

FEK 07: Organisation och organisationsstyrning

Genom valet av organisation och styrsystem ska företagets verksamhet påverkas så att uppställda mål uppnås och intressenternas krav på belöningar tillgodoses. Organisationens struktur fungerar som ett styrmedel när det samordningen av företagets resurser och företagets olika funktioner, ex, inköp, tillverkning, försäljning, marknadsföring och personaladministration.

Valet av organisation bestämmer hur man inom företaget ska:

- Fördela arbete och ansvar
- Fördela beslut och befogenheter
- Leda och samordna verksamheten

Vi valet av organisation är det viktigt att ta hänsyn till företagets situation, aktuella problem och företagsledningens styrfilosofier. Faktorer som företagets affärsidé, storlek, ålder, makt- och ägarförhållanden, produktsortiment, teknologi och marknadsutveckling samverkar vid valet av en viss organisationsutformning.

Vidare gäller det att placera rätt person på rätt plats inom den tilltänkta organisationen, vare sig det är fråga om en nykonstruktion eller (som torde vara vanligast) fråga om modifiering av idag existerande organisation.

Organisationsschema

Även om olika företag har många olika förutsättningar, skapar många företag en liknande organisation, som är baserad på militära förhållanden med hierarkier beträffande överordnade och underordnade personer samt en VD högst upp i "pyramiden".

Nästa steg är att inrätta en formell organisation med befattningsbeskrivningar som utförligt och precist beskriver varje anställds eller befattningshavares arbetsuppgifter, ansvar, befogenheter, placering i organisationen och denne persons rapporteringsvägar samt riktningar.

En informell organisation kan se annorlunda ut. Personliga och/eller praktiska skäl kan ligga till grund för skapandet av en informell organisation. I en sådan utförs inte arbetsuppgifterna alltid av den person som i den formella organisationen är föreskriven att göra dessa. Informationsutbyte och samarbete är exempel på andra saker i ett företag som bryter mot det formella, när det görs informellt.

En informell organisation behöver inte alltid vara av ondo. Kanske beror införandet av en sådan på att den formella organisationen inte är optimal, och torde fungera som en signal till företagsledningen att omformulera den formella organisationen.

Linjeorganisation är ett begrepp som handlar om hur ett organisationsschema beskrivs. Det är linjer ritade mellan olika delar av en organisation, med linjer för beslutsordning, informationutbyte och rapportering. Linjeorganisationen har sitt ursprung i det militära (jfr, hierarki/pyramidtankande).

Staber

En stab är en del av organisationen som är underordnad VD men inte nödvändigtvis överordnad andra avdelningar och befattningar inom samma företag. Exempel på stab kan vara IT-avdelning eller ekonomiavdelning, som båda verkar som en servicefunktion för alla andra avdelningar inom företaget. Staber är även de verksamheter som kan outsourcas. Andra stabsexempel är forskning & utveckling, jurister, miljö, utbildning, sekretariat.

En organisation kan vara centraliserad eller decentraliserad. I en centraliserad organisation är beslutsfattandet placerat högt upp i organisationen och i en decentraliserad organisation är beslutsfattande inte helt oväntat placerat längre ner i organisationen. En decentraliserad organisation kallas ibland även för en platt organisation. Graden av centralisering är beroende av vilken arbetsstyrning som finns i företaget samt av vilken typ av ledningsfilosofi som genomsyrar respektive nivå inom företaget.

Med ledningsfilosofier åsyftas:

- Direktstyrning
- Målstyrning
- Programstyrning
- Styrning genom framförhållning
- Styrning i efterhand.

Direktstyrning och målstyrning är "extremvarianter". Direktstyrning är en planeringsinriktad styrform, där den anställde får exakta detaljbeskrivningar över vad som ska utföras och hur detta sak gå till. Målstyrning innebär att individen ges möjlighet att påverka sitt arbete och att fatta egna beslut. Styrningen består vid målstyrning i att ange ett övergripande mål och att låta den anställde själv fatta beslut om och svar hur detta mål ska uppnås. En annan beskrivning av målstyrning är "ansvarinriktad (ledningsfilosofi)".

Vid målstyrning (och andra ledningsfilosofier) är det viktigt att ha realistiska och tydliga mål för verksamheten. Om ett mål är diffust definitierat kan den mindre bemedlade ha svårt att ta till sig av vad som sägs "uppifrån" och även om den personen är kunnig på sitt område fallerar verksamheten pga bristande kommunikation och förståelse. Även om chefen vet allt är det minst lika viktigt att chefen vet hur han ska kommunicera den informationen till sina anställda.

Programstyrning handlar om hur ledning och anställda i samråd beslutar om hur man ska bete sig i olika situationer torde de inträffa. Styrningen genom framförhållning innebär att man styr utifrån vad man tror sig se i framtiden, antagligen baserat på prognoser och liknande. Man ser till så att företaget är väl förberett inför framtida behov. Styrning i efterhand handlar om det motsatta, där företagets förmåga att lösa uppkomna behov är ett resultat av de anpassningar och de "pareringar" företaget gjort efter att de blivit medvetna om vilka behov de ska tillfredställa. Det senare riskerar att placera företaget på efterkälken kunskaps- och teknikmässigt.

-

Dokument skapat 2006-09-27