

MAXIMALISATIE EXACT
HRM & WORKFLOW MANAGEMENT



Auteur: Dhr. W. de Visser
Studentnummer: 2103330

Eigenaar: Luckerath BV
Organisatie: Luckerath BV

Datum voltooid: 11-06-2010

Versie: 1.0
Status: Definitief

Bestandsnaam: 20100611_Thesis_V1.0

Thesis



Project: **Maximalisatie Exact HRM & workflow management**
Datum uitgegeven: 14 juni 2010
Datum voltooid: 11 juni 2010

Auteur: W. de Visser
Email: w.devisser@luckerath.com | w.devisser@gmail.com
Major: Bachelor HBO-ICT, afstudeerrichting ICT & Business
Eigenaar: Luckerath BV
Organisatie: Luckerath BV
Bedrijfsbegeleiders: Ir. A. Dankers Quality Manager | M. Konings Mba Projectmanager en Marketing

Opleiding instituut: Fontys Hogescholen ICT
Docent begeleider: K. Vleugel
Studentnummer: 2103330
Versie: 1.0

Documenthistorie

Revisies

Versie	Status	Datum	Wijzigingen
0.1	Concept	08-04-2010	Voorwoord, Samenvatting, Verklarende woordenlijst, De organisatie, Doctrine, Methoden en technieken, Resultaat, Evaluatie, Literatuurlijst & Appendix
0.2	Concept	26-05-2010	Verklarende woordenlijst, Doctrine, Resultaat, Evaluatie, Literatuurlijst & Index
0.3	Concept	31-05-2010	Samenvatting, Doctrine, Resultaat, Evaluatie, Conclusies en aanbevelingen, Index & Appendix bundel.
0.4	Concept	08-06-2010	Textuele herziening.
0.5	Concept	09-06-2010	Voorwoord, De organisatie, Proces & Resultaat.

Goedkeuring

Dit document heeft de volgende goedkeuringen:

Versie	Datum goedkeuring	Naam	Functie	Paraaf
1.0		Ir. A. Dankers	Quality Manager	
1.0		M. Konings Mba	Projectmanager & Marketing	
1.0		K. Vleugel	Docent begeleider Fontys Hogescholen	
1.0		P.C.M. van den Broek	2 ^e afstudeerdocent aan de Fontys Hogescholen	

Distributie

Dit document is verstuurd aan:

Versie	Datum verzending	Naam	Functie
1.0		Ir. A. Dankers	Quality Manager
1.0		M. Konings Mba	Projectmanager & Marketing
1.0		K. Vleugel	Docent begeleider Fontys Hogescholen
1.0		P.C.M. van den Broek	2 ^e afstudeerdocent aan de Fontys Hogescholen
1.0		Kennisnet.nl	Scriptiedatabank

Voorwoord

Deze thesis is geschreven met de intentie om de opgedane informatie juist te verwoorden en om te bewijzen dat ik deze informatie juist heb geïnterpreteerd zodat de lezers in dit geval de examencommissie van de Fontys Hogescholen, dhr. Ir. A. Dankers (Quality Manager Luckerath BV) en dhr. M. Konings Mba (Projectmanager en Marketing Luckerath BV), mij hierop kunnen beoordelen.

Luckerath BV heeft mij een kans geboden om binnen hun organisatie de praktijk te verkennen.

De reden hiervoor is het diploma behalen van de bachelor HBO-ICT met als afstudeerrichting ICT & Business aan de Fontys Hogescholen te Eindhoven, door middel van de gedane afstudeeropdracht om te bewijzen dat ik de aangereikte kennis en kunde correct heb geïnterpreteerd. De bijbehorende resultaten zijn dan ook in dit document verwoord.

Mijn dank gaat uit naar mevr. J. de Visser, voor de geboden technische ondersteuning betreffende de opmaak, K. Vleugel en P.C.M van den Broek betreffende de kritische blik op de structuur en de invulling van dit document. Bovenal de organisatie Luckerath BV, haar medewerkers, waarbij ik mijzelf welkom voelde in hun midden en in het bijzonder Ir. A. Dankers en M. Konings Mba voor de tijd en ondersteuning die zij geboden hebben. Mijn huisgenoten bij wie ik beklag kon doen gedurende de momenten dat mijn motivatie niet de juiste focus had, als laatste mijn ouders L. de Visser en M.B. Gaemers voor de steun die zij altijd weer geven en het geloof in mij.

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	13
2	DE ORGANISATIE	14
2.1	MEER DAN 90 JAAR LUCKERATH.....	14
2.2	MISSIE	14
2.3	VISIE.....	14
2.4	LUCKERATH EN HET BROEIKASEFFECT	15
2.5	DE AFDELING	15
2.6	EXACT GLOBE 2003 EN E-SYNERGY	15
	<i>Exact Globe 2003.....</i>	<i>15</i>
	<i>e-Synergy.....</i>	<i>15</i>
	<i>Exact Globe 2003 en e-Synergy geïntegreerd</i>	<i>16</i>
	<i>Luckerath BV en Exact.....</i>	<i>17</i>
3	DE OPDRACHT.....	18
3.1	PROBLEEMSTELLING.....	18
3.2	DOEL	18
3.3	PRODUCTEN C.Q. EINDRESULTAAT	18
4	DOCTRINE	19
4.1	RELEVANTIE	19
4.2	ONDERZOEKSVRAAG	19
	<i>Onderzoeksresultaat</i>	<i>19</i>
4.3	HRM.....	20
	<i>Wat is HRM</i>	<i>20</i>
	<i>Modellen</i>	<i>21</i>
	<i>Human Resource Information System & e-HRM</i>	<i>24</i>
	<i>Functie en beroepen studie</i>	<i>25</i>
4.4	WORKFLOW MANAGEMENT	25
	<i>Workflow</i>	<i>25</i>
	<i>Besturing</i>	<i>27</i>
	<i>Methodieken</i>	<i>28</i>
	<i>Workflow managementsysteem</i>	<i>29</i>
5	METHODIEKEN EN TECHNIEKEN.....	30
5.1	METHODIEKEN	30
5.2	WAAROM PRINCE2	30
5.3	WAAROM DSDM	30
5.4	TECHNIEKEN.....	31
	<i>PRINCE2.....</i>	<i>31</i>
	<i>DSDM</i>	<i>31</i>
5.5	INZET.....	32
	<i>Change control.....</i>	<i>34</i>
	<i>Iteratie en kwaliteit</i>	<i>35</i>
6	PROCES.....	36
6.1	ONDERZOEKSMETHODIEKEN	36
6.2	VOORONDERZOEK	36
	<i>Bevindingen.....</i>	<i>36</i>
6.3	ONDERZOEK E-HRM & E-WORKFLOW.....	36
	<i>Bevindingen.....</i>	<i>37</i>
6.4	ONDERZOEK HRM & WORKFLOW MANAGEMENT	37
	<i>Bevindingen.....</i>	<i>37</i>
6.5	ONDERZOEK LICENTIES	39
	<i>Bevindingen.....</i>	<i>39</i>
7	RESULTAAT	41
7.1	PROJECT STATUS	41
7.2	HUIDIG RESULTAAT.....	41
	<i>Producten</i>	<i>41</i>
7.3	TOEKOMSTIG RESULTAAT	48
	<i>Producten</i>	<i>48</i>
	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	50
	EVALUATIE	51
	LITERATUURLIJST	53

Samenvatting

Als ondersteuning en om een degelijk onderbouwd draagvlak te creëren voor dit project is er gebruik gemaakt van diverse bronnen, hierdoor is het mogelijk geworden om het project de juiste vorm te geven, inzicht te creëren van Exact Globe 2003 en e-Synergy en om de juiste vorm te verkrijgen betreffende het eindresultaat.

Tevens is de onderzoeksvraag ontstaan *“Hoe waarborgt HRM en workflow management de eigen continuïteit van Luckerath BV?”*, welke voortgekomen is uit de vraag *“Luckerath keeps industries running!”*, echter wat maakt dat Luckerath BV deze missie daadwerkelijk waar kan maken?”

Door het verklaren en bewoorden van de onderdelen Human Resource (HRM) & workflow management waarmee de onderzoeksvraag is beantwoord ontstaat er een beeld waarbij het nut van beide management methodieken aangetoond wordt. Hiervoor geldt dat HRM het een middel is om middels de drie kernactiviteiten (Organisatieontwerp, functieontwerp & organisatieontwikkeling) de organisatie te structureren opdat de tewerkstelling van werknemers en de zorg voor hun ontwikkeling conform de organisatorische en individuele doelstellingen tot uiting komt evenals werknemersbeloning. Daarnaast verzorgt zij arbeidersverhoudingen en indirecte medewerkers relatie, gezondheid, veiligheid en persoonlijk welzijn alsmede enkele administratieve (tewerkstellingsprocedure & HR-informatiesystemen) taken.

Voor workflow management geldt dat het een middel is om de vier proces besturingniveaus (real-time, operationeel, tactisch & strategisch) te overzien, waarna invloed uitgeoefend kan worden op de organisatie. Tevens is het een middel voor Business Process Reengineering (BPR) waarbij de ontvlechting van werkstromen de organisatie efficiënter maken.

Door middel van de project methodiek PRINCE2 is er de juiste sturing en afbakening ontstaan. Ondersteunend is de Dynamic Systems Development Method (DSDM) gebruikt en wel, om de nodige diepgang te creëren. De producten die hieruit voort zijn gevloeid beschrijven het draagvlak en de afgelopen weg met bijbehorende uitkomst van het project. De bijkomende technieken welke het projectresultaat positief beïnvloeden zijn een product georiënteerde planning (Product-based planning), wijzigingsmanagement (Change control), werkruimte ingericht met als doel zo min mogelijk afleiding van buitenaf te ondervinden (Clean room), kwaliteitsbeheersing en gefaciliteerde workshops.

Het resultaat van het project “Maximalisatie Exact HRM & Workflow management” is met het opleveren van de thesis nog niet behaald, het eindresultaat zal op 22 juli 2010 bekend zijn.

Het huidige resultaat gaat niet verder dan de rapportage “Ideale organisatie inrichting”. Voorgaande rapportages beschrijven en bakenen het geplande traject af, geven inzicht in de opgelopen wijzigingen, bieden een inzicht in de huidige en toekomstige situatie aan.

Het toekomstige resultaat zal bestaan uit gebruikersvoorlichtingsmateriaal, waaronder presentaties en lesmateriaal, daarnaast zullen diverse gebruikershandleidingen opgesteld worden evenals een eindrapportage om het project van de juiste afsluiting te voorzien.

Het project kent drie afwijkingen welke in samenhang tot elkaar staan, de laatste is het gevolg van de eerder twee ontstane afwijkingen. Redenen voor de afwijkingen zijn onvoldoende inzicht in de samenstelling van de aanwezige licenties en het aantal, vervolgens kwam naar voren door middel van onderzoek dat er een incorrecte weergave van de organisatie bestond en haar kosteninrichting, deze hebben dan ook de nodige aanpassingen ondervonden, de kostenplaatsinrichting moest echter voorgelegd worden binnen de financiële afdeling, de persoon verantwoordelijk hiervoor had echter andere werkzaamheden welke een hogere prioriteit hadden dan het bestuderen en commentariëren van de kostenplaatsinrichting.

Deze afwijkingen hebben geleid tot een uitloop van de implementatiefase waarbij tot op heden onduidelijk is wanneer deze beëindigd zal zijn, de kostenplaatsinrichting is tot op heden onbepaald. De projecteinddatum dient echter gehandhaafd te blijven evenals het resultaat en de kwaliteit.

Summary

As a support and to produce a firm basis for this project there are various resources used, therefore it was possible to shape the project correctly, make sense of Exact Globe 2003 and e-Synergy and to obtain the correct shaped result.

Also, the research question emerged *"How can HRM and workflowmanagement ensure the own continuity of Luckerath Ltd?"* which emerged from the question *"Luckerath keeps industries running!"*, but what makes it actually possible for Luckerath Ltd to make this mission statement come true?

By explaining and express the parts Human Resource (HR) & workflow management whereby the research question has been answered, this created an image in which the usefulness of both management methods are explained. This means for HRM that through the three core activities (organizational design, function design & organizational development) structure the organization so that the employment of workers and the care of there development in accordance with the organizational and individual goals as well as employee remuneration. It also handles labor relations and indirect relationships, health, safety and personal welfare as well as some administrative (employment procedures and HR information systems) functions.

This means for workflow management that it's a way to overlook the four levels of control (real-time operational, tactical & strategic) whereby the organization can be influenced. It's also a way for Business Process Reengineering (BPR) whereby the unbundling of workflows the efficiency of the organization increases.

Trough the use of the project methodology PRINCE2 the correct control and demarcation arise. As support the Dynamic Systems Development Method (DSDM) was used to create the necessary depth. The products emerged describe the basis, path and project outcome. The additional techniques which positively influenced the outcome are a product-based planning, change control, work space equipped with the objective of minimizing distractions from the outside face (Clean Room), quality control and facilitated workshops.

The result of the project "Maximization Exact HR & Workflow management" is with the delivery of the thesis not achieved, the end result will be known on July 22 2010.

The present result does not go beyond the report Ideal organization structure. Previous reports describe and define the planned path, provide insight into the accumulated changes and an insight into the current and future situation.

The future result will consist of user information materials, including presentations and materials, in addition, several manuals and a final report will be prepared for the project to provide proper closure.

The project has three changes specified in relation to each other, the latter is due to the previously created exceptions. Reason for the deviations is insufficient understanding of the composition of the existing licenses and the number, thereafter revealed through research the discovery of an incorrect representation of the organization and its cost center structure, these reserved the necessary adjustments, the cost center structure however had to be presented within the finance department, the person responsible for this had other activities which had a higher priority than studying and commenting on the cost center structure.

These changes led to a spillway of the implementation phase whereby up till now it's unclear when it will be finished because the cost center structure is as yet undetermined. The project completion date should be maintained, just like the results and quality.

Verklarende woordenlijst

Woord	Afkorting	Betekenis
Business Process Reengineering	BPR	Managementmethodiek en techniek waarmee een organisatie bedrijfsprocessen herstructureert opdat de processen verbeteren.
Casus		Geval of ding.
Computerized Numerical Control	CNC	Computergestuurde regeling van werktuigmachines.
Computerized Numerical Control	CNC	Computergestuurde regeling van werktuigmachines.
Conformité Européenne	CE	Keurmerk welke aangeeft dat een product in overeenstemming met de Europese regelgeving is.
Customer Relationship Management	CRM	Werkwijze alsmede een technologie waarbij het optimaliseren van alle contacten met de klant centraal staat en er wordt getracht elke klant een individuele waardepropositie aan te bieden gebaseerd op zijn of haar wensen.
Enterprise Resource Planning	ERP	Softwarepakket dat database technologie gebruikt voor het beheren en gebruiken van bedrijfsgegevens, inclusief data over klanten, producten, werknemers en financiële gegevens.
e-Synergy		Bedrijfssoftware platform voor Business Process Management.
Exact Globe 2003		Administratieve bedrijfssoftware.
Generiek		Ding dat compatibel is met hardware of softwareproducten van één en dezelfde producent
Grafiet		In plaatjes gekristalliseerde koolstof, grauwzwart, zacht, vetzig, warmte en elektriciteit geleidend.
Her Majesty's Treasury	HM Treasury	Ministerie van economie & financiën van het Verenigd Koninkrijk.
Human Resource Management	HRM	Beheer van menselijke productiemiddelen.
ISO-9001		Norm opgesteld door de International Organization for Standardization. ISO 9001 is een model voor kwaliteitsborging bij het ontwerpen, ontwikkelen, vervaardigen, installeren en nazorg.
Koolborstel		Een koolborstel is een onderdeel van een elektromotor of een generator.
Koolborstel maak artikel	KB	Benaming van de productielijn betreffende Luckerath BV.
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	MVO	Een systematisch, continu verbeteringsproces welke betrekking heeft op economische, milieu- en sociale overwegingen die organisatiebreed is opgenomen.
Mechanisch maak artikel	MA	Benaming van de productielijn betreffende Luckerath BV.
Multi-Criteria Analysis	MCA	Managementmethodiek

Nabrandkamer		Kamer waarin schadelijke gassen voordat ze in het milieu komen langdurig en op hoge temperatuur worden verbrand. Door extreme hitte tot 850°C vormen er moleculaire ontbindingen die de schadelijke gassen afbreken, vervolgens hechten zij zich aan de zuurstofatomen om vervolgens onschadelijk de oven te verlaten.
Non-proprietary		Niet beschermd door een handelsmerk. octrooi- of auteursrecht, " nonproprietary-producten zijn public domain en iedereen kan ze produceren of distribueren".
Office of Government Commerce	OGC	Onafhankelijk bureau van HM Treasury, opgericht om een regering te helpen bij het behalen van maximale waarde uit haar uitgaven.
Project Initiate Document	PID	Product van de initiatiefase waarin de beoogde resultaten, plannen, taken en verantwoordelijkheden vastgelegd worden waarmee een draagvlak wordt gecreëerd voor het project.
Projects in controlled environments	PRINCE2	Gestructureerde, generieke methodiek voor effectief projectmanagement.
Public domain		Status van een gepubliceerd werk of uitvinding waarop het auteursrecht of octrooi is verstrekt, niet gepatenteerd is of onderworpen aan het auteursrecht. Het kan vrij worden gebruikt door het publiek.
Pyrolyseoven		Oven gebruikt om producten thermisch te behandelen met een zeer laag zuurstofpercentage ($\pm 5\%$) om ontbranding te voorkomen.
Sequentie		Opeenvolging.
Stochastisch		Afhankelijk van een bepaalde kans of het toeval.
Supply Chain Management	SCM	Door het verbeteren van de organisatie processen en de samenwerking tussen leverancier en afnemer, de functionaliteit van de keten binnen de organisatie verhogen.
Workflow management		Beheersing van werkstromen.
Workflow managementsysteem	WFMS	Regelt de logistiek van casusbehandeling, hetgeen wil zeggen dat de inhoudsverandering van casusgegevens door personen of applicaties gebeurt.

1 Inleiding

“Luckerath keeps industries running!”, echter wat maakt dat Luckerath BV deze missie daadwerkelijk waar kan maken?

Om dit duidelijk te maken volgt eerst de beschrijving van Luckerath BV, Exact Globe 2003 en e-Synergy.

Luckerath BV biedt hoogwaardige oplossingen voor elektromechanisch onderhoud, reiniging van industriële onderdelen, grafiet en staal specials aan. Zij maakt onderdeel uit van de continuïteit van productieprocessen, van koolborstels tot pyrolyseovens en van grafieten kroezen tot stalen containers voor producenten en technische dienstverleners.

Om dit goed te organiseren, documenteren en realiseren maakt zij gebruik van een administratieve bedrijfssoftware en bedrijfssoftware platform voor Business Process Management genaamd Exact Globe 2003 en e-Synergy, welke zijn geïntegreerd en organisatiebreed is ingezet.

Exact verzorgt het structureren van bedrijfsprocessen, integreren van informatiestromen, workflow management en de management cockpit.

Exact is geïmplementeerd en de technische werking is correct, echter is de kennis van de mogelijkheden van Exact onder de medewerkers te laag doordat er te weinig bewustzijn is van de mogelijkheden. Daarnaast wordt er tot op heden enkel gebruik gemaakt van het ERP onderdeel en is e-Synergy tot op heden alleen geïmplementeerd voor de buitendienst om middels CRM inzage te krijgen in klant- en ordergegevens (incl. offertes).

De hieruit voortgekomen probleemstelling luid: *“Het huidige gebruik van e-Synergy is tot op heden beperkt geïmplementeerd, het is dan ook zaak het gebruik hiervan te maximaliseren binnen Luckerath BV beginnende met HRM en workflow management.”*

Door middel van het project “Maximalisatie van Exact HRM & workflowmanagement” zal het gebruik, bewustzijn en de kennis van HRM en workflow management gebruikmakende van e-Synergy worden verhoogd binnen Luckerath BV, tevens is het van belang gebruikersacceptatie te bereiken en het opleveren van bijbehorende producten waaronder naslagwerken en handleidingen.

De thesis bevat de volgende hoofdstukken: Hoofdstuk 1 de inleiding, hoofdstuk 2 de organisatieachtergrond, hoofdstuk 3 de opdracht en bijbehorende probleemstelling, hoofdstuk 4 de onderzochte en gebruikte doctrine, hoofdstuk 5 de ingezette methodieken en technieken, hoofdstuk 6 het opgeleverde en nog op te leveren resultaat, hoofdstuk 7 een evaluatie van het afstuderen, de literatuurlijst vermeldt de gebruikte bronnen en in de gebundelde appendix zijn de ontstane producten opgenomen.

2 De organisatie

De beschrijving van de organisatie Luckerath BV waarbij het ontstaan, de missie, visie, Luckerath en het broeikaseffect en de afdeling naar voren komen.

Luckerath BV bestaat uit drie vestigingen welke zich bevinden in Nederland (Tilburg), België (Geel) en Tsjechië (Ostrava).

2.1 Meer dan 90 jaar Luckerath

Sinds 1916 is Luckerath een technische specialist welke gestart is als wikkel & reparatieorganisatie, tot 1959 was haar primaire proces het herwikkelen van elektromotoren. Daarna is Luckerath BV gaan specialiseren in het vervaardigen van onderdelen voor gelijkstroom elektromotoren waaronder koolborstels en de ontwikkeling en fabricage van grafietonderdelen.

Begin jaren tachtig kwam daar de verkoop van machines en meetapparatuur bij. Voorheen een wikkelorganisatie, begin jaren tachtig richtte zij zich op toelevering naar wikkelorganisaties en in 1995 is gestart met de ontwikkeling en productie van pyrolyseovens.

In ruim negentig jaar zijn er technische oplossingen ontwikkeld waaruit vier marktsegmenten zijn ontstaan:

- elektromechanisch onderhoud;
- grafiet specials;
- reiniging Industriële onderdelen;
- staal specials.

Vijfenveertig specialisten houden zich bezig met advies, engineering, productie en verkoop, waardoor meer dan duizend organisaties binnen en buiten Europa de expertise van Luckerath BV kennen.

2.2 Missie

De missie van Luckerath BV luid *"Luckerath keeps industries running!"*

Luckerath BV ondersteunt procescomponenten met goederen en diensten, opdat Industriële productieprocessen continu en op een efficiënte manier blijven draaien.

Luckerath BV legt zich toe op vier marktsegmenten. Mede daardoor zorgt zij dat industriële elektromotoren blijven draaien, levert grafiet- en staaltoepassingen en dragen oplossingen aan voor milieuvriendelijke reiniging en hergebruik van materialen. Een technische specialist met de focus op de afnemer.

2.3 Visie

"De visie van Luckerath BV luid "Een bijdrage leveren aan de continuïteit van productieprocessen."

Luckerath BV doet dit door middel van haar specialisme, betrokkenheid, kennis van zaken, hoogwaardige technologie en innovatiekracht. Maatwerk is standaard, zo verschillend als organisaties en haar processen zo verschillend zijn de producten en oplossingen van Luckerath BV.

Luckerath BV is ervan overtuigd dat de markt snelheid vereist, wanneer nieuwe producten of methoden ontwikkeld worden door een organisatie, dan willen zij die zo snel mogelijk kunnen testen en produceren. Luckerath BV zorgt dan ook voor een korte time-to-market, zij is hierop berekend door middel van een geavanceerd en flexibel CNC-machinepark, welke enkel-, en seriestuks even efficiënt produceert ongeacht de omvang. Een ander voorbeeld is het Carbon Management Systeem, waarin actuele gegevens van koolborstels staan, waardoor vervangende koolborstels snel en feilloos kunnen worden geproduceerd. Het geeft inzicht op de visie en samenwerking met organisaties op een creatieve en zorgvuldige manier.

2.4 Luckerath en het broeikaseffect

In december 1997 werd de Kyoto norm ingesteld. Wereldwijd heeft dit verdrag als doel de opwarming van de aarde aan banden te leggen door de uitstoot van schadelijke broeikasgassen te beperken.

Vijfenvijftig landen ondertekenen het Kyoto-verdrag met als doel een vooraf bepaalde wereldwijde emissiedaling van 5,2% te realiseren. Europa nam zich tijdens deze totstandkoming voor om de uitstoot met 8% terug te dringen, naar aanleiding hiervan is Luckerath BV gestart met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

Op eigen wijze draagt zij bij aan een schoner en milieuvriendelijkere omgeving, dit door middel van het minimaliseren en het letten op de uitstoot tijdens de productie. Tevens word er door middel van een ISO-9001 beleid de efficiëntie en economische doelstelling gevolgd en waar nodig aangepast.

De eindproducten, pyrolyse-, uitbrand- en droogovens worden regelmatig getest om de schadelijke uitstoot te beperken, waarbij naast de broeikasgassen tevens op alle andere gassen die in het milieu komen tijdens het pyrolyse-, uitbrand- of droogproces worden gelet. Door nauw samen te werken met onderzoekers van diverse keuringsinstanties welke als doel heeft de ovens energiezuiniger, milieuvriendelijker en koolstofdioxide arm te maken waarbij het herleiden van de uitstoot tot een minimum prioriteit is.

Ovens van Luckerath BV zijn gecertificeerd op CE, ISO en uitstoot van (on)schadelijke gassen, waarbij de pyrolyse- & uitbrandovens door een geïntegreerde nabrandkamer hoog scoren. Dit resultaat wordt behaald door een computergestuurde bediening welke het proces beheerst en controleert. Op deze manier helpt Luckerath BV de uitstoot van schadelijke stoffen te minimaliseren en tevens de doelstellingen uit het Kyoto akkoord te bereiken.

2.5 De afdeling

De afdeling wordt gevormd onder leiding van M. Konings Mba als uitvoerende en Ir. A. Dankers welke een ondersteunende rol heeft. Daarnaast maakt Luckerath BV gebruik van stagiairs die de afdeling aanvullen door zowel dagelijkse taken uit te voeren alsmede ter ondersteuning of uitbreiding van projecten de IT binnen Luckerath BV.

De afdeling heeft zowel betrekking op de locatie Tilburg (Nederland), Geel (België) en deels Ostrava (Tsjechië) welke M. Konings Mba voor zijn rekening heeft. De stagiair die zich in Tilburg bevindt zorgt voor de nodige ondersteuning, eventueel met behulp van Ir. A. Dankers of M. Konings Mba naar gelang het onderwerp. Een extreme mate van zelfstandigheid is een vereiste van de stagiairs

2.6 Exact Globe 2003 en e-Synergy

Exact Globe 2003

Exact is de administratieve back office software binnen Luckerath BV, zij organiseert de bedrijfsprocessen, tevens kan zij alle diverse administraties (financiële, logistieke & productie) integreren opdat verbanden tussen afdelingen en vestigingen geautomatiseerd zijn.

Automatisering van alle bedrijfsprocessen in de domeinen Business Intelligence, logistiek en productbeheer, accountbeheer, HRM, productie, dienstenbeheer, informatiebeheer, workflowbeheer, projectbeheer, kredietbeheer en mobiele oplossingen.

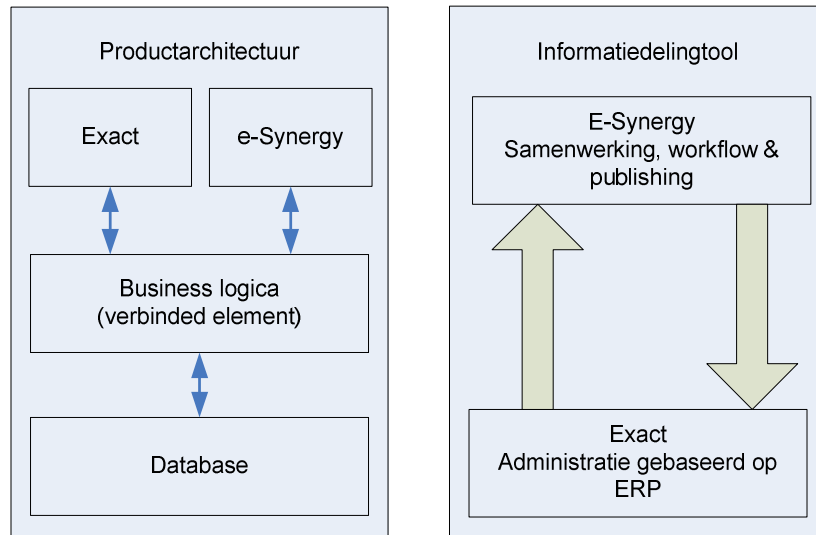
e-Synergy

e-Synergy is het web-based front office bedrijfssoftware platform voor Business Process Management binnen Luckerath BV, zij structureert de bedrijfsprocessen, integreert informatiestromen en voorziet in een optimale samenwerking tussen werknemers. Zo kunnen vestigingen, divisies en afdelingen gestructureerd samen werken in een online CRM, HRM & ERP omgeving en structureert en stroomlijnt zij bedrijfsprocessen, rapporteert en analyseert zij op basis van gedefinieerde realtime key performance indicators.

e-Synergy bevat bedrijfsinformatie waaronder samenwerking (kennisbeheer, projectbeheer), workflow (documentatie, aanvraagformulieren, real time rapportering, HRM, CRM, Supply Chain Management (SCM)), publishing (portals/websites, nieuwspagina's, webcatalogen e-commerce).

Exact Globe 2003 en e-Synergy geïntegreerd

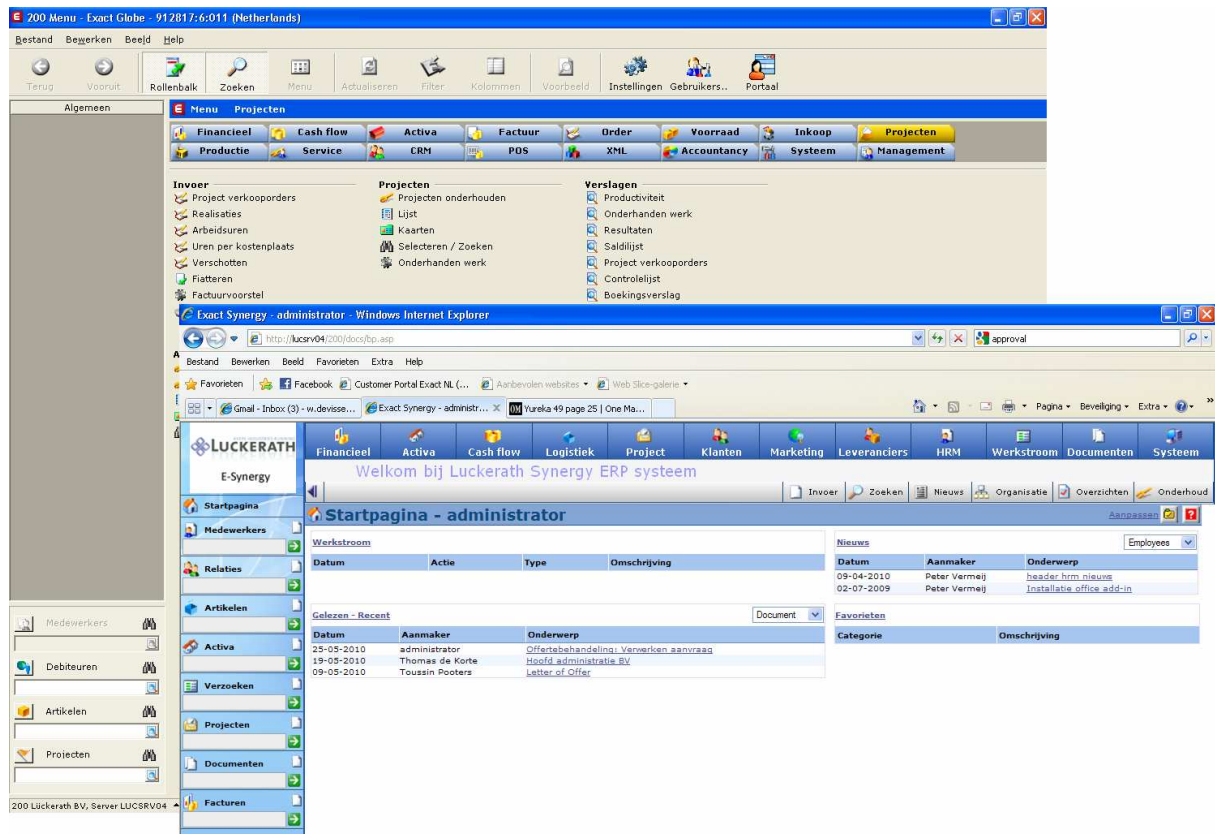
Exact en e-Synergy vormen samen Exact Enterprise met een geïntegreerde productarchitectuur welke een informatiebeheerstool is waarin alle bedrijfsprocessen in opgenomen kunnen worden. Beide werken met dezelfde database waarin alle organisatie-informatie is opgeslagen.



Figuur 1.1 Schematische weergave Exact Enterprise.

Exact Enterprise voorziet in een wereldwijd standaard over 40 locaties, invoeren en ophalen uit één database, real time informatie, één geïntegreerde oplossing voor alle bedrijfsdomeinen en data wordt automatisch gekoppeld aan personen, projecten, budgetten enz.

e-Synergy voorziet in één oogopslag in een open communicatie, centralisatie van informatie, intuïtieve kennisdeling, real-time rapportering, marketingprojecten maken, budgetteren, plannen en beheren en inzicht in operaties waar of wanneer men wil.



Figuur 1.2 Exact Enterprise.

Luckerath BV en Exact

Exact bestaat uit de drie onderdelen HRM, CRM en ERP. Tot op heden wordt er enkel gebruik gemaakt van het ERP onderdeel. Het e-Synergy gedeelte is alleen geïmplementeerd voor de buitendienst om middels CRM inzage te krijgen in klant- en ordergegevens (incl. offertes).

Luckerath heeft het ERP onderdeel geïmplementeerd en geïntegreerd, zij wordt grotendeels gebruikt. De module e-workflow echter is niet geïntegreerd, zodoende is het niet mogelijk organisatie eigen workflow's via Exact te verlopen. CRM daar en tegen is wel geïmplementeerd echter niet volledig ingericht en dit geldt tevens voor HRM. Het voornemen van Luckerath BV is dan ook de complete integratie van alle drie de onderdelen binnen haar organisatie.

3 De opdracht

De beschrijving van de opdracht waarbij de probleemstelling aan bod komt evenals het doel en de bijbehorende producten c.q. eindresultaat binnen Luckerath.

3.1 Probleemstelling

Het huidige gebruik van e-Synergy is tot op heden beperkt geïmplementeerd, het is dan ook zaak het gebruik hiervan te maximaliseren binnen Luckerath BV beginnende met HRM en workflow management.

Exact bestaat uit de drie onderdelen HRM, CRM en ERP.

Het probleem dat zich voordoet bij Luckerath BV is:

- Exact is geïmplementeerd en de technische werking is correct, echter is het gebruik van Exact onder de medewerkers te laag doordat er te weinig bewustzijn is van de mogelijkheden.
- Tot op heden wordt er enkel gebruik gemaakt van het ERP onderdeel.
- Het e-Synergy gedeelte is alleen geïmplementeerd voor de buitendienst om middels CRM inzage te krijgen in klant- en ordergegevens (incl. offertes).

3.2 Doel

Het doel van het project *“Maximalisatie Exact HRM & workflow management”* is:

- De maximalisering van HRM en workflow management met bijbehorende producten en gebruikersacceptatie voor Luckerath BV.

3.3 Producten c.q. eindresultaat

Aangezien de thesis 10 juni 2010 opgeleverd diende te worden en de afstudeerperiode nog doorloopt tot plusminus 22 juli 2010 is een deel van het project nog gaande, de producten c.q. het eindresultaat is dan ook in tweedelen opgesplitst. Deel één bevat de producten opgeleverd voor 10 juni 2010 en bevat deel twee de nog op te leveren producten.

Deel één (einddatum 10-06-2010):

- documentatie projectvoortgang;
- diverse onderzoeksrapportages;
 - vooronderzoek;
 - Exact instellingen;
 - implementatie & werkwijze;
 - onderzoek licenties;
 - HRM procesomschrijving;
 - voorstel tot organisatie inrichting;
 - ideale organisatie inrichting;
- gemaximaliseerde e-Synergy HRM en workflow management;
 - geïmplementeerde HRM omgeving;
 - geïmplementeerde workflow management omgeving;
 - workflow Offertebehandeling;
- thesis Fontys Hogescholen;
 - gelopen proces/ nog te lopen proces;
 - doctrine:
 - uitleg over HRM en workflow management;
 - HRM en workflow management binnen Exact;

Deel twee (einddatum 22-07-2010):

- materiaal gebruikersvoorlichting;
 - presentatie
 - workflow Offertebehandeling;
 - workshops;
 - workflow Offertebehandeling;
 - diverse gebruikershandleidingen;
 - aanvraag verwerken;
 - opstellen en aanpassen offerte;
 - calculatie;
 - bestaande aanvraag ophalen;
- bestaande calculatie ophalen.

bijlage, opgeleverde rapporten aan Luckerath BV.

4 Doctrine

Om de opdracht te kunnen realiseren is er een lectuurstudie gedaan betreffende HRM en workflowmanagement. Beschreven is de relevantie naar de praktijk, de onderzoeksvraag, beantwoording hiervan en de informatie waarop dit gebaseerd is.

4.1 Relevantie

Middels de opgestelde doctrine is het draagvlak gecreëerd voor de implementatie waarbij een structuur is ontstaan betreffende HRM en workflow management conform de organisatie en implementeerbaar in e-Synergy. De relatie tussen de opgenomen informatie en praktijk heeft dan ook diverse raakvlakken.

Om de module e-HRM die zoals de naam al vermoed gespecialiseerd is in het managen van de HR binnen e-Synergy en de organisatie te kunnen doorgronden zal duidelijkheid verkregen dienen te worden over het concept HRM, haar definitie, kernactiviteiten en taken. Hieruit is de constatering gekomen dat het huidige organogram, de functie en kostenplaatsinrichting van Luckerath BV de nodige gebreken vertoont. Tevens is er geconstateerd dat de samenhang van het organogram, de functie en kostenplaatsinrichting binnen e-Synergy ervoor gezorgd heeft dat zij hervormd dienden te worden om überhaupt in aanmerking te komen tot implementatie. Dit is conform de opgenomen informatie verwezenlijkt.

Om de module e-Workflow die zoals de naam al vermoed gespecialiseerd is in het managen van workflow's binnen e-Synergy en de te implementeren workflow Offertebehandeling te kunnen doorgronden zal duidelijkheid verkregen dienen te worden over het concept workflow, opbouw, besturing, methodieken en systemen. Hieruit voort is gekomen dat de huidige workflow implementeerbaar is wanneer de e-HRM en e-Financial module geïmplementeerd en hun werking correct is. Door de onderlinge relaties tussen de diverse modules (te gebruiken in e-Synergy), waarbij de e-HRM en e-Financial de basis vormen van de gehele structuur blijft de implementatie op zich wachten.

4.2 Onderzoeksvraag

"Luckerath keeps industries running!", echter wat maakt dat Luckerath BV deze missie daadwerkelijk waar kan maken?

Deze vraagstelling is zeer breed en kan vele kanten op, om een concrete afbakening, met betrekking tot de eerder genoemde probleemstelling (§3.1 Probleemstelling) te vormen is een verdieping noodzakelijk. Dit leidt dan ook tot de volgende onderzoeksvraag:

"Hoe waarborgt HRM en workflow management de eigen continuïteit van Luckerath BV?"

Onderzoeksresultaat

De continuïteit van HRM en workflow management binnen Luckerath BV wordt gewaarborgd door middel van het vermogen en de welwillendheid, te vernieuwen en behouden van een solide gestructureerde basis met behulp van het Business Process Management platform e-Synergy en de bereidheid deze maximaal te integreren binnen de eigen organisatie waarbij zij zich niet schroomt te laten bijstaan en in te lichten door een stagiair. Het inzien van de waarde van de hervorming betreffende het organogram, kostenplaats en de functie-inrichting waarmee de structuur van de organisatie zowel organisatorisch alsmede financieel aanzienlijk verbeterd is. Het bijkomend voordeel is dat er dieper in de eigen organisatie gekeken kan worden om de efficiëntie en effectiviteit te meten en waar nodig is bij te sturen.

Het structureren van taken en condities naar processen zorgt voor een vaste afhandeling waardoor men niet afhankelijk is van een werknemer en zijn kennis, anderen kunnen door middel van documentatie het betreffende proces eigen maken, het vastleggen van workflow eigenaren, verantwoordelijkheden en taken maakt dat zij meetbaar is, tevens kan door middel van de opgeslagen informatie op te vragen, delen en analyseren inzicht verkregen worden in HRM en workflow management. Het meetbaar maken heeft als bijkomend voordeel dat een vervolgactie opgesteld kan worden.

Luckerath BV heeft generieke software, dit bedrijfssoftware platform voor Business Process Management heet e-Synergy.

4.3 HRM

HRM, in het verleden een ondergeschoven kindje, tegenwoordig echter een belangrijk aspect binnen een organisatie. Wat is HRM nu eigenlijk en welke waarde voegt zij toe? Om dat te kunnen beantwoorden zal het begrip HRM omschreven worden wat zij inhoud, toevoegt en welke modellen er bestaan.

Wat is HRM

De definitie van HRM is te beschrijven als volgt; “HRM is the science and the practice that deals with the nature of the employment relationship and all the decisions, actions and issues that relate to that relationship. In practice, it involves an organisation’s acquisition, development and utilization of employees, as well as the employees’ relationship to an organization and its performance.” (Lievens, F, 2006, p. 25).

Om een duidelijk beeld te krijgen van HRM is het van belang dat de kernactiviteiten en taken helder zijn betreffende die zorg dragen voor de continuïteit van de organisatie

Kernactiviteit	Omschrijving
Organisatieontwerp	De organisatiestructuur ontwikkelen, welke bestaat uit het tot stand brengen van de interne arbeidsverdeling, beslissingsbevoegdheden toewijzen en coördinatievoorzieningen betreffende werk en machines inbouwen. Hiertoe behoort tevens een informatiesysteem dat de communicatie stroomlijnt en tevens voldoende mogelijkheid heeft tot wijzigingen in het geval van interne of externe verandering.
Functieontwerp	Besluitneming over functie-inhoud, taken, verantwoordelijkheden en de bestaande relaties tussen verschillende functiehouders.
Organisatieontwikkeling	Stimuleren, plannen en uitvoeren van programma’s gericht op het verbeteren van de organisatiefunctionering betreffende organisatieverandering, transformatie begeleiden en aanmoediging.

Tabel 4.1 HRM kernactiviteiten.

Taken	Omschrijving
Tewerkstellingsrelatie	- Het verbeteren van de kwaliteit van de relatie tussen medewerker en organisatie. - Een vertrouwensklimaat creëren en behouden. - De positieve ontwikkeling van een contract tussen werkgever en werknemer. - De werknemer het gevoel heeft betrokken te zijn bij de organisatie.
Werknemers te sturen	<i>Prestatiemanagement</i>: prestaties te meten, beoordelen en bij te sturen gebaseerd op de vooraf bepaalde doelstellingen en objecten conform de ondernemingsdoelstellingen.
Ontwikkeling	<i>Organisationeel en individueel leren</i>: werknemers de kans geven tot volledige ontwikkeling door middel van een systematische en lerende organisatie aan te bieden. <i>Loopbaanmanagement</i>: werknemersloopbaan plannen, begeleiden en ontwikkelen.
Beloningsbeleid	<i>Functie-evaluatie</i>: het belang en het afwegen van diverse functies. <i>Niet financiële beloningen</i>: beloning door erkenning, verhoogde verantwoordelijkheid, promotie en groeimogelijkheden. <i>Voordelen</i>: voordelenpakket waarmee ingespeeld wordt op de werknemersbehoefte.
Arbeidersverhoudingen en directe werknemersrelaties	<i>Werknemersverhoudingen</i>: onderhoud en sturing betreffende in- en formele vakbond en leden relaties. <i>Participatie van medewerkers</i>: informatie verspreiding onder werknemers en feedback vragen in het belang van beide partijen. <i>Communicatie</i>: opzoeken en aanbieden van informatie in het belang van de werknemers.
Gezondheid, veiligheid en persoonlijk welzijn	<i>Gezondheid en veiligheid</i>: gezond- en veiligheidprogramma's ontwikkelen en implementeren. <i>Persoonlijk welzijn</i>: dienstverlenende ondersteuning aanbieden aan werknemers betreffende persoonlijke problemen.
Administratief	<i>Tewerkstellingsprocedures</i>: procedures ter promotie, overplaatsing, discipline, onvoldoende presteren, klachten en ontslag afhandeling. Beleidslijnen opstellen betreffende het vervullen van de legale en sociale verplichtingen van de organisatie. <i>HR-informatiesystemen</i>: opzetten en beheren van het HR-informatiesysteem welke ondersteunend is in het maken van beslissingen.

Tabel 4.2 HRM taken.

Modellen

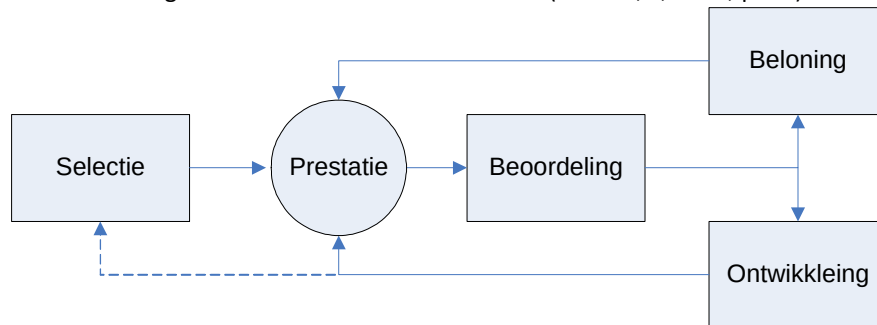
HRM wordt op diverse verschillen benaderd en dit levert dan ook de nodige modellen op met elk haar eigen visie, sleutelelementen, hoe zij in dienst kan staan van de organisatiestrategie en het verband tussen HRM en organisatieprestatie. De verschillende modellen die behandeld worden zijn het Michigan model, Harvard model en "Europees" contextueel model.

Michigan model

Het "matching model" is één van de meest gedocumenteerde HRM concepten, aangezien voornamelijk onderzoekers van de Michigan Business School vroege interesse toonden heet dit model ook wel het Michigan model. Waarbij de focus meer op de organisatiestrategie ligt.

Het model benadrukt de "resources" waarbij werknemers zoals overige resources binnen de organisatie benadert dienen te worden. Het managen van mensen dient aan de zelfde voorwaarden en eisen te voldoen als ieder ander managementproces. Het vormgeven van het personeelsbeleid dient conform de organisatiestrategie opgesteld worden waarbij maximale afstemming bereikt wordt. De effectiviteit wordt mede bepaald door de afstemming tussen "HR-" en "Business strategies". Belangrijke onderdelen hierbij zijn de selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling.

Deze domeinen dienen onder elkaar consistent te zijn en elkaar te versterken, tevens dienen zij verband met de ondernemersstrategie te onderhouden. “De belangrijkste managementopdracht bestaat er dus in om de formele structuur van de organisatie en de verschillende HR-systemen zo op elkaar af te stemmen dat ze de strategische doelen van de organisatie maximaal ondersteunen” (Lievens, F, 2006, p. 31).

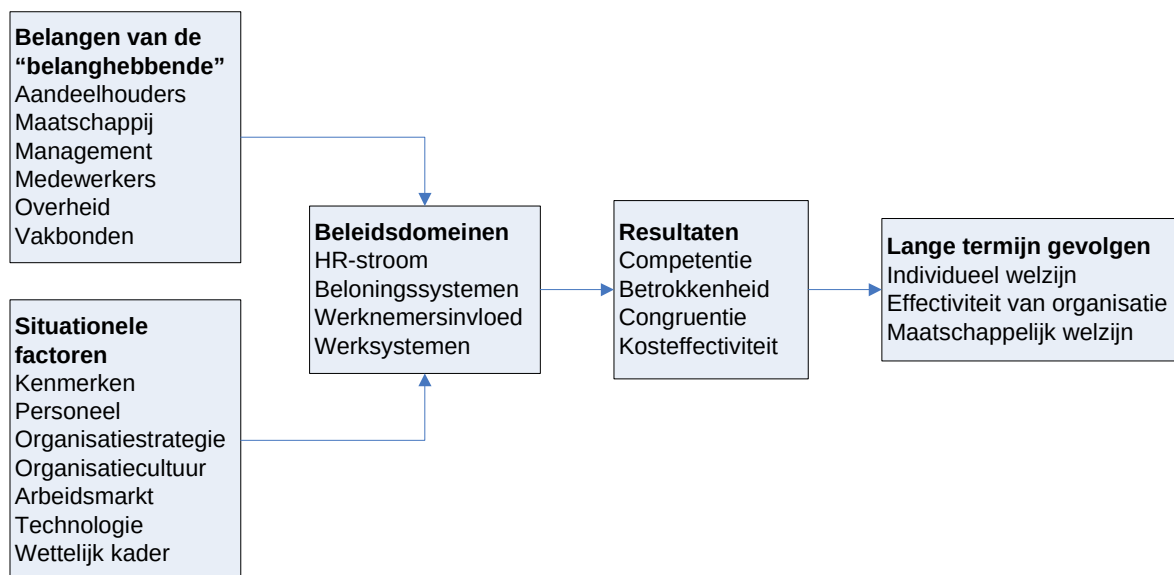


Figuur 4.1 Michigan model.

Harvard model

Een tweede visie dook op aan de Harvard Business School en richt zich meer op de “zachtere” kant van strategisch management. Zij benadrukt meer het “human” in de term HRM, de benadering die gehanteerd wordt is: “alle managementbeslissingen en acties die de aard van de relatie tussen de organisatie en de werknemers beïnvloeden” (Lievens, F, 2006, p. 32), zodoende meer werknemersgericht.

Klassieke problemen betreffende HRM kunnen enkel opgelost worden wanneer general managers een visie ontwikkelen die aansluit op de wijze waarop werknemers betrokken worden bij en in het ontwikkelen van de organisatie. In dit model wordt tevens gestreefd naar de strategische link tussen bedrijfsstrategie en HRM, en gaat uit van diverse belanghebbenden. Het belang van de eigenaars en werknemers wordt erkend, toch heeft het management de overhand. Naast belangen van de belanghebbende wordt tevens gewezen op de situationele factoren als component van de HRM context.



Figuur 4.2 Harvard model.

Ieder beleidsdomein gerelateerd aan HRM vertegenwoordigd belangrijke management taken waaraan aandacht besteedt dient te worden, tevens dient er een consistente visie ontwikkeld te worden door de leiding betreffende de domeinen.

Domein	Omschrijving
HR-stroom	Verantwoordelijk voor vorm- en richting aan de in-, door- en uitstroom van werknemers. Het consistente beleid dient afgestemd te zijn op de strategie van de organisatie, de verwachtingen en belangen van de werknemers.
Beloningssystemen	Het uitzenden van de inhoudelijke boodschap aangaande het soort organisatie dat het management wil creëren of behouden en het verwachte werknemersgedrag. Tevens is zij gericht op alle niveaus van de organisatie om medewerkers aan te trekken, motiveren en behouden. Het systeem dient in overeenstemming te zijn met de strategie, werknemer verwachtingen en andere HR-instrumenten.
Werknemersinvloed	Grote hoeveelheid aandacht voor werknemersinvloed, niet zozeer door middel van formeel medezeggenschap (raad van bestuur of ondernemingsraad) maar door werknemersinvloed op de werkplek en tijdens de werkuitvoering. In dit model staat de overeenstemming tussen de belangengroepen (het management en diverse werknemersgroepen) centraal, belangenovereenstemming tussen leiding en werknemer is afhankelijk van de werknemersinvloed.
Werksystemen	Beslist over het arbeidsorganisatieontwerp, diverse functies en taken en de methodiek waarmee mensen, Informatie Technologie (IT) en activiteiten georganiseerd worden. Belangen en doelen van leiding en werknemers dienen een gelijkwaardige rol te vervullen, dit is bepalend voor de mate waarin werknemers bekwaamheden optimaal kunnen inzetten en de mate waarin zij betrokken zijn bij de ondernemingsstrategie en haar doelen.

Tabel 4.3 HRM Beleidsdomeinen.

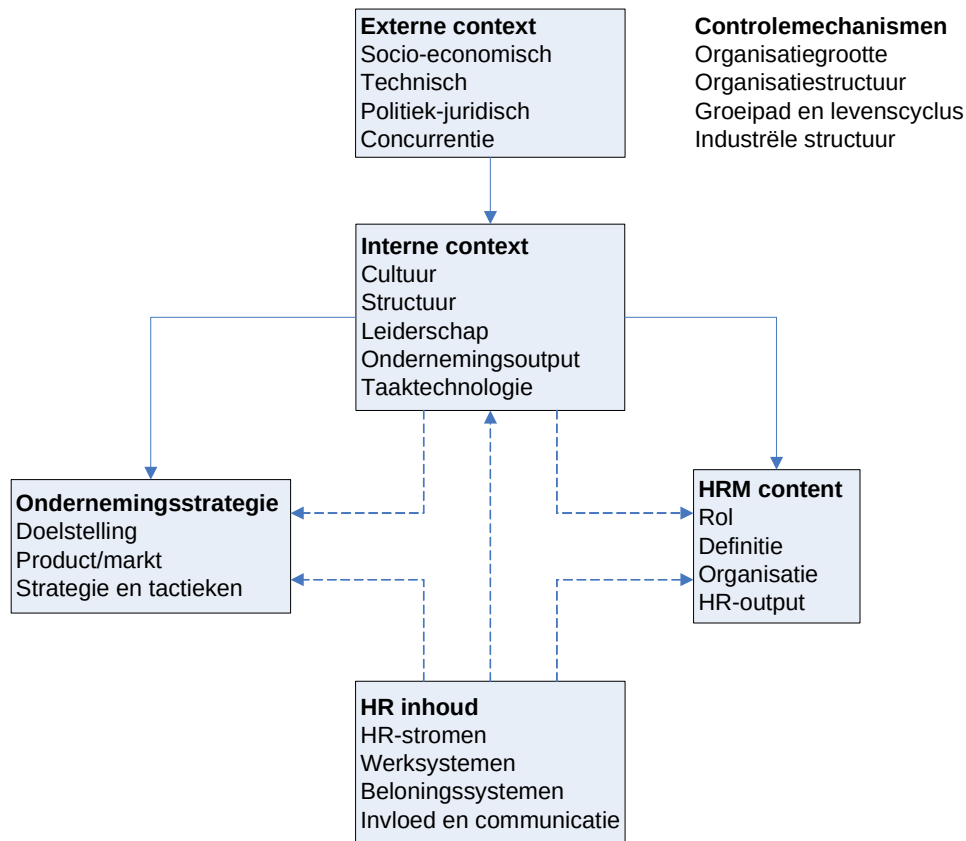
Het resultaat van de beleidsdomeinen waarbij in welke mate het beleid, instaat is om het aantrekken, behouden en ontwikkelen van werknemers, organisatie en maatschappij betreffende de toekomst (competentie), emotioneel binden van de werknemers aan de organisatie en het aantrekken en behouden van werknemers met de nodige bekwaamheid nodig binnen de organisatie (betrokkenheid), realiseren van overeenstemming van personeelsgeldingen, de relatie tussen organisatie en maatschappij, werknemer en gezin en individuele persoonlijke doelstellingen (*congruentie*) en voortvloeien van doeltreffendheid en efficiëntie betreffende loonkosten, arbeidsvoorwaarden, verloop, ziekteverzuim, stakingen enz. (kosteneffectiviteit).

De vier aspecten dienen uiteindelijk te leiden tot een beter individueel welzijn, hogere organisatie-effectiviteit en maatschappelijk welzijn.

“Europees” contextueel model

Dit model legt de nadruk op omgevingsfactoren, er wordt minder geredeneerd vanuit oorzaak en gevolg. “Er is een HRM-model nodig, waarbij kenmerken zoals cultuur en wetgeving, eigendomsstructuur, vakbonden en overlegsysteem geïntegreerd worden in het HRM-concept” (Lievens, F, 2006, p. 36).

Diverse externe en interne factoren beïnvloeden de inhoud van de organisatiestrategie en de HRM-inhoud, door deze verschillen kan er niet direct gesproken worden over “matching” of “afstemming” van het HR-beleid en de organisatiestrategie. De factoren zijn in staat een element uit het model te beïnvloeden.



Figuur 4.3 "Europees" contextueel model.

Structurele veranderingen zijn vaak een noodzakelijke voorloper van strategische verandering, doordat de machtsbasis van belanghebbenden die strategieën ondersteunen, afzwakt of weggeveegd wordt. Verandering in de organisatie zijn meestal de aanleiding tot nieuwe of aangepaste HRM-activiteiten welke inhoud dat, het vaststellen van verandering in de HRM-activiteiten voorafgaande aan het formuleren en implementeren van de organisatiestrategie ligt. HRM wordt "strategisch" erkend wanneer de organisatie de verhoogde omgevingscomplexiteit erkent, het menselijke potentiebelang inzielt, HRM-activiteiten herstructureert en benoemt door te kijken naar de eerste verandering en bijbehorende opgetreden patronen. Hierdoor kan HRM op iets langer termijn zorgen voor het creëren van een strategie en het initiëren van veranderingen, als genoodzaakte voorloper van strategierealisatie van een strategie tot kritieke HRM-activiteit. Niet langer is het een enkelvoudige eenrichtingsactiviteit, verschillende wegen leiden tot hetzelfde eindresultaat.

Human Resource Information System & e-HRM

Human Resource Information System (HRIS) zijn IT toepassingen waarmee personeelsmanagement gegevens, bestanden en kennis betreffende de werknemer systematisch kan opslaan, aanpassen en tonen. Het doel van HRIS is diepgaande kennis en begrip van de organisatie krijgen op het gebied van HR waarmee strategische beslissingen genomen kunnen worden, iedere informatie die daarbij van toepassing kan zijn wordt bijgehouden en dient toegankelijk te zijn. Informatie heeft enkel nut wanneer deze effectief ingezet kan worden om beslissingen te nemen, een afweging van de gegevensverzameling dient dan ook door de organisatie gedaan te worden.

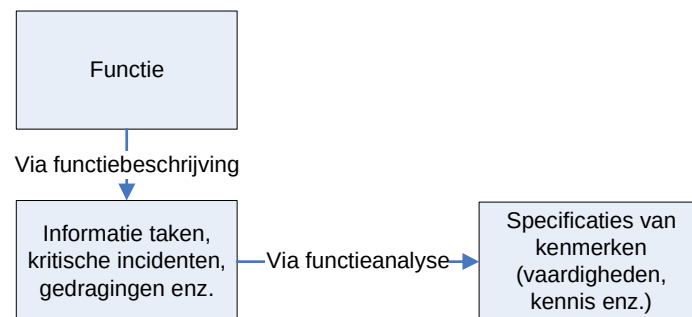
HRIS heeft dankzij de technologische ontwikkeling in de elektronische communicatie, hierdoor spreekt men tegenwoordig steeds meer over e-HRM. e-HRM heeft als doel personeelsmanagement te ondersteunen door middel van technologische toepassingen (internet, intranet en extranet) welke de administratieve werkbelasting terugbrengt van de HR-afdeling, medewerkers bij het ontwikkelen van hun carrière een actieve rol en inbreng te geven, het lijnmanagement instaat stelt beter verantwoordelijkheid te kunnen nemen betreffende HRM en de kosten voor personeelinstrumenten verkleint en effectiviteit en efficiëntie vergroot.

Functie en beroepen studie

De functie en beroepen studie bestaat uit een aantal delen met bijbehorende activiteiten.

Deel	Activiteit
Inventarisatie en naambepaling	Het vastleggen van land, streek, sector, bedrijf of afdeling en de voorkomende beroepen of functies.
Beschrijving	Een korte omschrijving van de naambepaling die de essentie weergeeft
Analyse	Het vaststellen en systematische, gedetailleerde beschrijving van de inhoud en omstandigheden van alle functieactiviteiten bepalen, gericht op de menselijke kwaliteiten.
Classificatie	Het ordenen van personen of groepen van de functies per land, streek, sector, bedrijf, of afdeling volgens de onderlinge relatie of criteria.

Tabel 4.4 Functie en beroepen studie delen & activiteiten.



Figuur 4.4 Schema functieomschrijving en analyse.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Cambridge, Great Britain:

Cambridge University Press. (10e druk)

Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Management: Back to Basics*. Leuven, België: Lannoo Campus.

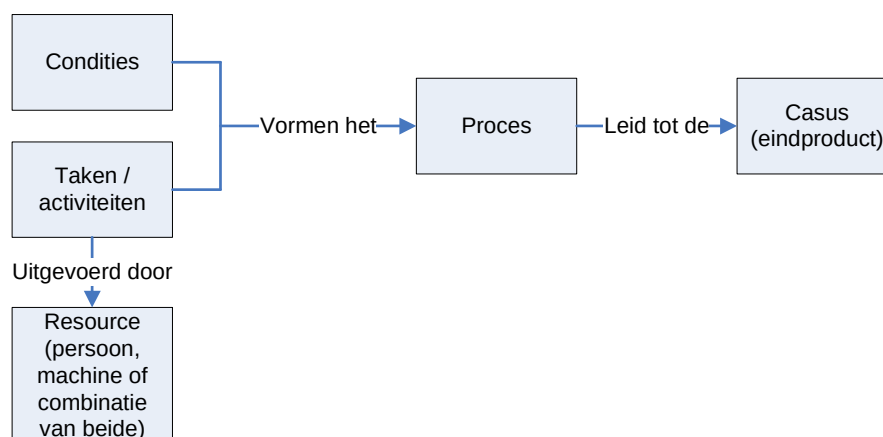
(2e druk)

4.4 Workflow management

Workflow management wordt vaak genoemd, maar wat is het nu precies? Om dat te kunnen beantwoorden zal het begrip workflow omschreven worden waarbij de elementen van een stroom en de bijbehorende eigenschappen naar voren gebracht worden.

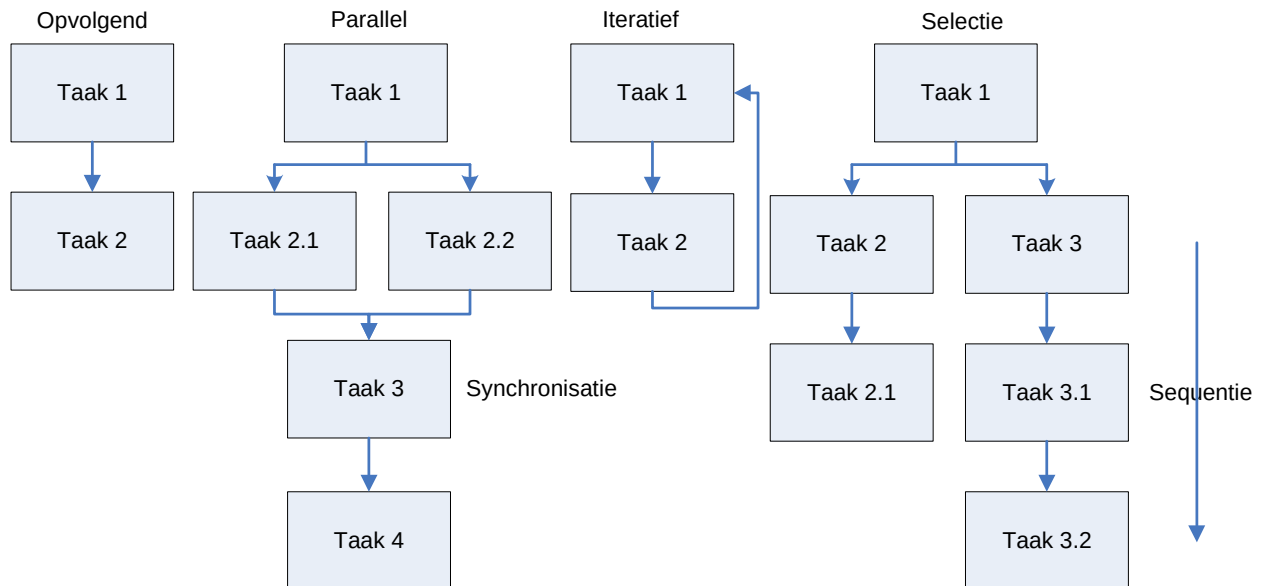
Workflow

Tijdens een workflow wordt er iets gemaakt (casus), waarbij voor iedere *casus* een *proces* (ook wel procedure) uitgevoerd dient te worden die op haar beurt uit *taken* en *condities* bestaat. Een taak is een eenheid van werk die als geheel, door een *resource* (persoon, machine of combinatie van beide) uitgevoerd word, welke dient te voldoen aan bepaalde eigenschappen.



Figuur 4.5 Workflow opbouw.

Een taak kan diverse stappen bevatten die *opeenvolgend*, *parallel* of *iteratief* van elkaar behandeld kunnen worden, bij twee of meer taken die strikt achter elkaar afgehandeld dienen te worden spreekt men van *sequentie*. Binnen een werkstroom is het mogelijk dat een taak niet uitgevoerd hoeft te worden omdat de stroom dit op dat moment niet toestaat, bij een keuzemoment spreekt men dan ook van *selectie*. Parallel lopende taken dienen naderhand op elkaar afgesteld te worden, hierbij spreekt men van *synchronisatie*, iteratieve taken kunnen oneindig herhaald worden.



Figuur 4.6 Workflow stappen.

Een taak is tevens op te vatten als een onverdeelbaar proces, men spreekt dan van een *atomair* proces. Echter wat de één een atomair proces vindt, een ander zal daar anders over denken. Een taak is zodanig atomair te noemen voor diegene die de taak definieert of opdracht geeft haar uit te voeren.

Elke casus kent één proces, de uitvoering van een taak door een resource wordt een *activiteit* genoemd. Diverse casus kunnen gebruikmaken van hetzelfde proces waarbij niet per definitie één en dezelfde route wordt afgelegd, de route hangt af van de *casusattributen* behorende tot een casus.

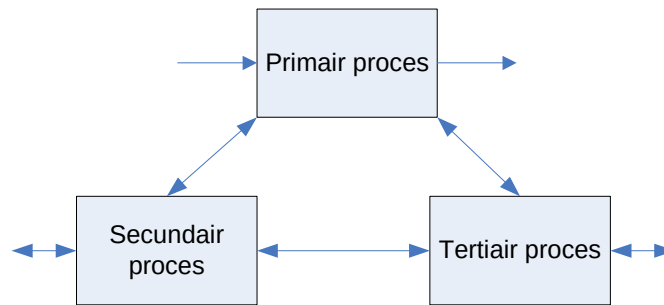
Door hetgeen hierboven beschreven is het mogelijk voor een organisatie een routine te ontwikkelen, welke leidt tot verhoogde efficiëntie van de processen. Er zal echter op gelet dienen te worden dat een veelvoud van processen zoveel mogelijk vermeden dient te worden en het aantal casus dat hieruit voortkomt zo groot mogelijk gemaakt word.

De uitzondering is echter dat, wanneer de taken sterk afhankelijk zijn van de casus de maat van het proces complex is, in dit geval wordt er gesproken van een “one of a kind” proces waarbij elke casus zijn eigen ontworpen proces heeft. Hierover wordt ook gezegd dat iedere casus zijn *project* heeft, hierbij zijn project en proces synoniemen.

Tot slot zijn processen te onderscheiden in *primaire*, *secundaire* en *tertiaire* processen.

Proces	Omschrijving
Primair	Productieprocessen waarin producten of diensten gerealiseerd worden en dus klant georiënteerd.
Secundair	Ondersteunende processen van de primaire processen en dus georiënteerd op het in stand houden van productiemiddelen.
Tertiair	Bestuurlijke processen die de primaire en secundaire processen ondersteunen en dus georiënteerd op het formuleren van doelen en randvoorwaarden waaraan de beheerders bij uitvoering van de overige processen zich aan dienen te houden.

Tabel 4.5 Proces omschrijving.



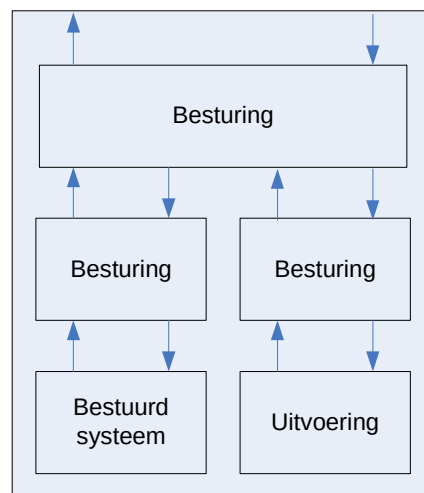
Figuur 4.7 Onderling proces verband.

Besturing

Bij het kijken naar het besturen van processen kan er onderscheid gemaakt worden tussen *besturingssysteem* en *bestuurd systeem*. “Het woord Systeem duidt hier het geheel van mensen, machines en geautomatiseerde informatiesystemen aan die bepaalde processen realiseren” (Aalst & Hee, 2004, p. 16). Een bestuurd systeem kan op een lager niveau ontrafeld worden naar een besturingssysteem en bestuurd systeem, waarbij het bestuurd systeem op het laagste niveau een *uitvoerend systeem* is. Het communicatie verloop tussen een besturingssysteem en een bestuurd systeem kent de volgende verdeling:

- Besturingssysteem: zend doelstellingen randvoorwaarden en beslissingen naar het bestuurd systeem.
- Bestuurd systeem: zend rapportages aan het besturingssysteem.

Door middel van deze continue informatie-uitwisseling ontstaat de *planning- en control-cyclus*, te herkennen in elke organisatie.



Figuur 4.8 Besturingsparadigma

Besturing van processen wordt in vier niveaus opgedeeld, het onderscheid is gebaseerd op *frequentie* en *reikwijdte* (de invloed op het tijdvak en de financiële gevolgen door of van de beslissing) aangaande de te nemen beslissingen.

Besturingsniveau	Omschrijving	Tijdvak	Financiële gevolgen	Soort beslissing	Ondersteunde methoden
Real-time	Frequentie van besluitvorming is hoog en het effect op het betreffende tijdvak klein.	Seconde/uren	Laag	Besturen van machines	Control theory
Operationeel	Regelmatische besluitvorming en het effect op de reikwijdte beperkt, de invloed is korte tijd merkbaar.	Uren/dagen	Gelimiteerd	Resources toewijzen	Combinatorische optimalisering
Tactisch	Periodieke besluitvorming met een geringe reikwijdte.	Dagen/maanden	Hoog	Capaciteitsbepaling en procedures	Stochastische modellen
Strategisch	Elke paar jaar of eenmalige besluitvorming en de reikwijdte is groot, zelfs meerder jaren.	Maanden/jaren	Heel hoog	Procesontwerp en resourcetypes	Financiële modellen en Multi criteria analysis

Tabel 4.6 Procesmanagement niveaus.

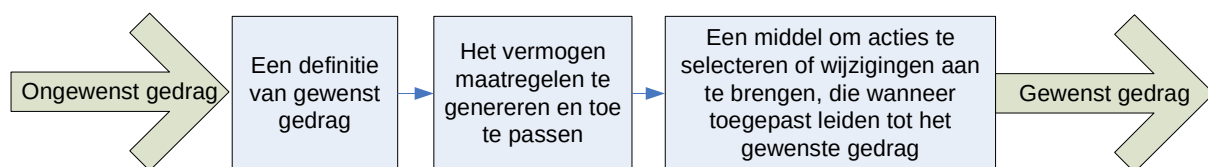
Methodieken

Er zijn diverse methodieken die elk haar eigen model handhaven om tot een workflow te komen, welke te gebruiken wordt bepaald door de gewenste werking.

Control theory

Control theory houdt zich met middelen bezig om het toekomstige gedrag van systemen te veranderen, om dit naar behoren te kunnen doen dient beschikbaar te zijn, een doel of doelstelling die in relatie staat met de toekomstige staat van het systeem, het verleden kan immers niet veranderd worden, wel kan hieruit lering getrokken worden. Het doel van ieder controlesysteem is in ieder geval verbonden te zijn met de prestatie van het systeem over een bepaalde tijdsperiode, waarbij het gewenste gedrag van het systeem onder controle staat.

Een reeks mogelijke acties die een element van keuze biedt, wanneer er geen mogelijke variaties zijn en dus geen controle mogelijkheid, dan zal het systeem een koers inslaan die niet gemodificeerd kan worden, tenzij een trail en error strategie aangenomen word, dient er een middel gekozen te worden die leid tot de gewenste acties. Over het algemeen wordt hieraan voldaan gebruikmakende van een model dat capabel is om het effect te voorspellen van controle acties op het systeem, dergelijk model kan impliciet en niet eens erkend zijn als model, of bestaat uit grote en complexe vergelijkingen.

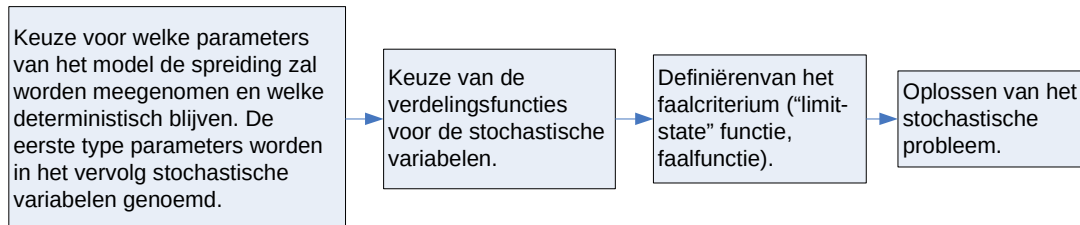


Figuur 4.9 Elementen voor succesvol controle ontwerp.

Stochastische modellen

Stochastische modellen houden zich bezig met de spreiding van de modelparameters (tijd, belasting, middelen enz.) welke direct meegenomen worden in de analyse, zodat de analyse als resultaat spreiding vertoond.

Deze vorm van statistiek gebruik leidt echter niet per definitie tot betrouwbare resultaten, deze hangen af van ingevoerde gegevens en de correctheid hiervan. Het voordeel van het gebruik van dit model is een realistischere analyse, spreiding in parameters wordt direct verdisconteert, inzicht in de oorzaak van de spreiding in het resultaat en de mate van veiligheid achteraf te bepalen.



Figuur 4.10 Stappen van stochastische analyse.

Workflow managementsysteem

Een workflow managementsysteem (WFMS) is te vergelijken met een operating system.

- Operating system: regelen de stromen tussen resources (personen of applicaties).
- WFMS: regelt de *logistiek* van casusbehandeling, hetgeen wil zeggen dat de inhoudsverandering van casusgegevens door personen of applicaties gebeurt.

Een WFMS heeft diverse grafische faciliteiten waarmee werkstromen te volgen en op te bouwen zijn, workflow management is dan ook het middel voor Business Process Reengineering (BPR). De *ontvlechting* van applicaties is de weg naar efficiëntie binnen de organisatie en managementsystemen. Hierdoor wordt het mogelijk *componenstgewijs* componenten te *configureren* en te *assembleren* tot informatiesysteem.

De software is voor een specifiek proces geconfigureerd en heeft voor ingestelde parameters, het voordeel is dat er geen ontwikkelkosten zijn. Het nadeel echter is dat de organisatie gedwongen wordt een generiek bedrijfsmodel te gebruiken dat gebruikt kan worden voor specifieke situaties.

Aalst, W. v. d. & Hee, K. v. (2004). *Workflow Management: Modellen, Methoden en Systemen*. Nieuwegein:

Hentenaar boek. (2e druk)

5 Methodieken en technieken

De beschrijving van de gebruikte methodieken, technieken en de inzet hiervan conform het project.

5.1 Methodieken

Door middel van projectmanagementmethodiek PRINCE2 is het mogelijk het project de juiste sturing en afbakening te geven. Ondersteunend van PRINCE2 is de Dynamic Systems Development Method (DSDM) gebruikt, hierdoor wordt de nodige diepgang gecreëerd.

5.2 Waarom PRINCE2

PRINCE2 is een procesgebaseerde methodiek voor effectief projectmanagement. PRINCE2 is de facto standaard die op grote schaal wordt gebruikt door de Britse regering en wordt algemeen erkend en gebruikt in de privésector, zowel in het Verenigd Koninkrijk evenals internationaal.

De methodiek PRINCE2 is public domain, het aanbieden van non-proprietary best practises op het gebied van projectmanagement, PRINCE2 is een geregistreerd handelsmerk van OGC.

De belangrijkste kenmerken van PRINCE2 zijn:

- focus op business rechtvaardiging;
- gedefinieerde organisatiestructuur voor het projectmanagementteam;
- product gebaseerde planningsaanpak;
- nadruk op de verdeling van het project in beheersbare en controleerbare fasen;
- flexibiliteit toegepast op een niveau passende bij het project.

Met de methodiek PRINCE2 wordt een project gestart door het op stellen van het PID (Visser. 2010, Appendix I):

- Om er zeker van te zijn dat het project een gezonde basis heeft voordat de Stuurgroep gevraagd wordt zich aan het project te committeren.
- Om te dienen als basisdocument op grond waarvan de Stuurgroep en de Projectmanager de voortgang, wijzigingen kunnen toetsen, bewaken en vragen omtrent geldigheid van het project tijdens de uitvoering kunnen beoordelen.

Dit document wat het resultaat is van de initiatiefase toetst het draagvlak en mede de haalbaarheid van het project, waardoor de methodiek PRINCE2 als leidraad geldt durende het gehele projectverloop en als handvat voor het projectmanagement.

5.3 Waarom DSDM

DSDM is een systeem ontwikkelmethodiek voor het regelen van een zogenaamde ontwikkelstijl, welke gezien wordt als manier om niet te onderhouden systemen te realiseren. DSDM richt zich niet tot het voldoen aan het IT-inzicht maar de bedrijfsbehoefte, zij kenmerkt zich door een gebruikersgecentreerde, iteratieve en incrementele toepassing te zijn, met het volgend bijkomend voordeel:

- gebruikers zijn eerder geneigd het systeem te accepteren;
- reductie van het gevaar dat het verkeerde systeem gebouwd wordt;
- grotere kans dat het systeem aan de bedrijfsbehoefte voldoet;
- betere gebruikersopleiding;
- vergrote kans op een soepele implementatie.

DSDM is bijzonder geschikt voor bedrijfstoepassingen, die:

1. interactief zijn en waarbij de functionaliteit zichtbaar is aan de gebruikersinterface;
2. een duidelijk gedefinieerde gebruikersgroep hebben;
3. gemakkelijk door te rekenen zijn;
4. indien omvangrijk, kunnen worden opgesplitst in kleinere functionele componenten;
5. aan tijdsvoorwaarden voldoen;
6. vereisten hebben die niet te gedetailleerd of te vast omschreven zijn (Stapleton, 2005, p. 30).

5.4 Technieken

PRINCE2

Product-based planning

PRINCE2 benadert de planning product georiënteerd, voordat er met het plannen van activiteiten word gestart dienen de volgende drie stappen ondernomen worden:

- productcompositie opstellen (Product breakdown structure);
- productbeschrijving opstellen;
- productschema opstellen (Product flow diagram).

Change control

Prince2 ziet iedere potentiële wijziging tijdens de projectduur als Project Issues welke gemanaged dienen te worden, waarbij het volgende onderscheid wordt gemaakt:

- wijzigingsvoorstellen;
- afwijkingen van de specificaties;
- overige kwesties aangaande het project.

DSDM

Clean room

Een ruimte ingericht met het doel zo min mogelijk afleiding te ondervinden van buitenaf, waarbij er voldoende eigen ruimte aanwezig is om te werken, gecontroleerd gebruik van telefoon, e-mail enz. en het ontvangst van bezoekers.

Kwaliteit

Verzekeren van producten door het opleveren van bijbehorende documentatie die door middel van versiebeheer en het aftekenen van iedere versie geborgd word. Tevens wordt de kwaliteit geborgd door middel van auditoren in de personen Ir. A. Dankers en M. Konings Mba welke op te leveren of opgeleverde producten aan een kwaliteitscontrole onderwerpen.

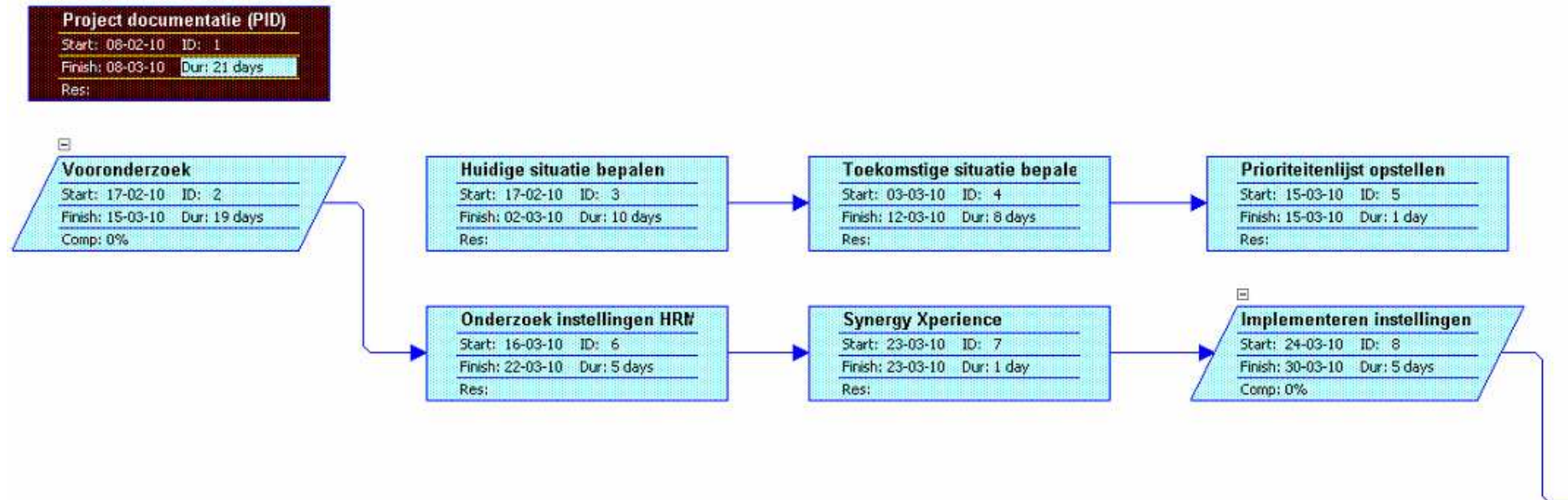
Gefaciliteerde workshops

“De doelen van een gefaciliteerde workshop zijn het produceren van iets en het bereiken van overeenstemming tussen de deelnemers over de inhoud daarvan” (Stapleton, 2005, p. 63). Een gefaciliteerde workshop kan tijdens elke projectfase op elk moment ingezet worden.

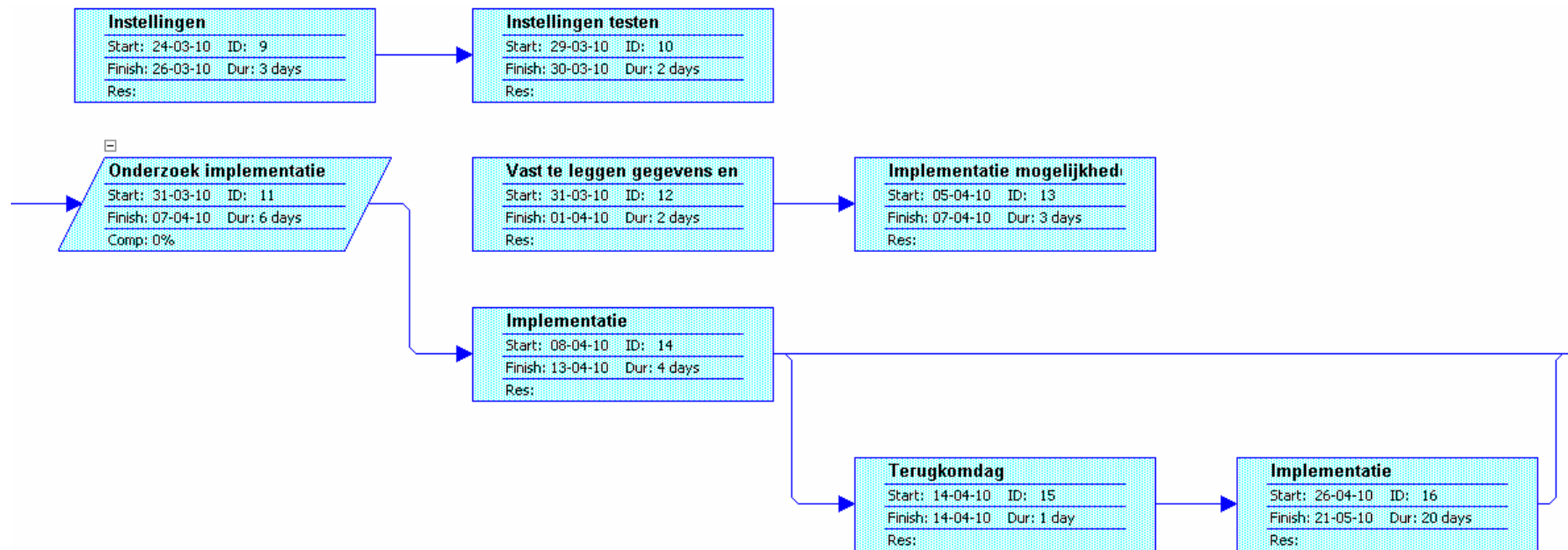
Een workshop kan schijnbare onmogelijke dingen mogelijk maken. “Gebruik wat je weet en waarvan je denkt dat workshopdeelnemers het zullen begrijpen” (Stapleton, 2005, p. 64).

5.5 Inzet

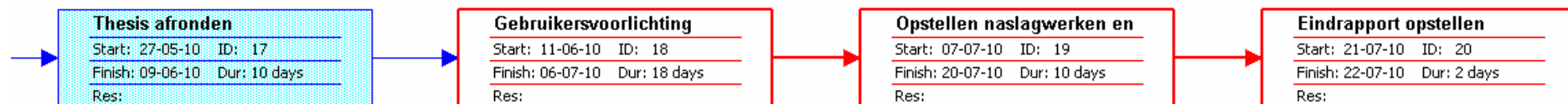
De inzet zal aangaande de planning weergegeven worden waarbij PRINCE2 verantwoordelijk is voor het projectmanagement en DSDM bepalend is voor de fase inrichting.



Figuur 5.1 Projectplanning deel 1/3.



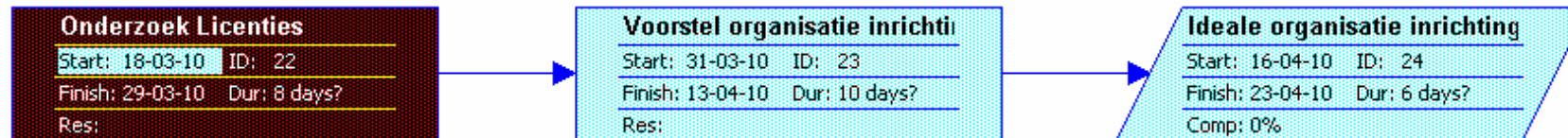
Figuur 5.2 Projectplanning deel 2/3.



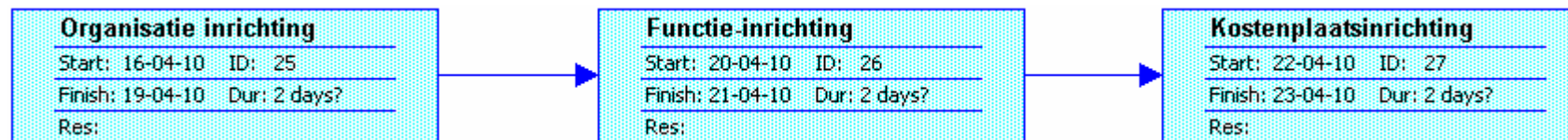
Figuur 5.3 Projectplanning deel 3/3.

Change control

Tijdens het onderzoek betreffende de instellingen van HRM en workflow management is er geconstateerd dat met de huidige resources niet tot implementatie overgegaan kon worden, het resultaat hiervan zijn drie afwijkingen (Visser. 2010, Appendix III) die voorzien in aanvullende informatie, hervorming van de organisatiestructuur, kostenplaats en functie-inrichting.



Figuur 5.4 Project afwijking deel 1/2.



Figuur 5.5 Project afwijking deel 2/2

Het logische gevolg is dan ook het herzien van prioriteiten, deze zijn verlegd van de implementatie naar het creëren van een degelijke basis conform de organisatie waarop geïmplementeerd kan worden. Met het herzien van de prioriteiten ontstaat er een nieuwe planning met bijbehorende timeboxing hierboven te zien. Nadat de juiste basis is gecreëerd kan er verder gekeken worden naar het vervolg van het project, vallen er activiteiten weg, wordt het project verlengd of overgedragen? In principe is het opleveren van het geplande eindproduct nog steeds prioriteit.

Iteratie en kwaliteit

Op ieder opgeleverd product is de versie weergegeven, dit om aan te tonen dat de kwaliteit geborgd is en iteraties weer te geven welke zijn ontstaan vind in de goed- of afkeuring van de Projectborging of in geval van het PID tevens de Onafhankelijke externe partij, het vervolg hierop is de iteratie.

Product	Iteratie	Oorzaak
PID	25-02-2010 V0.1 26-02-2010 V0.2 11-03-2010 V1.0 22-03-2010 V1.1	Onduidelijke definitie van de beperkingen, opbrengsten en de op te leveren producten welke opgenomen dienden te worden in de planning.
Vooronderzoek	11-03-2010 V0.1 15-03-2010 V1.0 17-03-2010 V1.1	De definitie van de gebruikers rechten en het prioriteren van hetgeen wel, dan niet van nut voor de organisatie en zodoende geïmplementeerd zal worden.
Onderzoek instellingen HRM	Onderzoek instellingen e-HRM & e-Workflow 17-03-2010 V0.1 18-03-2010 V0.2 22-03-2010 V1.0 Onderzoek instellingen HRM & Workflow 23-03-2010 V0.1 26-03-2010 V0.2 30-03-2010 V1.0	Het onderzoeken van de benodigde gegevens voorzag niet in het geplande, zodoende ontstond er meer verdieping die ertoe geleid heeft het dat conclusies en aanbevelingen op genomen dienden te worden.
Onderzoek Licenties	29-03-2010 V0.1 30-03-2010 V1.0	Onduidelijkheid over bepaalde licenties en de aantallen, het bleek dat enkele licenties niet in Tilburg maar in Geel (België) in gebruik waren en dat was niet direct op te maken via e-Synergy.
Voorstel organisatie inrichting	09-04-2010 V0.1 12-04-2010 V1.0	Het organogram, de kostenplaatsinrichting en functie-inrichting behoefte theoretische verdieping om onduidelijkheden weg te nemen.
Ideale organisatie inrichting	23-04-2010 V0.1 20-05-2010 V0.2	De hervormde organisatiestructuur is na overleg voorzien van diverse aanpassingen, tevens is de kostenplaats en de functie-inrichting hervormd opdat een vergroot inzicht van Luckerath BV ontstaat die bij de organisatie aansluit. Op het moment van schrijven is er een iteratie gaande betreffende de kostenplaatsinrichting.

Tabel 5.1 Inzet iteratie.

6 Proces

Dit hoofdstuk beschrijft het proces van het project “Maximalisatie Exact HRM & workflow management” waarbij het gedane bevindingen zichtbaar worden gemaakt, daarnaast zullen de vernoemde verwijzingen naar de appendix ter ondersteuning en als bewijs dienen.

6.1 Onderzoeksmethodieken

Wanneer men meer wil weten dan het geval is dient er onderzocht te worden, dit geldt tevens voor de gedane onderzoeken binnen het project “Maximalisatie van Exact”. De gebruikte methodieken zijn lectuur en documentstudies, participerende observatie, gesprekken waarin vragen gesteld en discussies gehouden werden aan de hand van de projectvorderingen.

Methodiek	Soort	Bron
Lectuurstudie	Boeken	De Fontys mediatheek te Eindhoven (Rachelsmolen R5) en de Bibliotheek Eindhoven.
Document studies	Technische en gebruikershandleidingen, naslagwerken en thesis.	Aanwezige documenten binnen Luckerath BV, via de online Exact Customer Portal en internet via de zoekmachine Google.
Participerende observatie	Gebruikers ervaringen en eigen ervaringen.	Werknemers binnen Luckerath BV en de persoon W. de Visser.
Gesprekken	Vragen en discussie.	De personen IR. A. Dankers, M. Konings Mba en een Support request indienen via de Exact Customer Portal.

Tabel 6.1 Onderzoeksmethodieken overzicht.

6.2 Vooronderzoek

Dit document (Visser. 2010, Appendix IV) is opgesteld om een correcte weergave te hebben van Luckerath BV, opdat de correcte afweging aangaande dit project gemaakt worden en om de gewenste situatie te verwoorden, opdat zichtbaar wordt naar welk resultaat er gewerkt wordt.

Bevindingen

Invoering van gegevens betreffende HRM en workflow management dienen geïnventariseerd te worden alvorens over te gaan tot invoer, dit conform de inrichting van het systeem.

Workflow management is in het gegeven tijdsbestek niet geheel realiseerbaar.

Vanuit de werkstructuur “Offertebehandeling” is het mogelijk vervolg werkstructuren op te nemen, zodoende een “golf” door de organisatie te creëren en zodoende het gebruik van Exact te maximaliseren.

De Exact Add-ons Workflow Validator, Workflow Fase Manager en Globe Slim Scannen en Synergy Slim Scannen zijn op dit moment niet opneembaar binnen uitvoering van dit project, echter is het raadzaam om hier in de nabije toekomst naar te kijken. Hierin ligt de mogelijkheid tot een eventuele stage opdracht.

6.3 Onderzoek e-HRM & e-Workflow

Dit document (Visser. 2010, Appendix V) is opgesteld om een correcte weergave te creëren van de te implementeren delen, doelende op e-HRM en e-Workflow met betrekking tot de werkstructuur Offertebehandeling en om de gewenste middelen nodig voor implementatie bijeen te brengen, opdat duidelijk mag zijn welke functionaliteit verwacht wordt.

Bevindingen

De rechten zijn tot op heden onvoldoende gedefinieerd, een verdieping hiervan zal tijdens de implementatie een pre zijn. Verdieping zal het beste geschieden met diegene met het inzicht, in dit geval Ir. A. Dankers en M. Konings.

e-HRM dient volledig geïmplementeerd te worden, om te beginnen dient de add-on voor Office geïmplementeerd te worden alvorens e-HRM ingericht kan worden.

De functionaliteit van e-Workflow is al geïmplementeerd in e-Synergy, hierdoor is er meer tijd ontstaan binnen de implementatie fase. Deze tijd zal dan ook gestoken worden in het implementeren van de rechten en e-HRM

Voor implementatie zijn er 5 dagen, naar verwachting zal de meeste tijd gaan zitten in het implementeren en testen van de rechten. Wanneer de werking correct is zal er doorgedaan worden met e-HRM welke tevens getest zal worden. Eventueel is het mogelijk om gebruikers hierbij te betrekken, echter pas in een ver gevorderd stadium.

6.4 Onderzoek HRM & workflow management

Dit document (Visser. 2010, Appendix VI) is opgesteld om een correcte weergave te creëren van de omvang en vorm van de te implementeren delen, doelende op HRM en workflow management met betrekking tot de werkstructuur Offertebehandeling en de aanloop van de opvolgende projectfase op een correcte manier voorbereiden, opdat het verloop correct geschiedt.

Bevindingen

Gegevens van het personeel zijn verspreid over locaties en verschillende manieren, verbetering ligt in het digitaliseren van persoonsgegevens en het centraal opslaan. Daarnaast wordt er op dit moment binnen Luckerath BV geen gebruik gemaakt van de wisselwerking tussen de diverse HRM onderdelen, dit kan met e-Synergy wel.

Een selectie dan wel afbakening van de op te nemen processen en haar gegevens betreffende competentie management, personeelsdossier, werving en selectie en verlof en verzuim.

De werkstructuur Offertebehandeling is te groot om in zijn geheel op te nemen binnen een workflow, het maximale aantal stappen wat opgegeven kan worden is twaalf. De werkstructuur zal zodoende uitgesplitst worden, de verdeling bestaat uit het verwerken aanvraag, opstellen/ aanpassen van de offerte en calculatie. De uitgesplitste workflow heeft bijbehorende documentatie, deze zal gedigitaliseerd dienen te worden.

Tevens zal er door middel van het implementeren van de werkstructuur het gebruik van papier en het verlies van documenten teruggedrongen worden.



Figuur 6.1 Verzoektypes.

Verzoektype

Aangemaakt: 17-05-2010 Door: administrator Gewijzigd: 25-05-2010 Door: administrator

Bewaren Nieuw Verwijderen Log Kopiëren

Algemeen

ID	72	Categorie	Offertebehandeling
Omschrijving	Verwerken aanvraag	Actief	☒
Kleur		Verbergen	☒
Manager		Back office	☐
Invoer: Meervoudig	5 Rijen	Beleid	☒ Offertebehandeling: Verwerken aanvraag
Invoer: Week	☒	Mail merge	☐

Aanmaker

Beveiligingsniveau	10		
Medewerkers	Voor: Alle	Managers - Voor: Ondergeschikten	Directe + Indirect
Rol		Niveau	Divisie
Rol		Niveau	Groep
Rol		Niveau	Kostenplaats
Volgend: Relatie(Type)	Actueel (Geen wijzigingen)	Volgend: Relatie(Status)	Actueel (Geen wijzigingen)

Bewerken (Open)

Aanmaker	☐	Fiatteur	☒
Medewerker	☒	Iedereen	☐
Rol		Niveau/Divisie	Kostenplaatsgroep Medewerker

Figuur 6.2 Verzoektype aanmaken.

Procesgang: Template

Aangemaakt: administrator 17-05-2010 11:46

Bewaren Nieuw

Algemeen

Omschrijving: Offertebehandeling

Bewaren als: Template ☐ Privé ☒ Publiek

Instellingen

Stadium	Verzoektype	Status
Stadium 1: Verzoektype	Verwerken aanvraag	Open
Stadium 2: Verzoektype	Opstellen/ aanpassen offerte	Open
Stadium 3: Verzoektype	Calculatie	Open
Stadium 4: Verzoektype		Open
Stadium 5: Verzoektype		Open

Figuur 6.3 Project.

6.5 Onderzoek Licenties

Dit document Visser. 2010, Appendix VII) is opgesteld om een beeld te creëren van de aanwezige modules betreffende e-Synergy en het wel dan niet hebben van de benodigde licenties, van het aantal gebruikers dat daadwerkelijk gebruik maakt van e-Synergy en aan de hand van het onderzochte een conclusie en aanbeveling opstellen.

Bevindingen

Er zijn in totaal 31 Licenties voor e-Synergy waarvan er 17 in gebruik zijn voor de 200 database welke de vestiging Tilburg vormt. Zodoende zijn er 14 licenties die aan de vestiging Geel toebehoren, deze worden echter niet gebruikt

De Multi-company pack (1-pack) bestaat standaard uit 4 licenties waarvan er 1 in gebruik is voor de 200 database (van Luckerath BV), eventuele uitbreiding is dan ook mogelijk.

Het aantal gebruikers binnen e-Synergy is 46, van dit aantal staan er 25 op actief. Een aantal met deze status is niet meer werkzaam binnen Luckerath BV. Een opschoning van de gebruikers is dan ook aan de orde.

Niet iedere aanwezige module heeft een licentie, deze onderdelen mogen dan ook niet in gebruik genomen worden. Het onderdeel e-CRM is niet geïnstalleerd, dit zal nog plaats dienen te vinden.

Het is niet mogelijk de modules per onderdeel of gebruiker te definiëren.

Het is gebleken dat bij het bepalen van de rechten geen rekening gehouden is met afzonderlijke informatie op formulieren. Zoals nu bepaald kan een gebruiker een formulier in zijn totaliteit zien.

Het inzicht dat dit rapport betreffende de licenties van e-Synergy is een manier om toekomstige uitbreidingen vooraf te bepalen mits het rapport up-to-date gehouden wordt.

Licentie

Database

Server

Database

Batch

Licentie

Naam

Nummer

Locatie

Relatie

Begindatum

Einddatum

Gebruikers

Divisies

LUCSRV04

200

396 (396091207)

Luckerath BV

912817:6:011

TILBURG(Noord-Brabant), NL

912817

10-02-2010

01-02-2011

17 (Huidige: 17)

4 (Huidige: 1)

Modules

Module

Omschrijving

Aantal

SE0101

License Exact Globe

1

SE0102

Exact Globe - Exact e-Synergy integration

1

SE0103

Package deal Exact Globe

1

SE0110

E-Password

1

SE0165

E-Excel Add-In

1

SE0192

Named User 1-pack

16

SE0194

Named User 1-pack for Globe access only

0

SE0196

Named User 1-pack for e-Synergy access only

0

SE05NL

Language Dutch

1

SE0LNL

Legislation Netherlands

1

SE1000

E-Account

1

SE1011

E-Fixed Assets

1

SE1012

E-Purchase contract

1

SE1015

E-Reminders

1

SE1020

E-Multi Currency

1

SE1030

E-Electronic Banking

1

SE1031

E-Cash flow management

1

SE1032

E-Collection

1

SE1033

E-International Banking

1

SE1035

E-Multiclient banking

0

SE1050

E-Budget

1

SE1055

E-Cost Analysis

1

SE1063

E-Clëntenbeheer

0

SE1064

E-Kolommenbalans

0

SE1065

E-Accountancy

0

SE1066

E-Data Analyse

0

SE1068

Intercompany & Fiscal

1

SE1070

E-XML Server Financial

1

SE1075

E-XML Server Assets

1

SE1100

E-Invoice

1

SE1103

E-Direct Invoice

1

Figuur 6.4 Overzicht licenties.

7 Resultaat

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het project “Maximalisatie Exact HRM & workflow management”, daarnaast zullen de vernoemde verwijzingen naar de appendix ter ondersteuning en als bewijs dienen.

7.1 Project status

De mate waarin de planning op te volgen was, afgeweken en de tijd die nodig is om tot het eerder genoemde resultaat te komen (§3.3 Producten c.q. eindresultaat).

	Aantal dagen
Volgens planning doorlopen	46
Afwijkingen	21
Totaal doorlopen	67
Open volgens planning	54
Totaal	111

Tabel 7.1 Project status.

Hieruit valt op te maken dat het project zoals gepland niet uitgevoerd kan worden ondanks voorcalculatie van 10 dagen uitloop, er is namelijk een tekort van 11 dagen.

7.2 Huidig resultaat

Producten

De opgestelde documenten hebben als doel het project(verloop) te definiëren, als basis te dienen voor het management en de beoordeling van het succes van het project mogelijk te maken. De belangrijkste redenen voor het gebruik worden hieronder per document benoemd.

PID

Dit document (Thesis appendix bundel, appendix I) is opgesteld om er zeker van te zijn dat het project een gezonde basis heeft voordat de Stuurgroep gevraagd wordt zich aan het project te committeren en te dienen als basisdocument op grond waarvan de Stuurgroep en de Projectmanager de voortgang, wijzigingen kunnen toetsen, bewaken en vragen omtrent geldigheid van het project tijdens de uitvoering kunnen beoordelen.

Bevindingen

Door het inventariseren van de mogelijkheden van Exact, met betrekking tot HRM en workflow management middels een vooronderzoek waarbij kennis opgedaan word van zowel Exact Globe alsmede e-Synergy is het mogelijk kennis, middelen en tijd te koppelen. Het resultaat van dit project zal enerzijds een maximalisering zijn van HRM en workflow management met bijbehorende producten en gebruikersacceptatie voor Luckerath BV, anderzijds een scriptie voor zowel Luckerath BV alsmede de Fontys Hogescholen te Eindhoven waarin een verklaring is opgenomen van het afgelopen traject met de nadruk op de theoretische koppeling met de praktijk.

Logboek

Deze documentatie (Visser. 2010, Appendix II) is opgesteld om door middel van documentatie verantwoording te kunnen afleggen van de afstudeerperiode en als basis te dienen van bevindingen opgedaan tijdens de afstudeerperiode.

Afwijking

Deze documentatie (Visser. 2010, Appendix III) is opgesteld om afwijkingen aangaande de afgesproken tolerantiegrenzen te documenteren en beheren, de afwijking te analyseren en een aanbeveling te kiezen uit de opties voor het verdere projectverloop en de Stuurgroep te informeren over de ontstane situatie en met medeweten het project wel dan niet voort te zetten zoals bepaald of zelfs te beëindigen.

Bevindingen

Naar voren is gekomen dat er nauwelijks informatie voorhanden was betreffende het aantal aanwezige licenties, hoeveel er op dat moment al dan niet in gebruik waren en binnen welke vestiging (Tilburg (NL) en Geel (B)), het huidige organogram gebreken bevatte die invloed hadden op de vorm van de organisatie. Hieruit voort is het verzoek gekomen om deze te herzien en de ideale organisatieinrichting te creëren lettende op de mogelijkheden binnen e-Synergy om een afspraak maken met J. de Roij van de Financiële afdeling betreffende de juiste kostenplaatsinrichting pas later tot stand kon komen dan gepland. De eigen werkzaamheden van J. De Roij belette de voortgang van de implementatiefase.

HRM procesomschrijving

Dit document (Visser. 2010, Appendix VIII) is opgesteld om het structureren en verwoorden van de werkstructuren betreffende HRM zoals deze bekend zijn binnen Luckerath BV, gericht op de toekomstige situatie en het bepalen van de op te nemen gegevens die binnen de werkstructuren naar voren komen.

Bevindingen

In het belang van Luckerath BV is het vastleggen van processen en gegevens van belang, door middel van het opstellen van zogenaamde werkstructuren en de daarbij behorende gegevens wordt er een standaard gecreëerd. Dit uit zich op de vier gebieden competentie management, personeelsdossier, werving en selectie en verlof en verzuim.

Functie-inrichting behoort tot competentie management, overige werkstructuren zijn opgenomen in de appendix (Visser. 2010, Appendix VIII).

Uitleg

Een functiegroep bestaat uit functies en hun werkzaamheden, iedere functie heeft zijn specifieke activiteiten, competenties en vaardigheden. De vaardigheden kunnen onderling per medewerker verschillen, echter de basis per functie is hetzelfde.

Rechthebbenden

MIT: Medewerker Information Technology (IT manager, IT Stagiair)

MMT: Medewerker Management Team (Marketing & Sales manager)

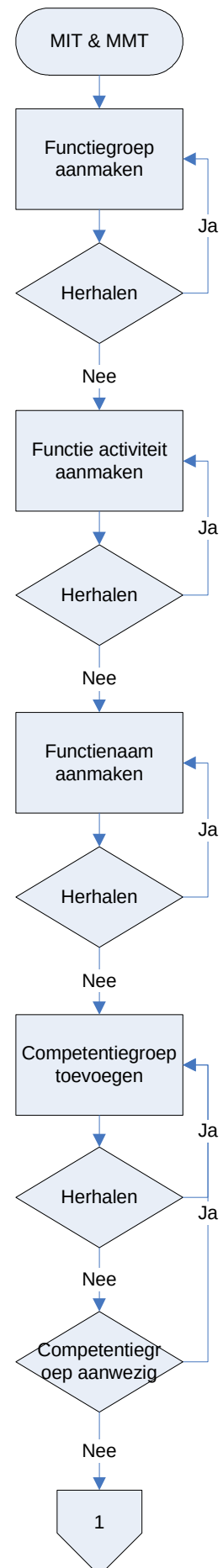
Overige afdelingen: Leidinggevenden

Benodigde gegevens

De vast te leggen gegevens zijn op te delen in zes onderdelen namelijk functiegroep (code, omschrijving, document met omschrijving, opmerking, functie activiteit en functienaam), functie activiteit (code, omschrijving, functiegroep, document met omschrijving, opmerking, competenties en functienaam), functienaam (code, omschrijving, functiegroep, document met omschrijving, opmerking, activiteit, functieniveau, beveiligingsniveau), competentiegroep (omschrijving, type en aantal niveaus), competentie en vaardigheid.

Opmerking

De functie inrichting zal net als competenties eenmalig opgegeven worden aangezien deze per competentiegroep opgegeven dienen te worden, een competentiegroep kan per type 4 niveaus bevatten, er zijn 12 competenties gedefinieerd en vaardigheden zijn grofweg te verdelen in de groepen relatie tot mens, gegevens en dingen. Vaardigheden kunnen door medewerkers zelf opgegeven worden of door hun leidinggevende; het eerste is af te raden.



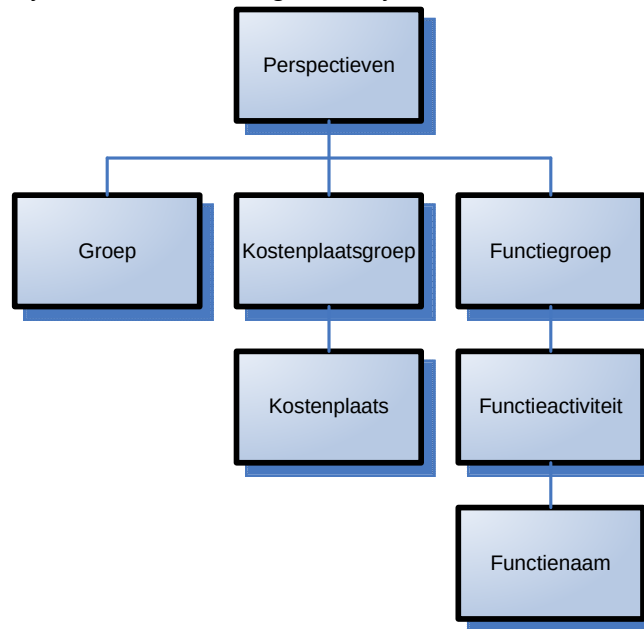
Figuur 7.1 Werkstructuren functie-inrichting en competentie management.

Voorstel organisatie inrichting

Dit document (Visser. 2010, Appendix IX) is opgesteld om een voorstel tot verandering van de huidige organisatiestructuur, zoals deze op papier is opgenomen, passende binnen e-Synergy en conform de organisatie en duidelijkheid te scheppen over de structuur die binnen e-Synergy toegepast wordt.

Bevindingen

Het is mogelijk de organisatie vanuit diverse perspectieven te bekijken, hieronder is te zien welke perspectieven er mogelijk zijn mits deze correct ingevoerd zijn.



Figuur 7.2 Organisatie perspectieven.

Binnen e-Synergy wordt een organisatie structuur op een bepaalde manier opgebouwd, namelijk divisie (Luckerath BV) en groepen, kostenplaatsen en kostenplaatsgroepen en functiegroepen, functieactiviteit en functienaam. Door middel van de gedane bevindingen hebben zich conclusies en aanbevelingen gevormd.

Het huidige organisatieschema verwerpen en conform de mogelijkheden binnen e-Synergy hervormen, waarop er een correcter en overzichtelijk beeld van de organisatie ontstaat. De staat waarin de organisatie verkeerd wordt zichtbaar waardoor de gewenste actie ondernomen kan worden tot bijsturing.

Het organogram bevat Engelstalige benamingen, echter zijn de activiteiten en functies in het Nederlands. Door ook dit Engelstalig op te nemen ontstaat er een consequent overzicht van de organisatie.

Aan de hand van de logische bestuursniveaus binnen een organisatie waarbij drie niveaus bestaan ervoor kiezen deze te gebruiken. Deze drie niveaus kunnen dan ook elk een groep vormen met daarin de afdelingen nader gedefinieerd die tot dat niveau toebehoren.

In tegenstelling tot eerder besluit deze niet te definiëren per medewerker dit echter wel te doen om zo meer inzicht te hebben van Luckerath BV met betrekking tot de overzichten die e-Synergy kan genereren.

Tevens dienen de huidige kostenplaatsen herzien te worden alvorens deze in te delen in groepen en toe te wijzen aan medewerkers.

De complete functie-inrichting definiëren aan de hand van de organisatiestructuur, de activiteiten binnen Luckerath BV en bijbehorende functies. De structuur van de inrichting is bekend, de bijbehorende activiteiten en functienamen ontbreken hier en daar nog evenals de beschrijvingen.

Functiegroep	Functie-activiteit	Functienaam	Beveiligingsniveau	Functieniveau
<u>Financial Control External</u>	Niet gedefinieerd: Functie-activiteit	<u>Financial Controller</u>	10	0 - 0
<u>Human Resource Management</u>		<u>HR Manager</u>	10	0 - 0
		<u>Stagiair Human Resource Management</u>	10	0 - 0
<u>Information Technology</u>		<u>IT Manager</u>	10	0 - 0
		<u>Stagiair Information Management</u>	10	0 - 0
<u>Management Team</u>		<u>Chief Executive Office</u>	10	0 - 0
<u>Operations</u>		<u>Stagiair Operations</u>	10	0 - 0
	<u>Production</u>	<u>Assistant Instructor Electro- Mechanical Maintenan</u>	10	0 - 0
		<u>Assistant Graphite Specials</u>	10	0 - 0
		<u>Supervisor Instructor Electro- Mechanical Maintena</u>	10	0 - 0
		<u>Supervisor Graphite Specials</u>	10	0 - 0
		<u>Workshop Instructor Electro- Mechanical Maintenan</u>	10	0 - 0
		<u>Workshop Instructor Graphite Specials</u>	10	0 - 0
	<u>Purchase Assistance</u>	<u>Purchase Assistant</u>	10	0 - 0
		<u>Purchasing Ltd</u>	10	0 - 0
	<u>Planning & Calculations EMM/GS</u>	<u>Calculator</u>	10	0 - 0
		<u>Planner</u>	10	0 - 0
	<u>Project Preperation Facility</u>	<u>Capital Planning Engineers Ltd</u>	10	0 - 0
		<u>Project Preperator</u>	10	0 - 0
	<u>Warehousing Transport</u>	<u>Warehouse Manager</u>	10	0 - 0
<u>Quality</u>	Niet gedefinieerd: Functie-activiteit	<u>Quality Engineer</u>	10	0 - 0
		<u>Quality Manager</u>	10	0 - 0
		<u>Stagiair Quality</u>	10	0 - 0
<u>System Control</u>		<u>System Control Manager</u>	10	0 - 0
		<u>Stagiair System Control</u>	10	0 - 0
<u>Marketing & Sales</u>		<u>Marketing & Sales Manager</u>	10	0 - 0
	<u>Cleaning</u>	<u>International Account Manager</u>	10	0 - 0
		<u>Project Engineer</u>	10	0 - 0
	<u>Consultancy</u>	<u>Account Manager EMM</u>	10	0 - 0
		<u>Account Manager EMM/GS</u>	10	0 - 0
		<u>Account ManagerTechnical</u>	10	0 - 0
		<u>Technical Consultant</u>	10	0 - 0
	<u>Financial Administration</u>	<u>Financial Administrator</u>	10	0 - 0
	<u>Marketing Support</u>	<u>Support Manager</u>	10	0 - 0

Figuur 7.3 Functie-inrichting.

Ideale organisatie inrichting

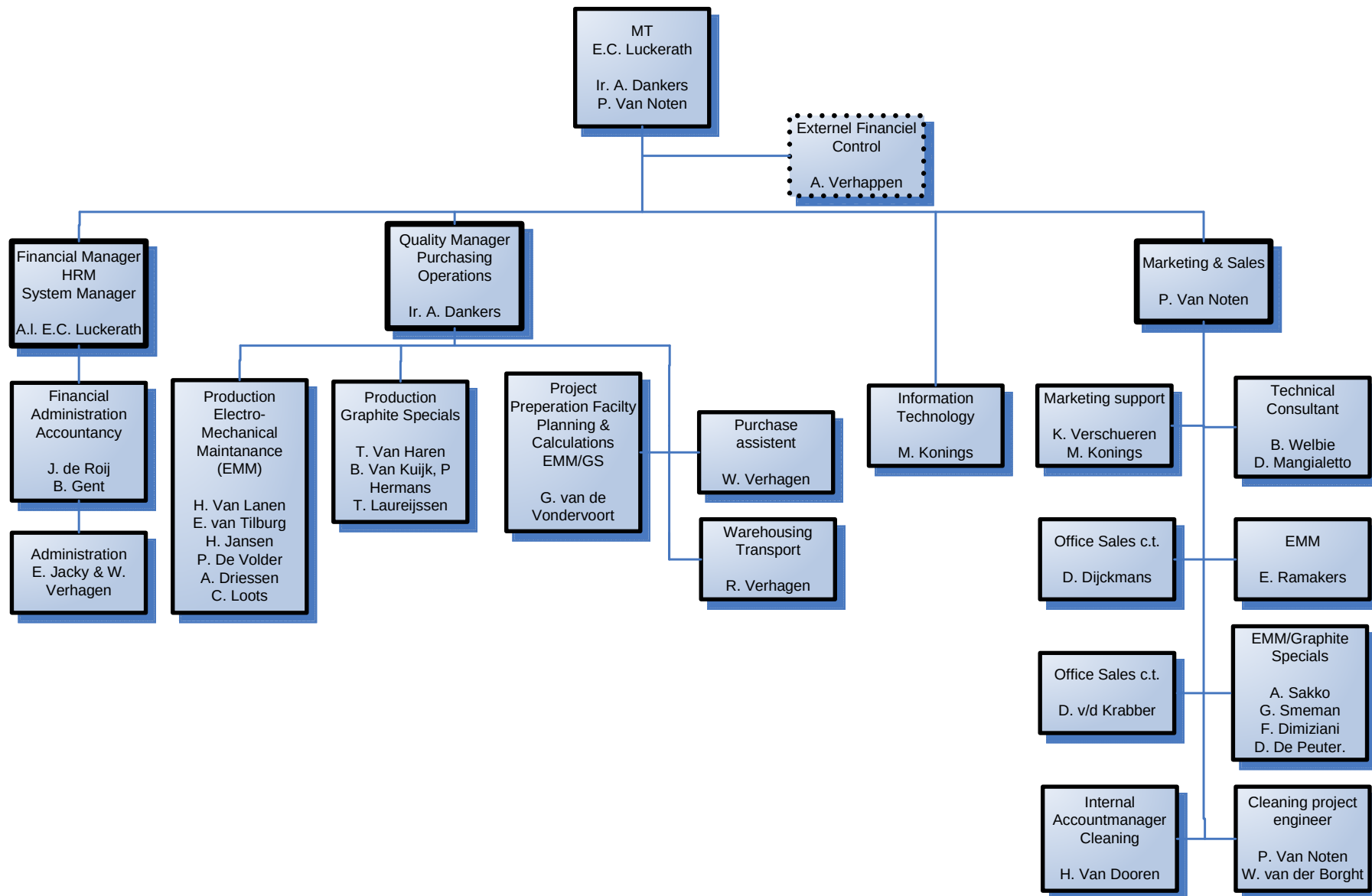
Dit document (Visser. 2010, Appendix X) is opgesteld om een correcte weergave te hebben van Luckerath BV, opdat de correcte afweging aangaande dit project gemaakt kan worden en om de ideale organisatiestructuur te verwoorden, opdat zichtbaar wordt welke diepgang Luckerath BV heeft, welke opgenomen zal worden in e-Synergy

Bevindingen

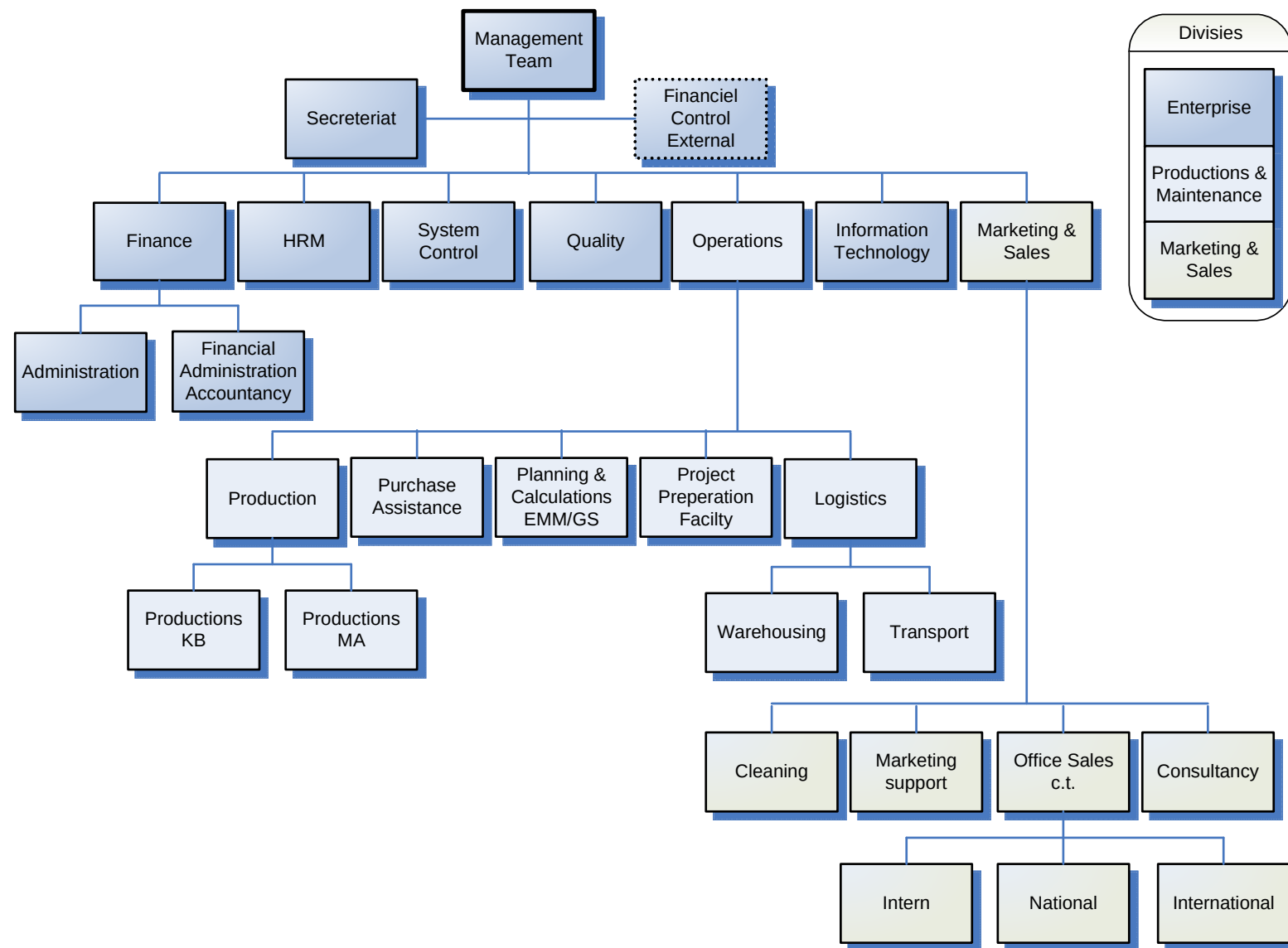
Het is gebleken dat de huidige op papier gedefinieerde organisatiestructuur de nodige gebreken bevat, de redenen hiervoor zijn dat de organisatie de nodige veranderingen heeft ondergaan die op een dusdanige manier in het organogram zijn verwerkt dat het organogram “vervuild” is geraakt.

Het huidige organogram is opgebouwd vanuit de medewerkers en hun activiteiten en niet zoals gebruikelijk dat een organisatie bestaat uit afdelingen, de afdeling bevat activiteiten waaraan een functie is gekoppeld welke door een medewerker ingevuld wordt. Doordat de organisatie veranderingen in haar personeelsbestand heeft ondervonden klopt het organogram niet meer aangezien daar namen van personen instaan die niet meer werkzaam zijn binnen Luckerath BV. De huidige organisatiestructuur kan niet geïmplementeerd worden in e-Synergy vanwege het gebrek aan de juiste structuur en mede doordat zij om kostenplaatsen vraagt, de huidige kostenplaatsen zijn grotendeels in onbruik geraakt of komen niet overeen met het huidige organogram, deze zullen dan ook hergedefinieerd worden, de organisatie bestaat uit zogenaamde divisies welke tot op heden niet gedefinieerd zijn en zoals beschreven staat in het rapport Voorstel organisatie inrichting (Thesis appendix bundel, appendix VIII).

Welke verandering is nodig om tot de “ideale” organisatiestructuur te komen voor Luckerath BV? Om te beginnen zal de organisatiestructuur vanuit divisies (Enterprise, Production & Maintenance, en Marketing & Sales) opgebouwd worden. Het hervormen heeft ervoor gezorgd dat het overzicht van de organisatie terug is door middel van de indeling in divisies, afdelingen, functies. Het herzien van het organogram geeft duidelijkheid over de afdelingen en haar medewerkers, de kostenplaatsen creëren meer inzicht en diepgang van Luckerath BV, het is nu mogelijk om met deze opbouw de organisatiestructuur te implementeren in e-Synergy en na implementatie in e-Synergy is het mogelijk specifieke overzichten en rapporten op te vragen betreffende HRM en financiën.



Figuur 7.4 Voormalig organogram.



Figuur 7.5 Huidig organogram.

Aan de hand van de drie types kostenplaatsen ontstaat er een verdeling, welke er als volgt uitziet. Hulpkosten, Zelfstandige kosten en Hoofdkosten. Op hun beurt zijn deze verder uit te splitsen (Visser. 2010, Appendix X).

	Huisvesting	Algemeen beheer	Overhead	Automatisering	Personeel
Enterprise					
Production & Maintenance					
Marketing & Sales					

Tabel 7.2 Globaal hulp kostenplaatsen.

	Management Team	Secretariat	Financial Control	Finance	Financial Administration	Administration	Human Resource	System Control	Quality	Information
Production & Maintenance										
Marketing & Sales										

Tabel 7.3 Globaal zelfstandige kostenplaatsen.

	Management Team	Secretariat	Financial Control	Finance	Financial Administration	Administration	Human Resource	System Control	Quality	Information
Production & Maintenance										
Marketing & Sales										

Tabel 7.4 Globaal hoofdkostenplaatsen.

7.3 Toekomstig resultaat

Aangezien de thesis 10 juni 2010 opgeleverd dient te worden en het project tot 22 juli 2010 zal doorlopen is het niet mogelijk het projectresultaat in zijn totaliteit weer te geven. Een vermelding van de aankomende resultaten en belangrijkste redenen behoort echter wel tot de mogelijkheid.

Producten

Implementatie en evaluatie

Op basis van de gedane onderzoeken, conclusies en aanbevelingen waaruit diverse voorstellen zijn voort gekomen welke aangenomen zijn, de modules e-HRM en e-Workflow implementeren, integreren en evalueren.

De belangrijkste reden voor implementatie is het volgende resultaat:

- De maximalisatie binnen e-Synergy van HRM en workflow management, de te integreren workflow is de offertebehandeling.

Gebruikersvoorlichtingsmateriaal

De belangrijkste redenen voor het gebruik van dit materiaal in de vorm van een presentatie, workshops en bijbehorend lesmateriaal dat dienst doet als ondersteuning zijn:

- Het resultaat van de implementatie te presenteren aan de organisatie.
- De gebruiker te instrueren en stimuleren opdat zij gebruik zullen en kunnen maken van het projectresultaat.
- Een correcte weergave te krijgen van het kennisniveau opdat de juiste instructies gegeven kunnen worden.
- Een handvat te creëren welke zonder mijn aanwezigheid ingezet kan worden om werknemers te instrueren (nazorg).

Gebruikershandleidingen

De belangrijkste redenen voor het gebruik van deze documentatie zijn:

- Te borgen dat de kennis permanent binnen de organisatie blijft en doorgegeven kan worden (nazorg).
 - o Een naslagwerk te creëren waarin omschreven staat hoe de workflow Offertebehandeling opgedeeld en gebruikt dient te worden.
 - o Een naslagwerk te creëren waarin staat omschreven hoe de bestaande aanvragen en calculaties die voortkomen uit de workflow Offertebehandeling opgevraagd dienen te worden.

Eindrapportage

De belangrijkste redenen voor het gebruik van deze documentatie welke een overzicht geeft van het gehele project, het verloop en resultaat zijn:

- Het gelopen traject weer te geven, te evalueren en daaruit een conclusie trekken.
- De uitkomst van de diverse opgeleverde documenten weer te geven en daaruit een conclusie trekken.
- Kennisoverdracht opdat het project de correcte afsluiting en nazorg ondervind.

Conclusies en aanbevelingen

Luckerath BV is een breed ontwikkelde organisatie die op vele aansluitende gebieden haar producten en service kan aanbieden zowel nationaal als mede internationaal. De drie vestigingen welke zich bevinden in Nederland (Tilburg), België (Geel) en Tsjechië (Ostrava) dragen zorg voor de gehele bedrijfsvoering.

Luckerath BV is dan ook een organisatie die haar missie *"Luckerath keeps industries running!"* op allerlei manieren probeert na te streven. Dit maakt zij kenbaar door middel van haar vier marktsegmenten,

Daarnaast heeft zij tevens een visie *"Een bijdrage leveren aan de continuïteit van productieprocessen."* die zij op allerlei manieren probeert na te streven. Dit maakt zij kenbaar door middel van haar specialisme, betrokkenheid, kennis van zaken, hoogwaardige technologie en innovatiekracht. Maatwerk is standaard, zo verschillend als organisaties en haar processen zijn zo verschillend zijn de producten en oplossingen van Luckerath BV.

De missie en visie die geldt voor haar kernactiviteiten probeert zij tevens terug te laten komen binnen de ondersteunende bedrijfsvoering, hierbij wordt gebruik gemaakt van administratieve bedrijfssoftware en bedrijfssoftware platform voor Business Process Management genaamd Exact Globe 2003 en e-Synergy, welke zijn geïntegreerd en organisatiebreed is ingezet.

Dit pakket is echter niet volledig in gebruik, door middel van stagiairs wordt de functionaliteit stap voor stap uitgerold. Het is een feit dat hiervoor de nodige tijd beschikbaar gesteld dient te worden, door het deels implementeren van de diverse modules leert de gebruiker stapsgewijs e-Synergy kennen.

De opgestelde onderzoeksvraag *"Hoe waarborgt HRM en workflow management de eigen continuïteit van Luckerath BV?"* heeft tot een antwoord geleid.

Een workflow managementsysteem (WFMS) regelt de logistiek van casusbehandeling, hetgeen wil zeggen dat de inhoudsverandering van casusgegevens door personen of applicaties gebeurt. Een WFMS heeft diverse grafische faciliteiten waarmee werkstromen te volgen en op te bouwen zijn, workflow management is dan ook het middel voor Business Process Reengineering (BPR). De ontvlechting van applicaties is de weg naar efficiëntie binnen de organisatie en managementsystemen. Hierdoor wordt het mogelijk componentgewijs componenten te configureren en te assembleren tot informatiesysteem.

Luckerath BV heeft generieke software, wat inhoudt dat er voor een standaard oplossing gekozen is, dit bedrijfssoftware platform voor Business Process Management heet e-Synergy. De software is voor een specifiek proces geconfigureerd en heeft voor ingestelde parameters, het voordeel is dat er geen ontwikkelkosten zijn. Het nadeel echter is dat de organisatie gedwongen wordt een generiek bedrijfsmodel te gebruiken dat gebruikt kan worden voor specifieke situaties.

Tijdens het vooronderzoek is gebleken dat de afbakening onvolledig was, de uit het vooronderzoek opgedane conclusies en aanbevelingen hebben ervoor gezorgd dat diverse extra onderzoeken voor meer draagvlak dienden te zorgen. Het niet voorzien van deze afwijkingen is mede te wijten aan de voorhanden informatie en de projectleider die een onjuist beeld had van de activiteiten die uitgevoerd dienden te worden.

Een betere inventarisatie van de voorhanden informatie, verdieping van Exact Globe 2003 en e-Synergy bij aanvang van het project hadden deze gebreken eerder zichtbaar gemaakt.

Evaluatie

In eerste instantie is er ruim de tijd genomen om een draagvlak te creëren die als basis kon dienen voor het project, het onderzoeken van Luckkerath BV, inlezen in Exact Globe 2003 en e-Synergy behoorden dan ook tot de eerste stappen. Vervolgens is er gestart met het creëren van draagvlak betreffende het project Maximalisatie Exact, toch werd op een gegeven moment duidelijk dat diverse gebieden extra aandacht vereisten.

Afwijkingen:

- Naar voren is gekomen dat er nauwelijks informatie voorhanden was betreffende het aantal aanwezige licenties, hoeveel er op dat moment al dan niet in gebruik waren en binnen welke vestiging (Tilburg (NL) & Geel (B)).
- Naar voren is gekomen dat het huidige organogram vele gebreken bevatten die invloed hadden op de vorm van de organisatie. Hieruit is dan ook het verzoek voortgekomen van Ir. A. Dankers om deze te herzien en de ideale organisatie inrichting te creëren lettende op de mogelijkheden binnen e-Synergy.
- Naar voren is gekomen dat een afspraak met J. de Roij van de Financiële afdeling betreffende de juiste kostenplaatsinrichting pas later tot stand kon komen dan gepland. De eigen werkzaamheden van J. De Roij welke een hogere prioriteit hadden dan mijn verzoek tot een gesprek beletten de voortgang van de implementatiefase.

Dat de organisatie-inrichting hierdoor structurele veranderingen heeft doorstaan is dan ook het logische gevolg, niet alleen het organogram, maar ook de functies en de taal waarin alles was opgenomen heeft een verandering doorstaan. Wil men dat binnen e-Synergy een organogram zichtbaar wordt dan behoort de kostenplaatsinrichting gekoppeld te worden aan werknemers, aangezien deze inrichting incorrect was is deze tevens herzien. Samen met diverse werknemers is de ideale organisatie ontstaan, Ir. A. Dankers en M. Konings Mba waren betrokken bij het vormgeven van het organogram en functies, J. de Roij was betrokken bij de kostenplaatsinrichting.

Het resultaat van de afwijkingen heeft er tot geleid dat in tegenstelling tot de planning waarbij op 21-05-2010 de implementatie afgerond zou zijn, nu niet duidelijk is wanneer dit afgerond is. De project einddatum dient gehandhaafd te blijven, dit kan ertoe leiden dat de gebruikers voorlichting en nazorg niet optimaal gevormd zijn, moet echter voldoende zijn om als naslagwerken dienst te doen.

Voor de implementatie van HRM en Workflow management zijn tijdens het creëren van het draagvlak beide onderdelen omschreven door middel van diverse rapportages, tevens zijn diverse handleidingen betreffende e-Synergy opgezocht en onderzocht. De implementatie kon deels van start gaan waarbij globaal de structuur ingesteld kon worden. Echter, zonder de juiste kostenplaatsinrichting was het niet mogelijk haar correct in te stellen. De structuur van de functie-indeling en de workflow Offertebehandeling is dan ook voor zover mogelijk geïmplementeerd. De modules e-HRM & e-Finacial vormen de basis van e-Synergy waarop de overige modules steunen. Op het moment van schrijven is de implementatie nog gaande.

Persoonlijk vond ik het aangenaam dat binnen Luckkerath BV de stagiair geaccepteerd wordt als volledig meewerkend collega, dit is te merken aan de manier waarop ik benaderd werd. De serieuze, toch aangename werkomgeving waarbij je als stagiair de nodige verantwoordelijkheid krijgt en waarbij verwacht wordt dat je hiermee om kan gaan versterkt dit beeld. De eerste dag dat ik startte werd door Ir. A. Dankers direct aangegeven dat ik zelf verantwoordelijk ben voor mijn projectverloop, oplevermomenten en de kwaliteit. Om dit te bereiken ben ik de eerste dagen bezig geweest met het inlezen in de organisatie, Exact Globe 2003 en e-Synergy. Bij het creëren van een beeld aangaande het project ben ik dan ook gestart met het PID, later bleek dat er enkele afwijkingen de planning verstoorden.

Onvoorziene activiteiten, vraagstukken vanuit de opdrachtgever of het niet kunnen gebruiken van resources op de momenten dat ik ze nodig had hebben mij geleerd dat hoe goed je iets plant, er altijd rekening met onvoorziene dingen gehouden dient te worden. In mijn geval ben ik van een tijdsbestek uitgegaan van negentig dagen, het verplicht aantal dagen dat de Fontys Hogescholen van de student verwacht. Echter heb ik een verplichting van honderd dagen bij Luckerath BV, dit houdt in dat ik tien dagen speling heb ingecalculeerd. Deze tijd heb ik dan ook nodig. Verdere afwijkingen in negatieve zin verwacht ik niet. Het aanspreken van de juiste resources in de vorm van personen kan moeite kosten, personen hebben taken en taken dienen gedaan te worden, wanneer deze een hoge prioriteit hebben zal ik moeten wachten. In deze situatie heb ik dan ook een mail gestuurd met het verzoek tot een afspraak welke door hem gepland kan worden. Tevens had ik het geluk dat hij mij meevroeg naar de vestiging in België, zodoende kon ik tijdens de rit het onderwerp aansnijden.

De ondersteuning van twee begeleiders (Ir. A. Dankers en Mba M. Konings) heeft zo zijn voordelen, naast twee aanspreekpunten hebben beide personen hun eigen expertise en eigenschappen. Ir. A. Dankers wil juist dat het draagvlak van het project en e-Synergy correct is waar M. Konings Mba e-Synergy de te implementeren onderdelen liever werkend ziet. Dit verschillende inzicht zorgt voor een verhoogde kwaliteit en doorgang van het project mits de juiste resources aangesproken kunnen worden.

In eerste instantie had ik het idee dat er een gedeelte HTML programmeren inbegrepen zou zijn, tot op heden is dit niet het geval en daar ben ik dan ook positief over. Programmeren is niet één van mijn favoriete bezigheden, het onderzoeken, graven naar informatie, zoeken naar oplossingen en verbeteringen aanreiken echter wel. De opdracht, het onderwerp en e-Synergy zijn mij dan ook tot op heden zeer goed bevallen, de mogelijkheden van een bedrijfssoftware platform voor Business Process Management zijn mij goed duidelijk geworden, hoewel ik mij eigenlijk enkel bezig heb gehouden met de modules e-HRM en e-Workflow.

Luckerath BV is naar mijn mening een organisatie die een stagiair voorziet van een uitdaging, ik ben die uitdaging aangegaan en geniet er nog steeds van.

Literatuurlijst

Aalst, W. v. d. & Hee, K. v. (2004). *Workflow Management: Modellen, Methoden en Systemen*. Nieuwegein: Hentenaar boek. (2^e druk)

Architectuur vanuit een klantperspectief. <http://www.lac2002.nl/docs/Papers/klantarchitectuur6.pdf> [09-03-2010]

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Cambridge, Great Britain: Cambridge University Press. (10e druk)

Dictionary, Encyclopedia and Thesaurus - The Free Dictionar. <http://www.thefreedictionary.com/> [02-03-2010]

Een prioriteitsstelling op knelpuntsbasis voor de ontwikkeling van informatiesystemen. <http://www.cs.ru.nl/mtl/scripties/1995/349.Veldhuizen.pdf> [09-03-210]

EMB – Financiële Modelbouw. http://www.emb.com/nl/consultancy/Financiele_Modelbouw2.php [07-05-2010]

Exact software (2003). *Aan de slag met Exact Globe 2003*. code: SME0006.

Exact software (2004). *Working smarter with e-Synergy exploring the basics*. code: WWH0010.

Exact software (2005). *CRM Implementation Manual*. code: WWH0015.

Exact software (2006). *Exact e-Synergy HRM implementation manual*. code: WWH1710EN01.

Exact software (2006). *Exact e-Synergy Project Approach and Technical Installation*. code: WWH0000EN01.

Exact software. *Slimmer werken met e-Synergy*. (z.u. & z.p.). code: WWH001NL.

Grooteman, F.P. (1999) *Geavanceerde numerieke stochastische analyses*. National Aerospace Laboratory NLR. <http://www.nlr.nl/id~4491/l~en.pdf> [07-05-2010]

Kennis centrum PPS: Handleiding financiële modellen bij PPS bij gebiedsontwikkeling. <http://www.vrom.nl/get.asp?file=docs/publicaties/w913.pdf&dn=w913&b=vrom> [07-05-2010]

Leigh, J. R. (2004) *Control theory. The institution of Electrical Engineers*, London, United Kingdom. (2e druk)

Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Management: Back to Basics*. Leuven, België: Lannoo Campus. (2e druk)

Luckerath. <http://www.luckerath.com/> [02-03-2010]

Plecht, M. (2008, april). Richtlijnen voor de afstudeerscriptie. <http://fhict.fontys.nl/B-Profiel/Afstuderen/Dokumenten/Brochure/Richtlijnen%20voor%20de%20afstudeerscriptie%20v3%20Plegt.doc> [02-03-2010]

PRINCE2 Foundation & PRINCE2 Practitioner Project Management Training ILX Group plc, UK & worldwide. <http://www.prince2.com/> [02-03-2010]

Stapleton, J. (2003). *DSDM: De methode in de praktijk*. Pearson Education Benelux. (2e druk)

Tools: Multi-Criteria Analysis (MCA). <http://media.leidenuniv.nl/legacy/Tools%20MCA.pdf> [07-05-2010]

Visser, W. de. (2010). *Appendix bundel*. Nederland, Tilburg.