



INDKOM
FORRETNINGSUDVIKLING I ØJENHØJDE

ORGANISATIONSFORMER

Et værktøj til effektivisering af din organisation



Tak

..fordi du har hentet materiale fra INDKOMs værktøjskasse.

Vi arbejder løbende på at lave værktøjer, der er:

- 🚀 I øjenhøjde og letforståelige
- 🚀 Anvendelige i en travl arbejdsdag
- 🚀 Relevante for små og mellemstore virksomheder
- 🚀 Inspirerende, motiverende og giver ny viden
- 🚀 Med til at skabe resultater for vores kunder

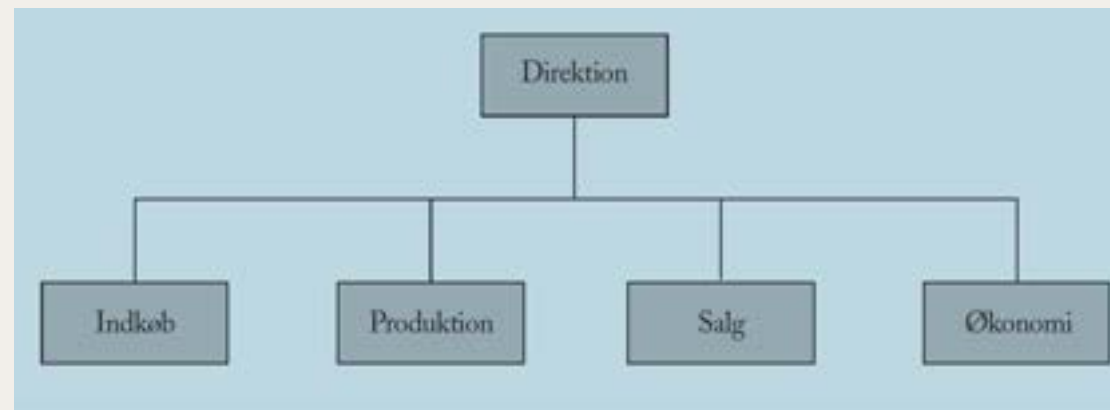
Effektiviser din virksomhed med den rigtige organisationform

Vi har arbejdet med dette værktøj i en lang række danske SMV virksomheder. Vi håber derfor, at det også kan skabe værdi for dig og din forretning.

Hvad er en organisationsform?

I alle virksomheder er der en struktur, der former det daglige arbejde og ansvarsfordelingen i hele organisationen. Disse mekanismer kan være formelle eller uformelle. I en effektiv organisation er alle disse processer og mekanismer godt beskrevet, så alle er bevidste om deres rolle, og arbejder så effektivt som muligt. **Organisationsformen er dermed den formelle struktur i en virksomhed.**

Organisationsformen fortæller os, hvordan den daglige arbejdsgang i virksomheden er organiseret. Den beskriver fordelingen af alle opgaver og alt ansvar. Typisk visualiseres organisationsformen i et organisationsdiagram som dette:



Hvorfor skal man arbejde med **organisationsformen**?

Arbejdet med **organisationsformen** kan hjælpe med at effektivisere virksomheden. Ved at analysere på den overordnede struktur kan vi finde områder med plads til forbedringer, der gør det daglige arbejde nemmere og bedre, hvilket blandt andet medfører at:

- 📌 Den enkelte medarbejder kender sin plads og sit ansvar og derfor kan arbejde mere effektivt
- 📌 Ledelsen har bedre mulighed for at placere ansvar og dermed både ris og ros
- 📌 Der er klare linjer for kommunikation, så alle får den viden, som de har behov for.
- 📌 Arbejdet koordineres så effektivt som muligt og spildtid mindskes
- 📌 Opgaver ikke falder mellem to stole og fejl dermed mindskes

Hvordan arbejder man med **organisationsformen**?

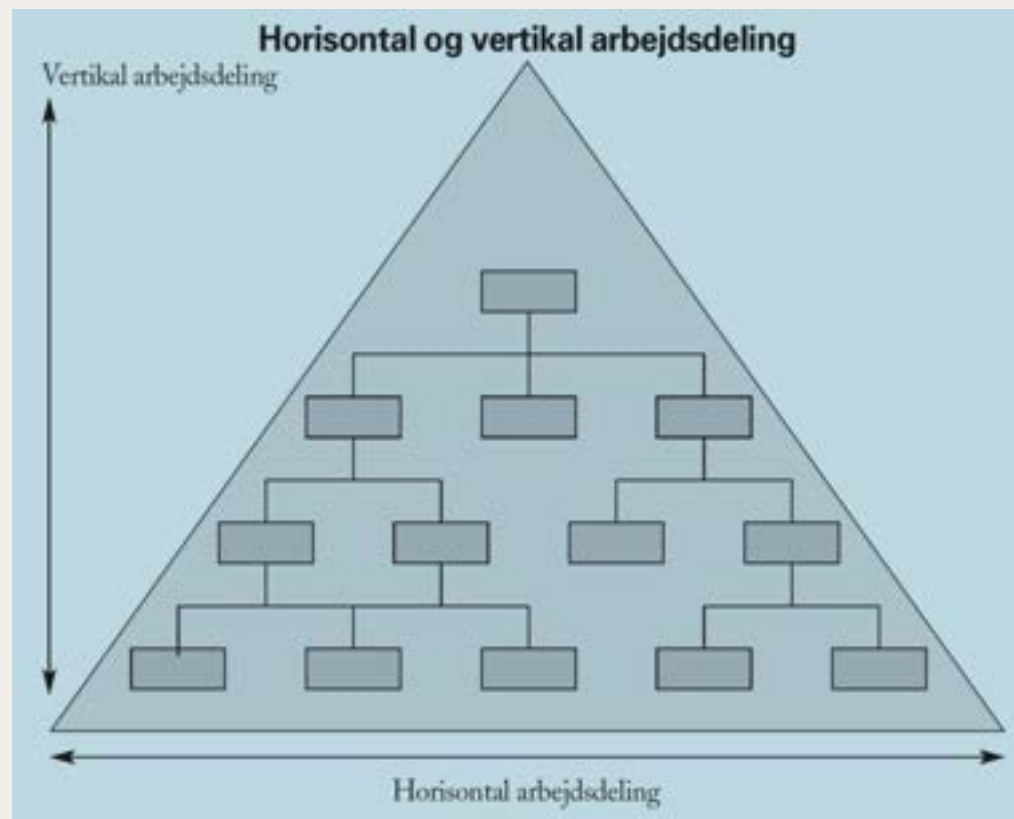
Når vi arbejder med **organisationsformer** handler det først og fremmest om at **kortlægge**, hvordan virksomhedens arbejdsgang er organiseret. Herefter kan man **analysere**, hvorvidt fordelingen af opgaver og ansvar er optimal, og hvor der i givet fald kunne laves forbedringer.

Med dette værktøj kan du arbejde med at effektivisere din organisationsform – du får nemlig:

- 📦 En forklaring af centrale begreber
- 📦 Værktøjer til kortlægning af din virksomheds organisationsform
- 📦 En model til analyse af organisationsform
- 📦 Et overblik over de mest typiske organisationsformer

Forklaring af centrale begreber

Der er 4 begreber, der er vigtige at forstå, for at kunne arbejde med organisationsformen.



Den **vertikale arbejdsdeling** viser, hvordan myndighed og ansvar for styring og koordinering af arbejdsopgaverne er fordelt i organisationen.

Den **horisontale arbejdsdeling** viser, hvordan opgaveløsningen er fordelt ud på afdelinger, grupper eller personer.

Kontrolspændet er det antal underafdelinger eller personer, som en leder i hierarkiet har beslutnings- og koordineringsansvar for.

Antallet af **niveauer** i en organisation beskriver kommando og kommunikationsstrukturen i organisationen.

Kortlæg din virksomheds organisationsform

Første skridt i arbejdet med din organisationsform er at få din virksomhed kortlagt. Det kan du gøre på forskellige måder. Her er 3 konkrete forslag, som du kan benytte til at komme i gang:

1. SmartArt funktionen i Microsoft Office

Hvis din organisationsform er forholdsvis lille og ikke kræver mange niveauer, kan du med fordel benytte SmartArt-funktionen og optegne din organisationsform i Word eller Powerpoint.

2. Benyt den gratis diagram tegner på www.draw.io

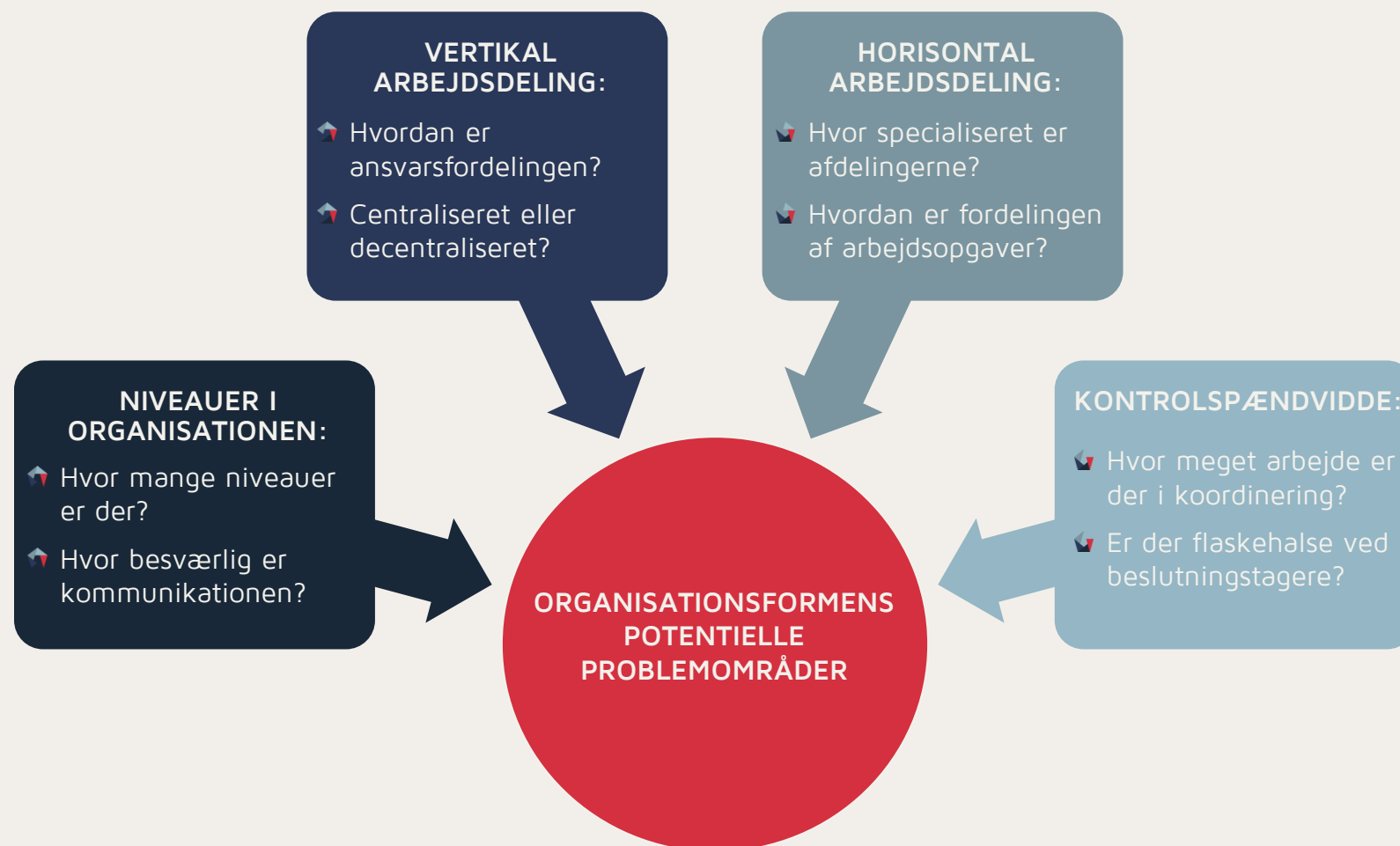
Hvis din organisationsform er mere kompleks, kan du benytte det meget intuitive online værktøj på hjemmesiden "draw.io." Det er helt gratis og kan hurtigt bruges til at tegne selv de mest komplekse organisationer op. Herefter kan du gemme din tegning som et billede, som du kan bruge i andre programmer.

3. Tegn det i hånden

Lad ikke teknikken afskrække dig. Brug en tavle, et stykke A3 papir eller lignende, hvis du er mindre teknisk. Det vigtigste er ikke udseende, men at du kommer i gang med arbejdet med din virksomheds organisationsform.

Analyser din organisationsform

Når du har kortlagt din virksomheds organisationsform, kan du efterfølgende identificere potentielle problemer ved at besvare spørgsmål inden for fire centrale begreber:



Overblik over organisationsformer

Hvis der på baggrund af analysen er identificeret en eller flere potentielle problemområder i den nuværende organisationsform, er der behov for en ændring i strukturen. I det resterende materiale præsenteres de typisk anvendte organisationsformer, som du kan bruge som inspiration til ændringer.

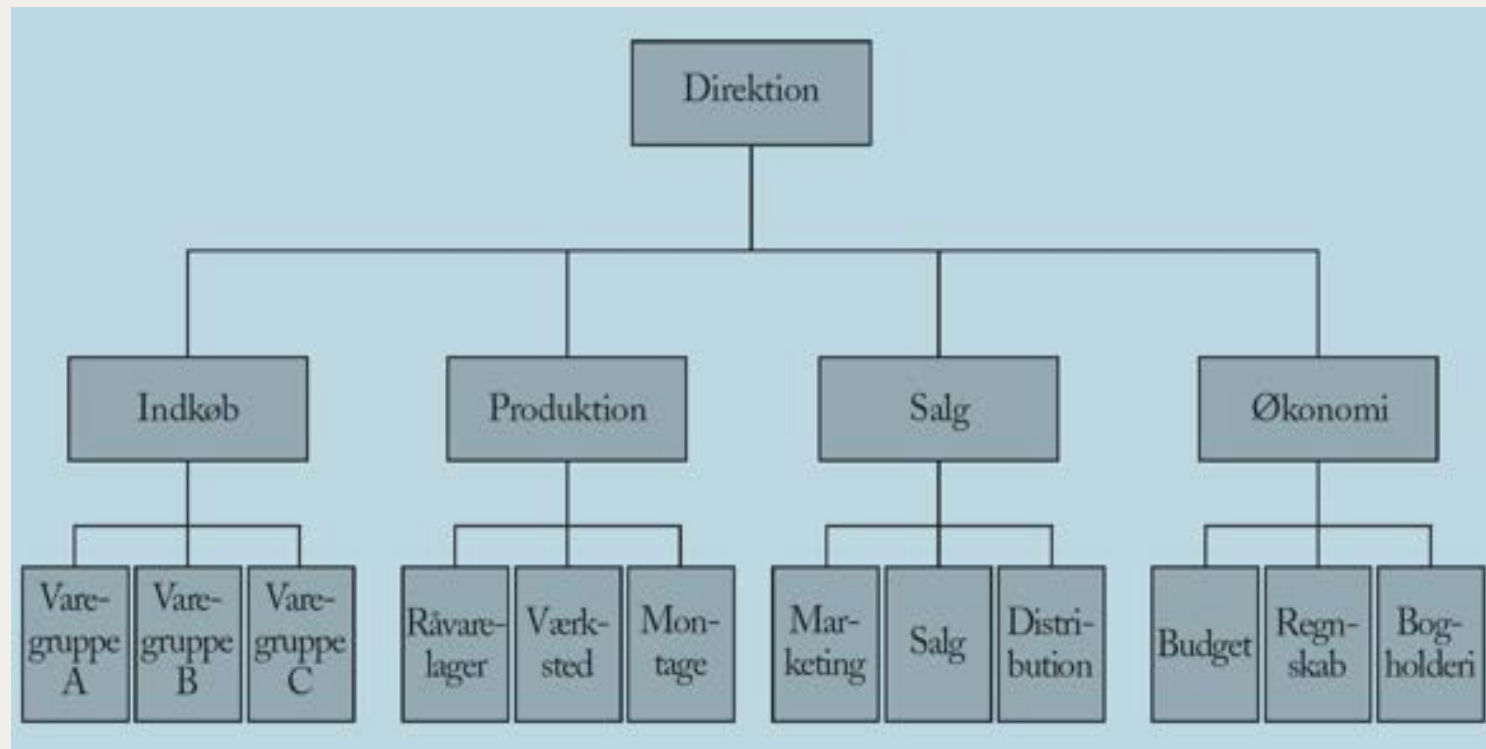
Klassiske organisationsformer	
Vertikal arbejdsfordeling: - Linjeprincippet - Det funktionelle princip - Linje- og stabsprincippet	Horisontal arbejdsdeling: - Funktionsprincippet - Objektprincippet - Kombination - Divisionaliseret organisation
Fleksible organisationer	
- Projektorganisation - Matrixorganisation - Grupper: - Overlappende grupper - Selvstyrende grupper	

KLASSISK ORGANISATION

↕
Vertikal
arbejdsdeling

LINJEPRINCIPPET

Linjeprincippet er kendetegnet ved, at enhver medarbejder kun har en direkte overordnet.



KLASSISK ORGANISATION



Vertikal
arbejdsdeling

LINJEPRINCIPPET

Fordele

- 📌 Klar ansvarsplacering
- 📌 Medarbejderen modtager ikke modstridende ordrer og retningslinjer
- 📌 Lederen er fuldt informeret om opgavens løsning
- 📌 Lederen er faglig kompetent

Ulemper

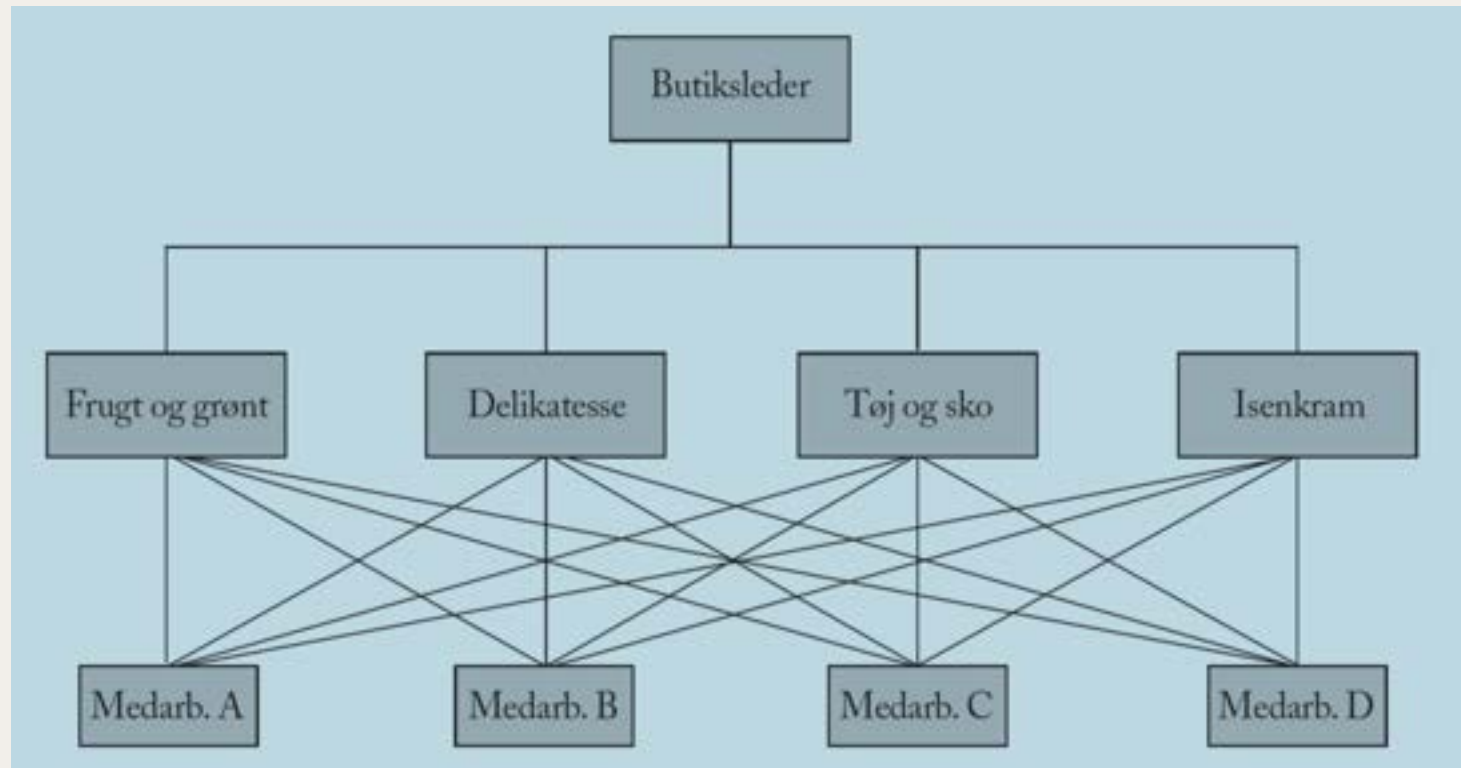
- 📌 Lange kommunikationsveje kan medføre, at informationer og kommunikation fejltolkes
- 📌 Lederen skal have stor viden om sit fagområde
- 📌 Ingen koordinering direkte mellem medarbejdere på tværs af funktionsområder

DET FUNKTIONELLE PRINCIP

Det funktionelle princip er kendetegnet ved, at den enkelte medarbejder har flere overordnede.

KLASSISK ORGANISATION

↕
Vertikal
arbejdsdeling



KLASSISK ORGANISATION



Vertikal
arbejdsdeling

DET FUNKTIONELLE PRINCIP

Fordele

- 🏠 Stordriftsfordele
- 🏠 Udvikling af specialistkompetence.

Ulemper

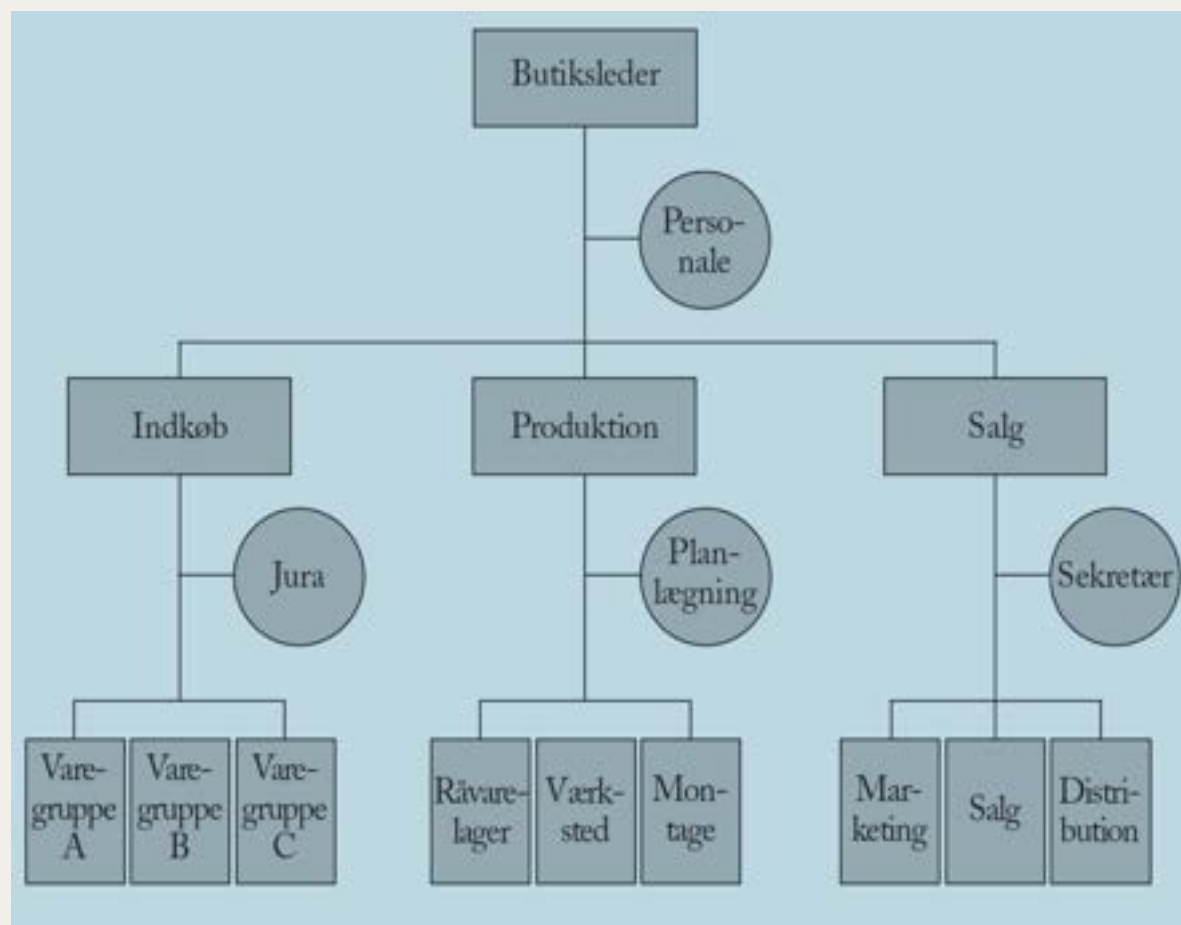
- 🏠 Uklar ansvarsplacering
- 🏠 Risiko for modstridende retningslinjer for arbejdets udførsel kan medføre konflikter om, hvordan opgaverne skal løses.

LINJE- OG STABSPRINCIPPET

KLASSISK ORGANISATION

↑
↓
Vertikal
arbejdsdeling

Organisationen består af linjeafdelinger og stabsfunktioner, som er særlige hjælpefunktioner, der støtter linjecheferne



KLASSISK ORGANISATION



Vertikal
arbejdsdeling

LINJE- OG STABSPRINCIPPET

Fordele

- 📌 Etablering af specialistfunktioner i linjeorganisationen
- 📌 Aflastning af linjeledere

Ulemper

- 📌 Uklar ansvarsplacering
- 📌 Mulighed for konflikter mellem linjeledere og stabsledere. Dette kan resultere i et dårligere besluthedsgrundlag

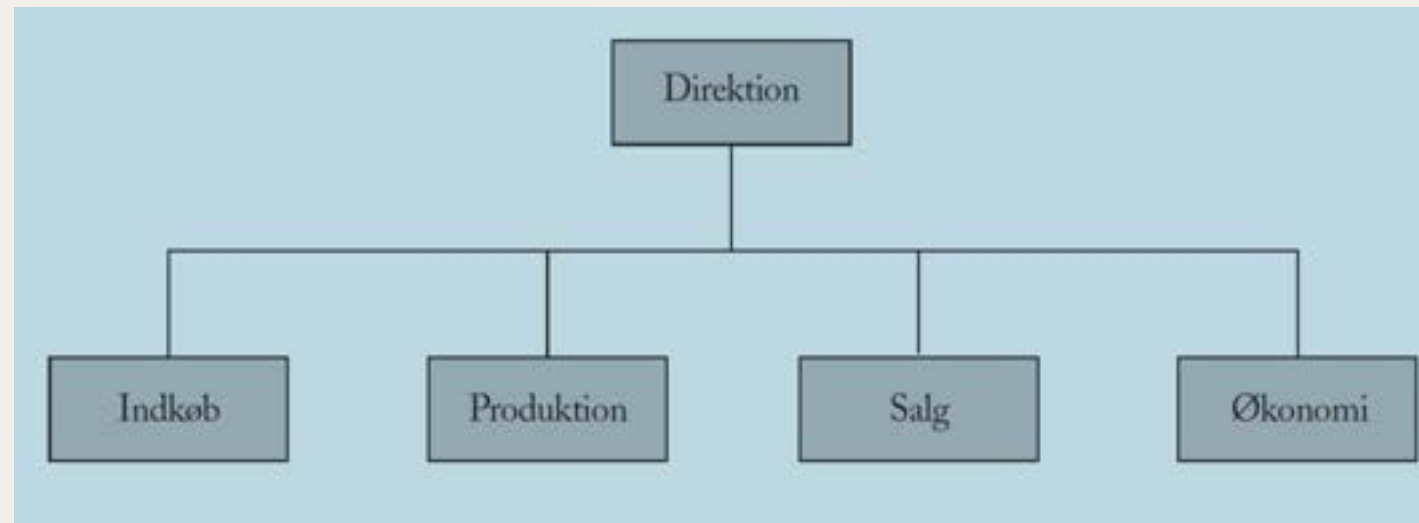
FUNKTIONSPRINCIPPET

KLASSISK ORGANISATION

Horisontal arbejdsdeling



En virksomhed, der samler arbejdsopgaver, der hører til et bestemt fagområde, anvender funktionsprincippet.



KLASSISK ORGANISATION

Horisontal arbejdsdeling



FUNKTIONSPRINCIPPET

Fordele

- 📌 Udvikling af kernekompetencer
- 📌 Mulighed for at standardisere udførelsen af arbejdsopgaver
- 📌 Udnyttelsen af stordriftsfordele

Ulemper

- 📌 Suboptimering af funktionsområder
- 📌 Behov for koordineringsindsats
- 📌 Manglende forståelse for helheden

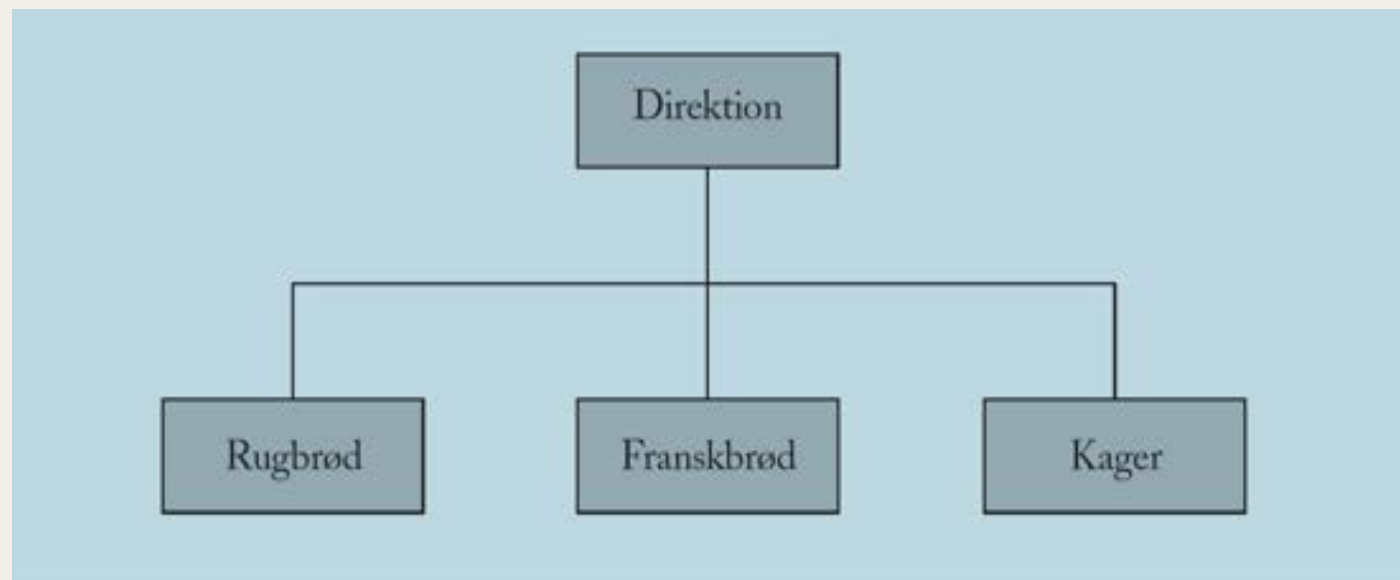
OBJEKTPRINCIPPET

KLASSISK ORGANISATION

Horisontal arbejdsdeling



En organisation, der samler flere eller alle opgaver omkring et bestemt objekt, f.eks. et produkt, en kunde eller et marked, anvender objektprincippet.



KLASSISK ORGANISATION

Horisontal arbejdsdeling



OBJEKTPRINCIPPET

Fordele

- 📌 Fokuserer på objekt (kunde, produkt, marked)
- 📌 Let af fastsætte og overvåge mål
- 📌 Effektiv koordinering af arbejdsopgaverne

Ulemper

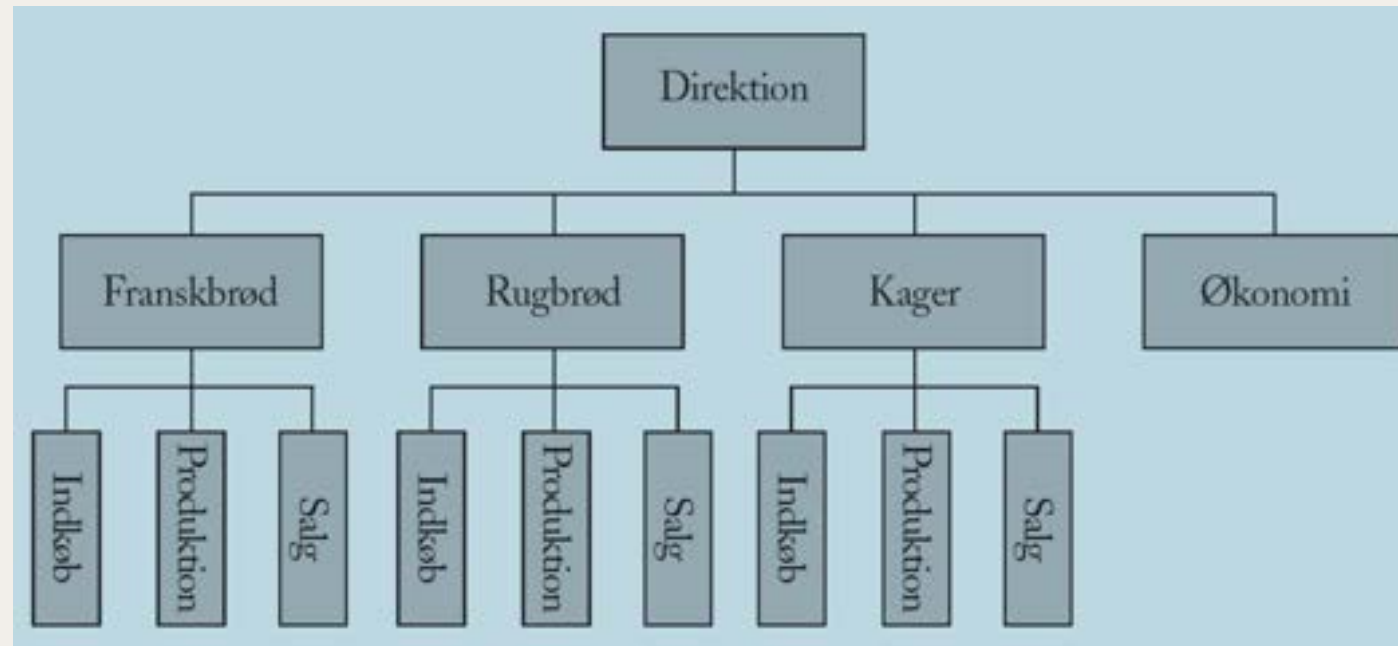
- 📌 Risiko for manglende kompetencer i objektafdelingerne
- 📌 Behov for ekstra ressourcer i virksomheden som helhed
- 📌 Udvikling af en "vi-følelse", der kan modarbejde helheden

KOMBINATION AF OBJEKT OG FUNKTION

Nogle organisationer vælger at forene de to foregående principper.

KLASSISK ORGANISATION

Horisontal arbejdsdeling



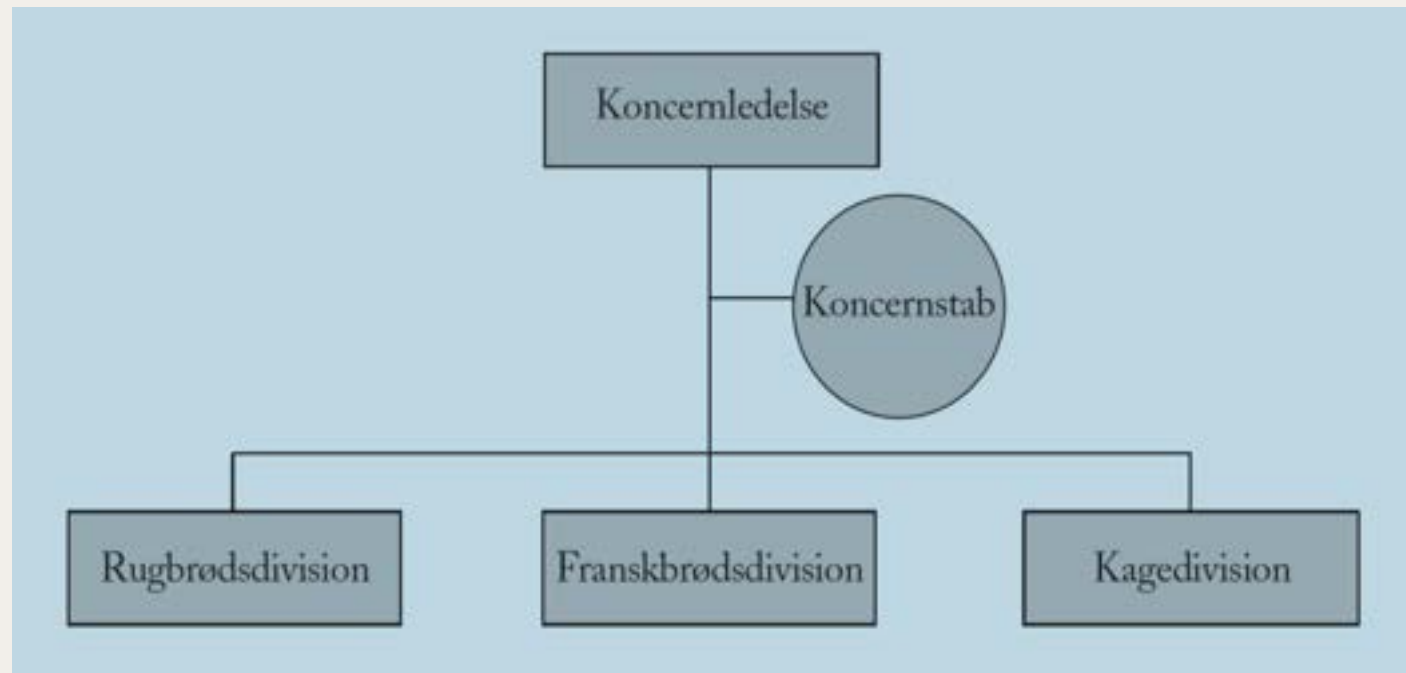
DIVISIONALISERET ORGANISATION

KLASSISK ORGANISATION

Horisontal arbejdsdeling



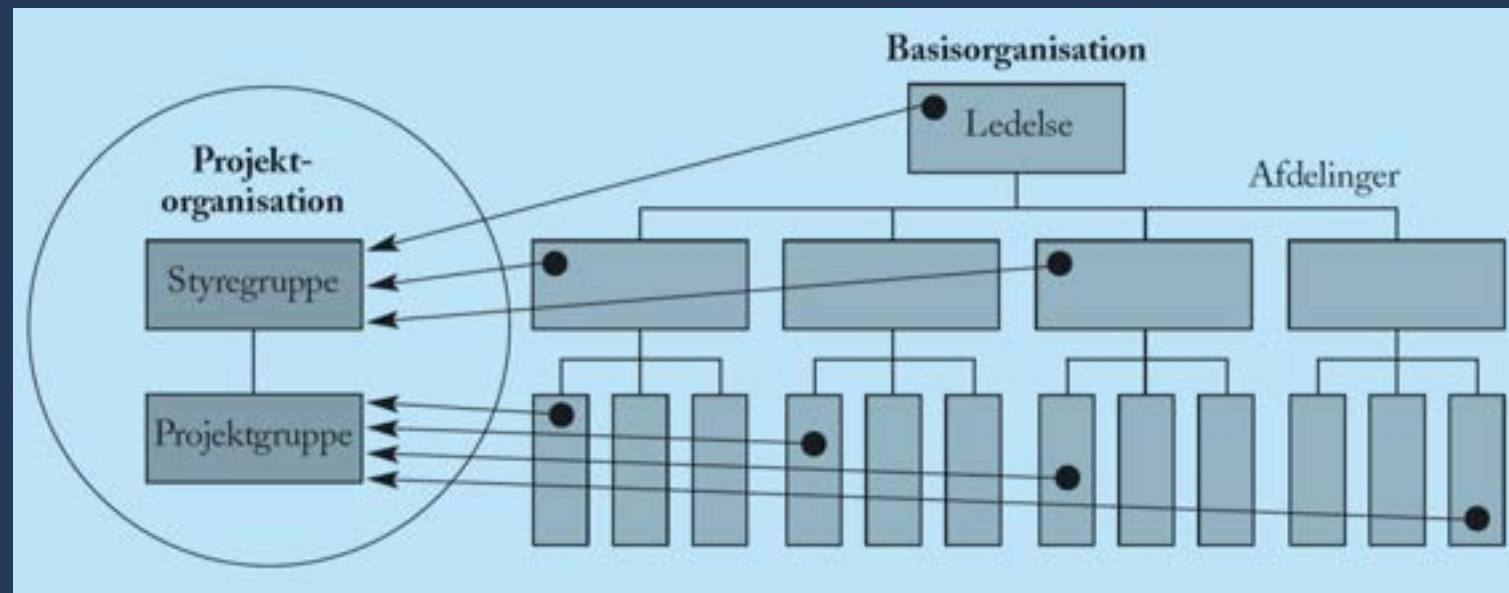
Divisionalisering er en opsplitning af virksomhedens afdelinger i selvstændige enheder.



PROJEKTORGANISATION

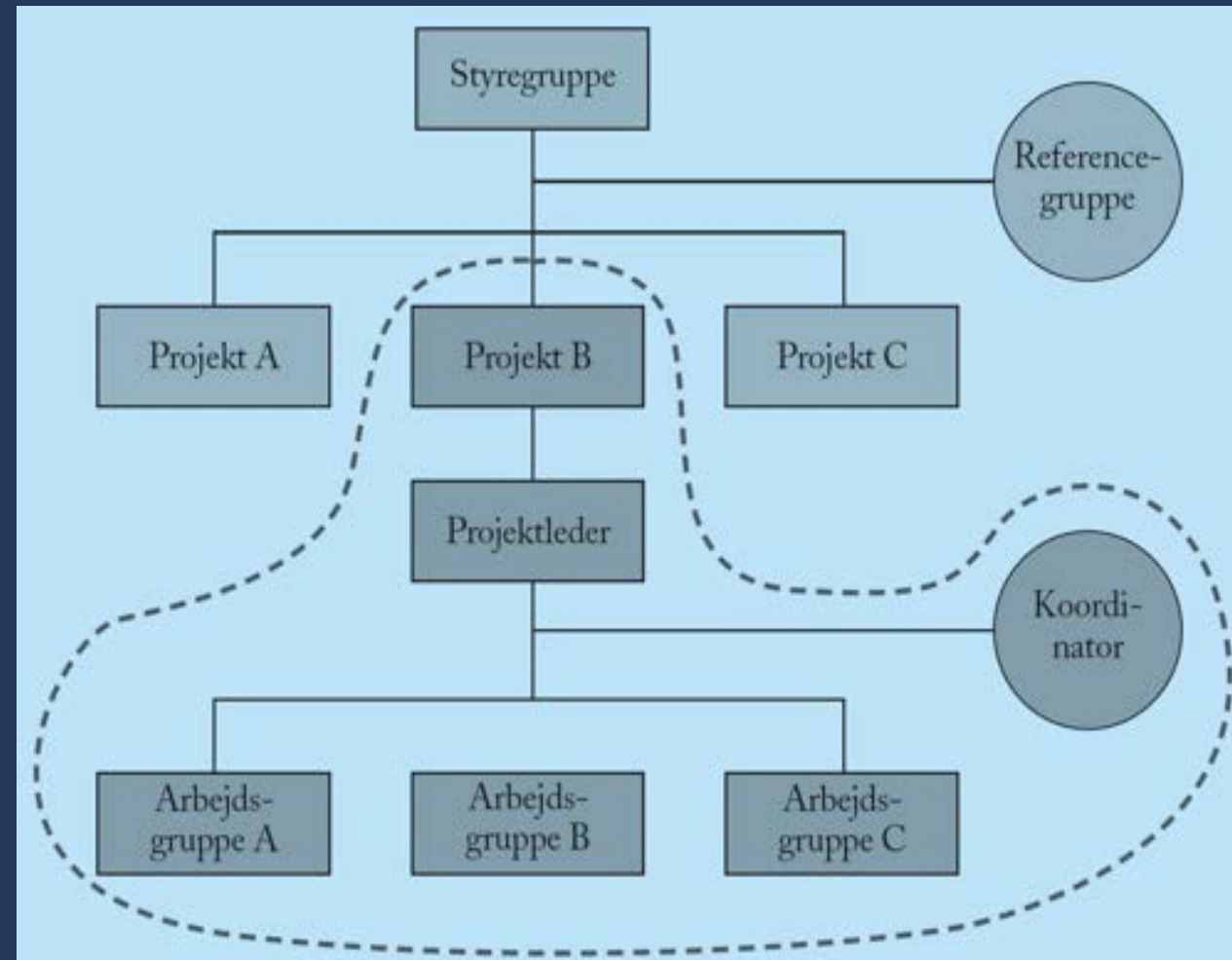
FLEKSIBLE ORGANISATIONFORMER

En organisation, der i en kortere eller længere periode er tilkoblet basisorganisationen med det formål at løse en konkret opgave i organisationen.



ORGANISERING AF PROJEKTORGANISATION

FLEKSIBLE
ORGANISATIONFORMER



**FLEKSIBLE
ORGANISATIONFORMER****PROJEKTORGANISATIONEN****Fordele**

- 🏠 Udvikler virksomhedens forandringsevne
- 🏠 Sikrer anvendelse af tværfaglig viden
- 🏠 Udnytter specialistviden
- 🏠 Udvikler medarbejderne fagligt og personligt
- 🏠 Skaber engagement i virksomheden

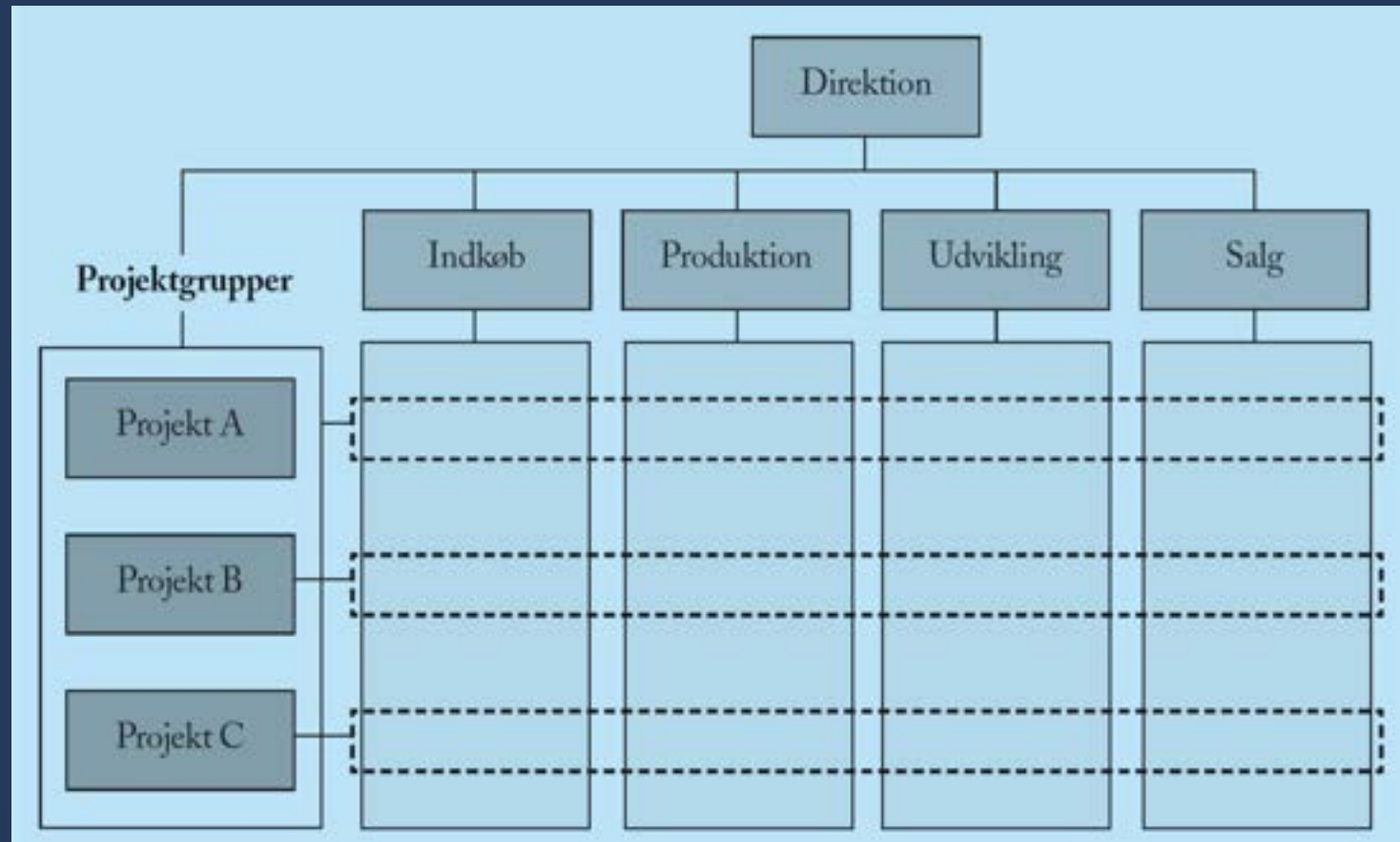
Ulemper

- 🏠 Giver ofte en stresset arbejdssituation
- 🏠 Rollekonflikter mellem to chefer
- 🏠 Vanskeligt for medarbejderen at vende tilbage til basisorganisationen

MATRIXORGANISATION

FLEKSIBLE
ORGANISATIONFORMER

I matrixorganisationen er projektarbejde en permanent arbejdsform, og der foregår kun få stabile og gentagne opgaver i virksomheden.



FLEKSIBLE ORGANISATIONFORMER

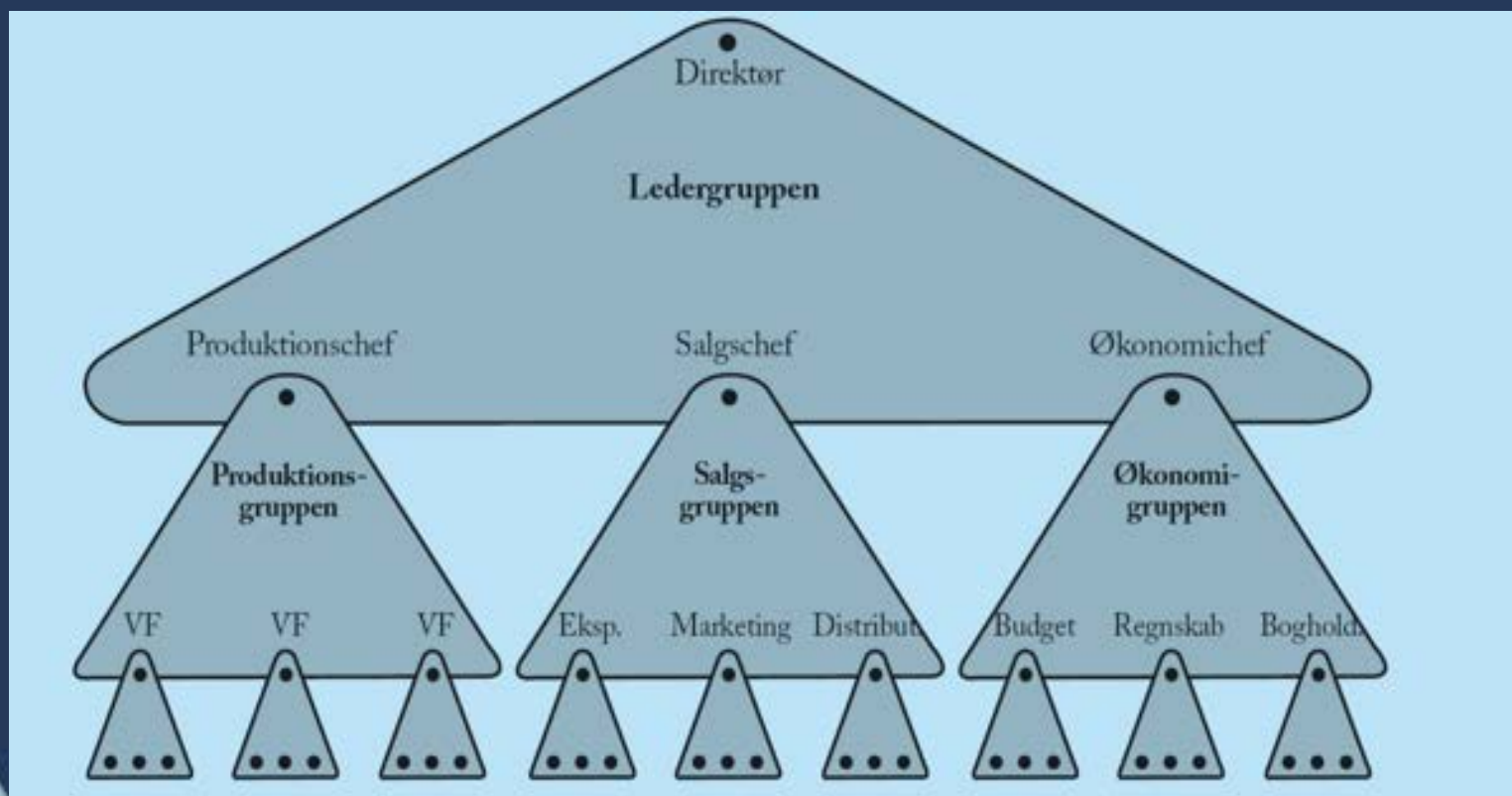
MATRIXORGANISATIONEN	
Fordele	Ulemper
- Organisationen er fleksibel og let at ændre i takt med nye opgavers fremkomst - Mulighed for koncentreret indsats omkring opgaven - Mulighed for høj udnyttelsesgrad af medarbejderes ekspertviden - Mulighed for effektiv projektstyring - Mulighed for at tilbyde medarbejdere flere forskellige karriereforløb	Konstant risiko for konflikter mellem projektledere og afdelingsledere omkring de faglige ressourcers anvendelse

OVERLAPPENDE GRUPPER

FLEKSIBLE
ORGANISATIONFORMER

 GRUPPER

Den overlappende gruppestruktur skal sikre, at organisationen samarbejder ud fra et systemperspektiv dvs., at de enkelte grupper ikke suboptimerer, men arbejder mod fælles mål og strategier.



FLEKSIBLE ORGANISATIONFORMER



OVERLAPPENDE GRUPPER

Fordele

- Informationer fra alle grupper formidles rundt til hele organisationen
- Medarbejderne inddrages i beslutningsprocessen
- Der opnås bedre resultater som følge af synergieffekter ved gruppearbejde
- Medarbejderne opnår øget viden om andre arbejdsområder

Ulemper

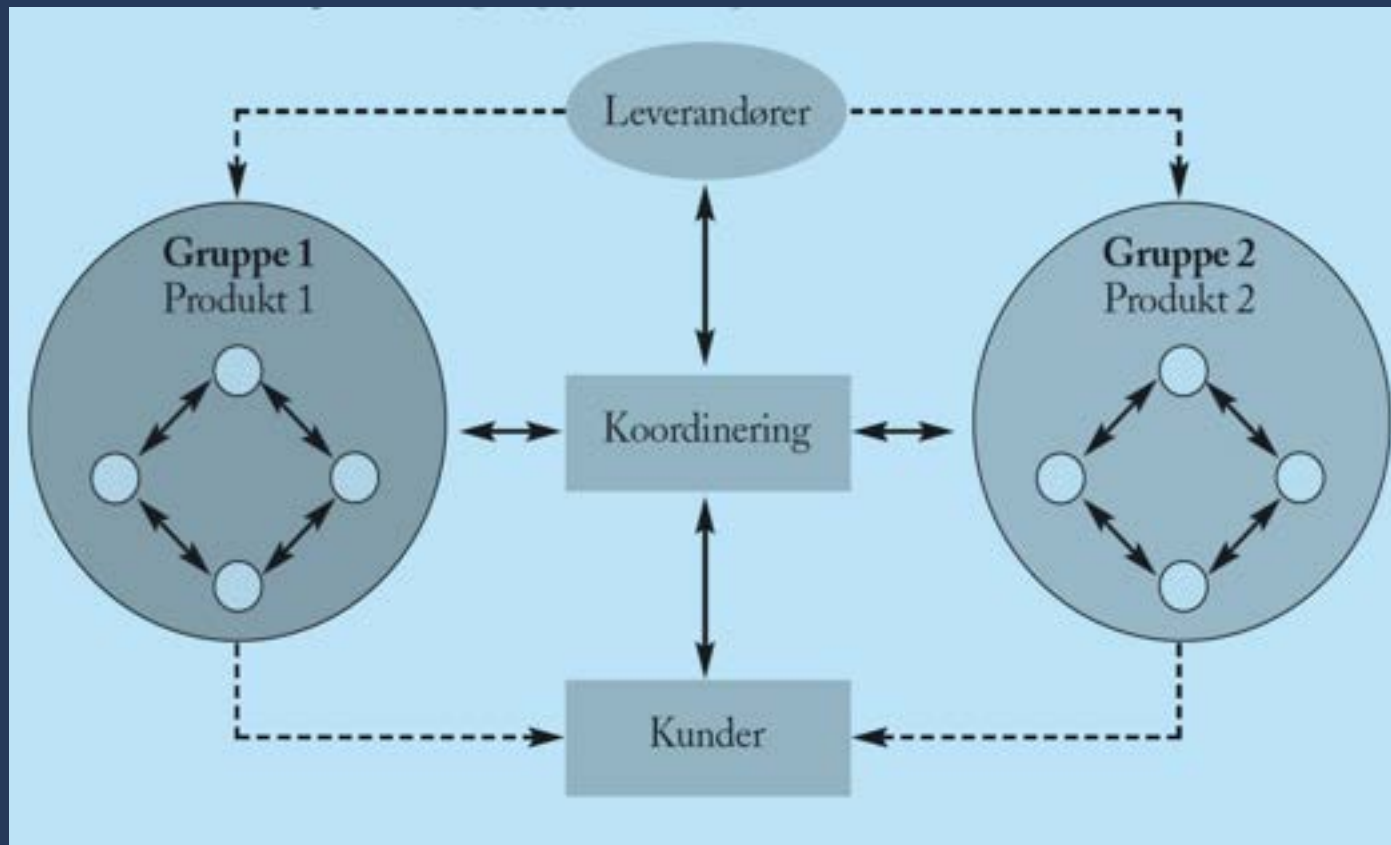
- Alle grupper skal arbejde effektivt, idet dårlige resultater fra nogle grupper vil påvirke resultatet i de øvrige grupper
- Svært at styre i praksis. Derfor anvendes de ofte kun i begrænsede dele i organisationen.

SELVSTYRENDE GRUPPER

FLEKSIBLE
ORGANISATIONFORMER

 GRUPPER

Benyttes oftest i produktionsvirksomheder. Se betingelser for effektive selvstyrende grupper på næste side.



FLEKSIBLE ORGANISATIONFORMER



Effektivitetsbetingelser for selvstyrende grupper

Arbejdsopgaven	Adfærd og kompetencer	Rammebetingelser
- Opgaverne skal udgøre en helhed og hænge naturligt sammen - Der skal være klare og præcise mål for volumen og kvalitet - Opgaverne skal være skarpt afgrænset	- Der skal eksistere et sammenhold i gruppen - Medlemmerne skal have de nødvendige kompetencer for at løse opgaven - Personaleomsætningshastigheden skal være relativ lav og gruppen skal helst være en effektiv gruppe	- Der skal være stabile arbejdsbetingelser. - Opgavekarakteren må ikke være konstant skiftende - Gruppen skal have adgang til nødvendig information - Gruppen skal have adgang til nødvendige ressourcer - Andre organisatoriske enheder skal respektere gruppens selvstyre - Beslutningskompetencen skal være klar - Løn-belønningssystemet skal understøtte gruppearbejde

**FLEKSIBLE
ORGANISATIONFORMER**



HELT ELLER DELVIST SELVSTYRENDE GRUPPER

Fordele for medarbejderne

-  Mere ansvar
-  Sjovere job
-  Større udfordring
-  Gensidig støtte fra kollegaer

Fordele for virksomheden

-  Bedre kvalitet i det udførte arbejde
-  Større effektivitet
-  Mindre afhængighed af nøglepersoner
-  Mindre lagre

Arbejdet med organisationsform skridt for skridt

Du har nu gennemgået INDKOMs materiale omkring organisationsformer, og er klar til at gå i gang med arbejdet i din virksomhed:

- 📌 Kortlæg din organisation
- 📌 Analyser på potentielle problemområder
- 📌 Lig en plan for eventuelle ændringer
- 📌 Optegn ny organisationsform
- 📌 Kommuniker den ud i organisationen
- 📌 Sørg for alle medarbejdere kender sine arbejdsopgaver og ansvarsområder

Til sidste punkt kan du benytte **INDKOMs værktøj til prioritering af ressourcer**, som du også finder i værktøjsskassen på indkom.dk. Det sikrer, at din valgte organisationsform bliver implementeret i hele din virksomhed.

Blev du klogere?

..det håber vi, at du gjorde. I INDKOM brænder vi nemlig for kompetenceudvikling. Vi hjælper ambitiøse ejerledere med at blive endnu bedre, og derfor vil vi også hjælpe dig og din forretning.

Ellers står vi altid til rådighed

- ✚ Send os en mail med spørgsmål til værktøjet
- ✚ Ring til os og tag en snak om din forretning
- ✚ Hent andre gratis værktøjer og viden på vores hjemmeside



mail@indkom.dk



22 18 70 60



www.indkom.dk



INDKOM – FORRETNINGSUDVIKLING I ØJENHØJDE

Økonomi | Strategi | Organisation | Salg | Mennesker