19.9	Samenvatting	290
20	Vragen	291
20.1	Vragen Werkvoorbereiding	292
20.2	Vragen Plannen van activiteiten	294
20.3	Vragen Planningen	296
20.4	Vragen Begroting opstellen	298
20.5	Vragen Het inkoopbeleid	300
20.6	Vragen Het inkoopproces	303
20.7	Vragen Aanbesteding	307
20.8	Vragen Factureren en betalen	309
20.9	Vragen Expeditie en vervoer	311
20.10	Vragen Voorraden	313
20.11	Vragen Projectmatig werken	316
20.12	Vragen Personeelsadministratie	319
20.13	Vragen Personeelswerk	322
20.14	Vragen Problemen oplossen	326
20.15	Vragen Veranderingsprocessen	328
20.16	Vragen Leiding geven	330
20.17	Vragen Opbouw van organisaties	332
20.18	Vragen Arbeidsovereenkomsten en sociale verzekeringen	336
20.19	Vragen Rechts- en weteskennis	339

1 Werkvoorbereiding

Inleiding

Werkvoorbereiding is een belangrijk beheersaspect. Een goede werkvoorbereiding draagt bij aan een hoge productiviteit en aan een efficiënte tijdsbesteding.



Werkvoorbereiden

Leerdoelen

Je kunt:

- uitleggen wat werkvoorbereiding is en inhoudt
- de taken van de werkvoorbereider omschrijven
- het uitbesteden van werk uitleggen
- de organisatie van de werkvoorbereiding omschrijven.

1.1 Wat is werkvoorbereiding?

Werkvoorbereiding houdt in dat je ervoor zorgt dat een opdracht op de juiste manier, vlot en efficiënt in het bedrijf kan worden uitgevoerd. Je treft alle voorbereidingen en zorgt ervoor dat tekeningen, tijdnormen, plannings, materialen, gereedschappen, werkinstructies, enzovoort juist en op tijd zijn.

Een grote order wordt vaak gesplitst in werkopdrachten voor verschillende bedrijfsafdelingen. Dan zijn er dus verschillende uitvoerders voor wie alle benodigheden aanwezig moeten zijn.

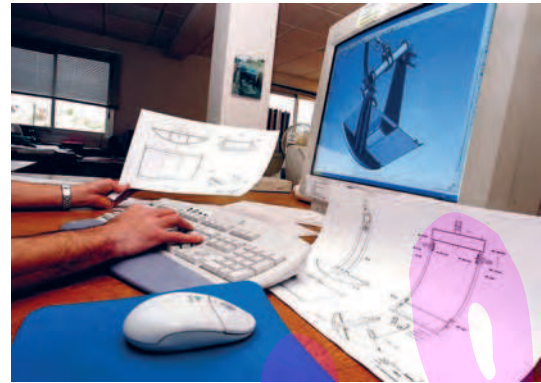
Als je werk voorbereidt, onderhoud je veel contacten met de productie en met andere bedrijfsonderdelen, zoals de afdeling planning, de tekenkamer, de afdeling inkoop, het magazijn en de expeditie.

Productiviteit

De kwaliteit van de werkvoorbereiding bepaalt in hoge mate de productiviteit in een bedrijf. De werkvoorbereiding heeft namelijk invloed op de organisatie en de veiligheid van het werk, de werkuitrusting, de werkmethode en het tempo waarin wordt gewerkt.

Efficiënt werken

Je spreekt van een goede organisatie als mensen op geordende wijze efficiënt samenwerken aan de uitvoering van een opdracht. Efficiënt werken betekent dat mensen niet hoeven te wachten op onderdelen, machines, gereedschap of op elkaar.



Splitsen in werkopdrachten



Efficiënt samenwerken aan de uitvoering van een opdracht



1. Leg in je eigen woorden uit hoe een werkvoorbereider ervoor kan zorgen dat er efficiënt gewerkt wordt.

Tijdsbesteding

Op een werkdag gaat werktijd op aan:

- vaktechnisch werk (monteren, bankwerken, lassen, tekenen)
- organiserend werk (overleg, materiaal halen, tekening lezen)
- organisatieverlies (wachten, zoeken etc.)
- persoonlijke verzorging en rust (uitrusten, toiletbezoek, zich wassen).

Met een systematische werkvoorbereiding kan de tijdsbesteding van een vaktechnische werker veel efficiënter worden. Een goede planning zorgt dat de technicus zoveel mogelijk zijn tijd kan besteden aan het vaktechnische werk. Het organiserend werk wordt zoveel mogelijk door anderen (goedkopere werkrachten) gedaan. Informatie over de aanpak en de benodigde materialen is op tijd beschikbaar, zodat organisatieverlies - door wachten - wordt voorkomen.



2. Geef van elke soort tijdsbesteding twee voorbeelden.

- Vaktechnisch werk:

- organiserend werk:

- organisatieverlies:

- persoonlijke verzorging en rust:



3. Waarom moet een technicus zoveel mogelijk van zijn tijd besteden aan het vaktechnische werk en niet aan het organiserende werk?

1.2 Wat houdt werkvoorbereiding in?

Tussen de offerteaanvraag en de aflevering aan de opdrachtgever zit een groot aantal stappen.

Voortraject werkvoorbereiding

Tussen de offerteaanvraag en de opdracht kun je de volgende stappen onderscheiden:

1. De klant vraagt offerte aan het bedrijf.
2. Een offertecalculatie wordt opgesteld.
3. De mogelijke levertijd wordt bepaald.
4. De offerte wordt verzonden met opgave van prijs en levertijd.
5. De klant stuurt (eventueel na onderhandeling) een opdracht naar het bedrijf, waarin alle overeengekomen zaken zijn vastgelegd.
6. Het bedrijf stuurt een orderbevestiging en verplicht zich hiermee om te leveren.

Als de orderbevestiging eenmaal binnen is, kan de werkvoorbereider beginnen.

Stappen Werkvoorbereiding

Een heel uitgebreide werkvoorbereiding kan bestaan uit de volgende stappen:

- zorgen dat de werkuitvoering beschikt over tekeningen
- uitsplitsen van de werkorder in deeltaken en werkopdrachten
- bepalen van de taaktijden
- vaststellen van de volgorde en de tijdsplanning van de deeltaken (op welke datum wordt een deeltaak uitgevoerd)
- vaststellen van de benodigde materialen, materieel en onderdelen
- reserveren van de benodigde materialen en onderdelen in het magazijn of aanschaffen via de inkoop
- vaststellen in welke volgorde de verschillende afdelingen de deeltaken moeten uitvoeren
- vaststellen wat de meest doelmatige en veilige werkmethode is, welke machine of specifiek gereedschap moet worden gebruikt
- aangeven of voorstellen welke werkzaamheden moeten worden uitbesteed
- uitschrijven van werkopdrachtformulieren, materiaalbonnen, tijdsklokkaarten, tijdschrijfformulieren, enzovoort

- zorgen dat werkruimte, materiaal, speciaal gereedschap, tekeningen en modellen tijdig beschikbaar en aanwezig zijn
- zorgen dat de chef voor de aanvang van het werk beschikt over de werkopdrachten en bijhorende materiaalbonnen
- zorgen dat er een projectmap wordt samengesteld.



4. Wanneer kan het werk van de werkvoorbereider beginnen?
- als een klant een offerte vraagt
 - als de offertecalculatie is opgesteld
 - als de offerte is verzonden
 - als de orderbevestiging binnen is

Organisatie van de werkvoorbereiding

Wie voert nu welke stappen uit? Dit hangt af van de aard van het bedrijf en van de soort order. De werkvoorbereiding kan gedaan worden door:

- de ondernemer
- de leidinggevende
- de werkvoorbereider
- het bedrijfsbureau.

Niet iedereen is geschikt om de werkvoorbereiding te doen. Zo moet je wel systematisch kunnen analyseren en de lange termijn kunnen overzien over vele details. Daarnaast moet de werkvoorbereider een goede vakman zijn die van alle productiemogelijkheden van het bedrijf op de hoogte is.

In kleine bedrijven

In kleinere bedrijven verzorgen de ondernemer of de werknemers zelf vaak de genoemde stappen van de werkvoorbereiding. Vaak wordt dit gecombineerd met taken als:

- offertecalculaties maken
- tarifieren
- tekenen
- inkopen
- plannen.



Werkvoorbereider met meerdere taken

In grote bedrijven

Bij grotere bedrijven is er vaak een afdeling werkvoorbereiding of een bedrijfsbureau. Daar vind je naast de werkvoorbereider meestal ook een planner en arbeidsanalist. Op zo'n bedrijfsbureau vindt dan de totale productieregeling plaats.

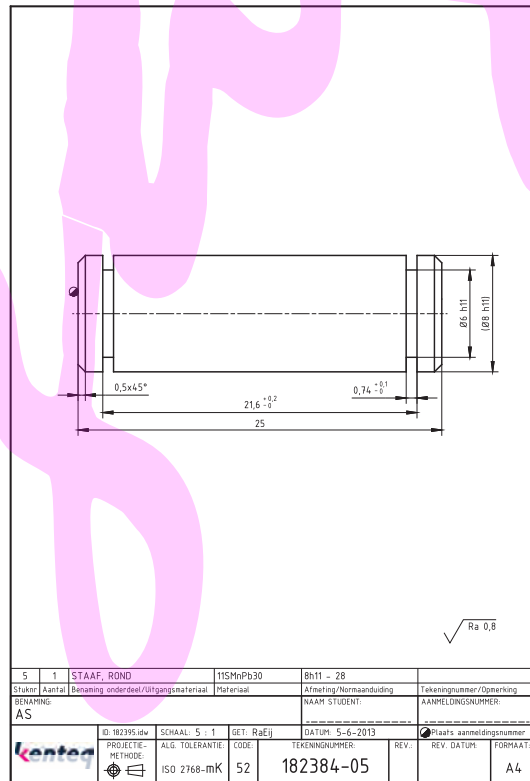


Afdeling bedrijfsbureau

Ook de administratie is uitgebreider in grotere bedrijven. Er wordt meer schriftelijk vastgelegd, zoals werkopdrachten en materiaalbonnen. Steeds vaker wordt gebruik gemaakt van computersystemen waarmee materiaalkosten, loonkosten en machinekosten worden vastgelegd. Een bijkomend voordeel daarvan is dat eenvoudiger een betrouwbare nacalculatie kan worden gemaakt van de werkelijke kosten van een order.

Enkelfabricage

Bij enkelfabricage kan de klant een werktekening of een schetsje met hoofdafmetingen geven. In dat laatste geval moet je bedrijf de werktekeningen zelf maken.



Werktekening

Seriefabricage

Bij seriefabricage van een product voer je de werkvoorbereiding éénmalig grondig uit. Als de productie eenmaal op gang is, hoef je alleen te zorgen voor het regelmatig en op tijd aanvoeren van materialen en onderdelen.

Bij uitbesteding

Als er een toeleveringsorder aan andere bedrijven wordt gegeven, worden vaak naast tekeningen ook materialen, speciale gereedschappen en onderdelen verstrekt.

Reparatiebedrijven

Bij een reparatiebedrijf ligt bij de werkvoorbereiding nadruk op het vaststellen van de reparatiewerkzaamheden, nadat een kapotte machine of gereedschap is gedemonteerd en geïnspecteerd. Het is daarbij zaak om de benodigde reserveronderdelen tijdig in huis te hebben. Gepland onderhoud vraagt soms een heel intensieve werkvoorbereiding om bijvoorbeeld te voorkomen dat machines stilvallen. Om tijdig vast te stellen welke onderdelen je nodig hebt, is het verstandig om vooraf te inspecteren.

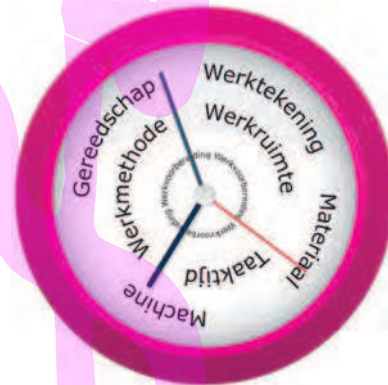


5. Welke stelling is waar?
- I. Voor het deel van het werk dat wordt uitbesteed, hoeft de werkvoorbereider niets te doen.
 - II. Bij kleine bedrijven is er vaak een afdeling werkvoorbereiding of een bedrijfsbureau.
- Alleen stelling I is waar
 - Alleen stelling II is waar
 - Beide stellingen zijn waar
 - Beide stellingen zijn niet waar

1.3 Taken werkvoorbereider

De manier waarop de werkvoorbereiding wordt uitgevoerd, verschilt niet alleen tussen bedrijven maar ook tussen werknemers.

In alle gevallen geldt echter dat de werkvoorbereider ervoor zorgt dat de vakmensen op tijd beschikken over een juiste werkopdracht, tekening of model, materiaal, machine, gereedschap, werkruimte, bewerkingsmethode en taaktijd. Deze belangrijkste onderdelen van de werkvoorbereiding lichten we verder toe.



Taken werkvoorbereider

Werkopdracht

De werkvoorbereider vertaalt de opdracht van de klant in werkopdrachten voor het bedrijf.

Voorals verschillende afdelingen elk een andere bewerking uitvoeren, is het nodig om de order te splitsen in werkopdrachten. Hoe ingewikkelder het product te fabriceren is, hoe belangrijker het is dat de werkvoorbereiding de volgorde vaststelt van de verschillende bewerkingen. Hiervoor stelt de werkvoorbereider vaak een fabricageoverzicht (activiteitenlijst) op.