



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för arbetshälsvetenskap och psykologi

---

# Mirror, mirror on the wall, tell us if the structure is likable?

Frida Fager & Adrian Lyng

2019

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Psykologi  
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Per Eisele  
Examinator: Johan Willander

---

Titel: *Spegel, spegel på väggen där, säg om struktur omtyckt är?*

### **Sammanfattning**

Syftet med studien var att utifrån områdena beslutsfattande, ansvarstagande, arbetsuppgifternas variation samt organisationens rutiner undersöka medarbetarnas subjektiva bedömning av deras nuvarande organisationsstruktur. Syftet var vidare att undersöka om medarbetarna ansåg att de ville ha större möjligheter till beslutsfattande och ansvarstagande, mer variation i arbetet samt tydligare rutiner och arbetsbeskrivningar till skillnad från deras befintliga organisationsstruktur.

En digital enkät distribuerades ut till 110 medarbetare där 73 valde att delta. En kvantitativ metod användes där fyra separata paired sample t-tests genomfördes för att besvara studiens två frågeställningar. Det framkom ett icke signifikant resultat inom alla mätningar. Enskilda svar inom enskilda items visade att de anställda bedömde organisationsstrukturen som både platt och hierarkisk.

*Nyckelord: Platt organisationsstruktur, hierarkisk organisationsstruktur, centralisering, formalisering, teknologi.*

Title: *Mirror, mirror on the wall, tell us if the structure is likable?*

### **Abstract**

The purpose of this study was to examine, through the areas decisions making, accountability, variation in the work tasks, the organizations routines and job descriptions, the employee's assessment of their current organizational structure. Furthermore, the study examined if the employee's wanted bigger opportunities for decision making and accountability, more variation in the work tasks and clearer routines and job descriptions compared to their current organizational structure. A digital questionnaire was distributed to 110 employees. 73 of the employees chose to participate. A quantitative study was used, and the descriptive data was examined. Four separate paired sample t-tests were performed for the purpose of the two problem statements. The result was non-significant within all four tests. Individual items indicated that the employees assessed the organizational structure as both flat and hierarchic.

*Keywords: Flat organizational structure, hierarchical organizational structure, centralization, formalization, technology.*

## **Förord**

Ett stort tack riktas till organisationen där studien ägt rum samt till alla fantastiska respondenter som tog sig tiden att besvara vår enkät. Vi vill också rikta ett stort tack till vår kontaktperson som visat stöd och stort intresse för vår uppsats samt sett till att enkätundersökningen distribuerats ut. Ett tack till vår handledare Per Eisele samt examinator Johan Willander som har gett oss tips och råd under uppsatsens gång. Slutligen vill vi även tacka nära och kära som varit stöttande och haft tålamod under hela uppsatsens gång.

*Gävle, Maj 2019*

*Frida Fager och Adrian Lyng*

## Introduktion

Alla organisationer, oavsett storlek, funktionalitet och geografisk position, utgår från en struktur som avgör den systematiska fördelningen av de anställdas positioner och organisationens delar för att skapa en helhet (Porter & Lawlel, 1965; Zhang, Bhuiyan & Kong, 2018). Duncan (1979) definierar organisationsstruktur som samordningen och interaktionen mellan teknologi, uppgifter och mänskliga komponenter i en organisation som säkerställer att denne uppfyller sitt syfte. Författaren förklarar vidare att organisationsstruktur generellt har två huvudsakliga syften. Det första syftet är att effektivisera samordningen mellan organisationens olika funktioner. Det andra syftar till att underlätta informationsflödet inom organisationen för att vid beslutsfattande minska osäkerheten och med detta möjliggöra för organisationen att fatta så bra beslut som möjligt. Duncans (1979) redogörelse, vidareutvecklat av DeCanio, Dibble och Amir-Atefi (2000), menar att organisationsstrukturen i mångt och mycket påverkar organisationens överlevnad genom dessa två kanaler. Samordningen mellan organisationens olika funktioner ligger till grund för framtida möjligheter att utöva snabba omställningar vid samhällsförändringar. Det kan handla om allt från konkurrens till förändring av ekonomiska och sociala faktorer. Det är också genom individerna och det operativa som direkt påverkas av informationsflödet och dynamiken i kommunikationen.

Delar ur den klassiska organisationsteorin har spelat stor roll för den moderna organisationsstrukturens framväxt. Weber, Fayol och Taylors teorier grundade sig på hierarki, auktoritärt ledarskap och byråkratisering vilket lett fram till utvecklingen av processerna hur organisationer ska styras (Knowles, 1997). Den byråkratiska modellen myntades av Weber 1947 och byggde på att styra organisationer och dess anställda genom tydliga regler och kontroll från ledningen. Genom detta kunde bättre effektivitet uppnås i produktionen vilket var lönsamt, speciellt för större organisationer. Andra teoretiker, bland annat Fayol, såg dock brister i den byråkratiska modellen och menade att den inte alltid kunde tillämpas, speciellt i mer komplexa situationer. Eftersom det då krävs att individen kan tänka mer fritt och ta eget ansvar över handlingar. Teoretiker konstaterar dock att byråkrati lett till vissa positiva effekter hos de anställda, i vissa fall har det bidragit till minskade rollkonflikter och i andra fall bidragit till ökad kreativitet (Gibson, Finnie & Stuart, 2015). Tidigare har arbetet, vare sig det handlat om effektivisering i ledningsgruppen eller i själva produktionen, fokuserat på att detta

främst ska ske i ett vertikalt led, det vill säga hierarkiskt (Pugh, 1966). Få vill dock uttrycka att de öppet stödjer hierarki, men trots detta kan människan finna större säkerhet i rutiner och tydlighet i det ansvar som åligger dem (Gibson et al., 2015).

### Organisationsstruktur

Forskning delar in modern organisationsstruktur i två typer, platt och hierarkisk (Porter & Lawler, 1965; Carzon & Yanouzas, 1969; Zubair & Kamal, 2016; Valaei, 2017). På en arbetsmarknad med snabba omställningar inom allt från lagar och förordningar, extern finansiering, makroekonomin samt konkurrens från andra företag lyfter dock Zhu och Jiao (2013) fram vikten av en flexibel organisationsstruktur. Nadler och Tushman (1989) nämner att företag med jämna mellanrum måste se över sin struktur och vara beredd att genomföra förändringar för att säkerställa kostnadseffektiv produktion och möjligheten till goda resultat. Huber och McDaniel (1986) menar att om organisationen anpassar sin organisationsstruktur till att fungera mer flexibelt medför detta att hantering av komplexa frågeställningar möjliggörs. Även Gibson et al. (2015) diskuterar vikten av organisationers flexibilitet kring strukturen kopplat till en fem-fas-modell. Organisationer utvecklas ofta från att i uppstarten vara platta med få hierarkiska nivåer till att hamna i ett hybridläge mellan en platt och en mer toppstyrd organisation. Från detta utvecklas organisationer in i en hierarkisk fas. I denna fas är organisationen generellt sett en medelstor marknadsaktör, vilket leder organisationen in i fjärde fasen. Här sker en ökning i komplexiteten i produktutvecklingen om organisationens vision är att växa till en ledande aktör på marknaden. Organisationen måste då förflytta fokus från homogen produktion till den enskilde medarbetares expertis. Detta medför att enskilda medarbetare ges stor frihet med möjligheter att fatta egna beslut i en plattare organisationsform. I slutfasen har man uppnått ett omfattande marknadsvärde och en komplex produkt vilket till sist för organisationen mot en mer hierarkisk organisationsstruktur igen. I detta skede befinner sig enbart de allra största företagen på marknaden och forskning framhåller att det krävs tydliga rutiner och hierarkinivåer för att skapa struktur och hållbarhet i stora organisationer (Gibson et al., 2015). Le Grand, Szulkin och Tahlin (1994) hänvisar till tidigare forskning och empiriska bevis när de påvisar större företags allt mer förekommande hierarkiska och toppstyrda verksamheter.

### Platt organisationsstruktur

Den platta organisationsstrukturen karaktäriseras av decentraliserat beslutsfattande med ett fåtal underordnande och ett minimalt antal chefer (Porter & Lawler, 1965; Carzon & Yanouzas, 1969; Zubair & Kamal, 2016; Valaei, 2017). Den platta organisationsstrukturen anses utav Zubair och Kamal (2016) och Claver-Cortés, Zaragoza-Sáez och Pertusa-Ortega (2007) som ett mer flexibelt alternativ där innovation och kreativitet uppmuntras bland de anställda. Vidare redogör Zubair och Kamal för (2016) att anställda på organisationer med platt organisationsstruktur anser att de har ett större direkt inflytande över organisationen samt att de kan ta egna beslut i sitt arbete. Författarna framför att den horisontella kommunikationen resulterar i effektivare beslutsfattanden då den inte behöver passera flera led av chefer. Le Grand et al. (1994) menar att det är mindre organisationer som anammar platt organisationsstruktur och att detta bidrar till att medarbetarna känner sig behövda samt att deras arbete känns meningsfullt och uppmärksammat. Le Grand et al. (1994) framför vidare tillsammans med Schwer och Hitz (2018) att variationen är större bland de dagliga arbetsuppgifterna i en platt organisationsstruktur. Inom platta organisationsstrukturer är det dock vanligt med få rutiner och instruktioner vilket enligt Lambert, Qursehi, Klahm, Smith och Frank (2017) kan leda till förvirring och frustration hos de anställda. Tydliga rutiner skapar klara tillvägagångssätt och tydlig rollfördelning.

### Hierarkisk organisationsstruktur

Den hierarkiska organisationsstrukturen karaktäriserad av centraliserat beslutsfattande, omfattande och tydliga rutiner samt ett flertal chefsnivåer där varje chef ansvarar för ett större antal medarbetare (Porter & Lawler, 1965; Carzon & Yanouzas, 1969; Zubair & Kamal, 2016; Valaei, 2017). Zubair och Kamal (2016) hänvisar de tydliga rutinerna till ett sätt för att uppnå en högre effektivitet vid en mer standardiserad produktion. Författarna redogör vidare att medarbetare i hierarkiska organisationer har mindre befogenheter vid beslutsfattande och därmed mindre frihet i sitt arbete. Detta kan leda till att medarbetarna känner sig begränsade med små möjligheter till att påverka inom organisationen. Bjørnstad och Lichacz (2013) diskuterar begreppet centralisering, med koppling till hierarkisk organisationsstruktur, som ett informationsflöde där informationen måste passera varje chefsnivå tills den når ledningen. Där skall den då behandlas för att sedan färdas ned genom hierarkin igen till dess att informationen slutligen når de berörda parterna. Denna process innebär att beslutsfattandet blir

ineffektivt och inte speciellt flexibelt. Dock innebär det att beslut inte fattas lättvindigt och utan eftertanke. Författarna menar att detta är speciellt negativt i organisationer i uppstartsfas eller som kräver effektiva beslutsfattanden. Dock finns en klar fördel med centraliserad beslutsfattning i organisationer med homogen produktion, för att begränsa möjligheterna till skillnader i tillvägagångssätt (Bjørnstad & Lichacz, 2013). Enligt Le Grand et al. (1994) samt Schwer och Hitz (2018) ökar de rutinmässiga och standardiserade arbetsuppgifterna i en hierarkisk organisationsstruktur. Detta leder till lite variation i vardagen för medarbetaren. Le Grand et al. (1994) hävdar dock att hierarkiska och toppstyrda verksamheter inte behöver upplevas som en begränsning av medarbetarna. Tvärtom, kan flertalet hierarkiska nivåer leda till ett nära samarbete mellan medarbetare och chefer och till gemensam problemlösning. Vidare förklarar författarna att tydliga rutiner skapar klarhet i roller samt leder till mindre informella ledare inom organisationen.

### Problembakgrund

Enligt Zhu och Jiao (2013) så finns det för- och nackdelar med både centraliserat och decentraliserat beslutsfattande, allt handlar om vilken situation organisationen befinner sig i, samt hur man vill arbeta för att bemöta externa krav. Oldham och Hackman (1981), vidare framfört av Zubair och Kamal (2016), menar att medarbetare fungerar och styrs på olika sätt utifrån den struktur som finns i organisationen. Utöver de ekonomiska aspekter som mäts i organisationsstruktur förklarar författarna att medarbetare påverkas på ett psykologiskt plan. Beroende på arbetsplats tillämpas olika arbetssätt där vikten av att individerna trivs i sitt arbetssätt påverkar dem, men också organisationens funktion i helhet. Enligt Miedaner, Kuntz, Enke, Roth och Nietzsche (2018) är en tydlig organisationsstruktur en avgörande faktor för medarbetarnas engagemang. Vidare leder det, enligt författarna, till en förbättrad kommunikation inom organisationen.

Att mäta och förstå organisationsstruktur är en avancerad uppgift, men utifrån tidigare forskning och studier som gjorts, baserat främst på ett mätinstrument från Hage och Aiken (1966), har det genom områdena ansvarstagande, beslutsfattande och arbetets variation gått att utläsa medarbetarnas subjektiva bedömning kring vilken struktur som organisationen försöker styras från (Dewar, Whetten & Boje, 1980). Gibson et al. (2015) menar att det finns ett värde i fortsatta studier kring organisationsstruktur utifrån icke-ekonomiska vinklar för att skapa en större förståelse på området. Detta i



kombination med vikten av organisationers kännedom och arbete med deras strukturer, både för medarbetarnas och det ekonomiskt bästa, leder fram till syftet med denna studie. Utöver att undersöka medarbetarnas bedömning av den nuvarande organisationsstrukturen undersöktes det om medarbetarna eftersökte större möjligheter till beslutsfattande och ansvarstagande, mer variation i arbetet samt tydligare rutiner och arbetsbeskrivningar. Resultatet visar då inte enbart om organisationsstrukturen förstås av medarbetarna utan också vad organisationen skulle kunna anamma som framtida utvecklingsområden för att, genom detta, skapa en tydligare och mer effektiv struktur.

### **Syfte och frågeställningar**

Syftet med studien var att utifrån områdena beslutsfattande, ansvarstagande, arbetsuppgifternas variation samt organisationens rutiner undersöka medarbetarnas subjektiva bedömning av deras nuvarande organisationsstruktur. Syftet var vidare att undersöka om medarbetarna ansåg att de ville ha större möjligheter till beslutsfattande och ansvarstagande, mer variation i arbetet samt tydligare rutiner och arbetsbeskrivningar till skillnad från deras befintliga organisationsstruktur.

1. Finns det någon skillnad mellan medarbetarnas bedömning av deras nuvarande organisationsstruktur och vad de bedömer skulle kunna förändras utifrån den befintliga strukturen?
2. Framkommer det, inom något av områdena beslutsfattande, ansvarstagande, arbetsuppgifternas variation samt organisationens rutiner, en skillnad mellan medarbetarnas bedömning och vad de bedömer skulle kunna förändras utifrån den befintliga strukturen?

## Metod

### Deltagare och urval

Studien utfördes på en offentlig verksamhet i Sverige med 110 deltagare. Ett bekvämlighetsurval användes. Det tillämpade inkluderingskravet innefattade en anställning inom verksamheten. Utav 110 medarbetare valde 73 respondenter att delta i studien vilket resulterade i en svarsfrekvens på 80,3 %. Respondenterna bestod av 63 % (n=46) män och 37 % (n=27) kvinnor. Deltagarna befann sig mellan 18 och 67 år där majoriteten (41,1%) var 36-50 år (M=3,11, s=.8). Bland deltagarna hade 53,4% (n=39) en universitets- eller högskoleutbildning. 41,1 % (n=30) hade en gymnasieutbildning och 5,5% (n=4) en grundskoleutbildning. Av de respondenter som besvarade enkäten (bilaga 1) fanns ett bortfall (n=1) då enkätformuläret inte var tillräckligt ifyllt för att kunna användas i studien.

### Material/Mätinstrument

Mätinstrumentet, framtaget av Hage och Aiken (1966), baserat på frågor utformade av Hall, återfanns i helhet i en studie gjord av Dewar et al. (1980). Delar av det ursprungliga mätinstrumentet har flertalet gånger används inom olika studier. Bland annat av mätinstrumentsutvecklarna själva, Hage och Aiken (1969), samt vidare av forskarna Rhee, Seog, Bozorov och Dedahanov (2017). Tidigare studier har visat på acceptabel reliabilitet (Cronbach's Alpha  $\alpha > .7$ ) för alla items. (Dewar et al., 1980). Enkätfrågorna, (bilaga 1) är uppdelade i tre huvudområden centralisering, formalisering och teknologi. Originalinstrumentet innefattar totalt tjugosex frågor som begränsats till tio med studiens syfte som bakgrund. Exempelvis har frågor som ”medarbetarna här blir ständigt kontrollerade om de bryter mot reglerna” och ”medarbetarna känner att de konstant blir övervakade om de följer reglerna” tagits bort då de undersöker kulturen inom företaget mer än strukturen. Frågorna översattes från engelska till svenska. Enkätfrågorna mäter individens nuvarande uppfattning av organisationsstrukturen. För att möjliggöra undersökning av studiens syfte och inkludera medarbetarnas syn på vad de subjektivt anser är förändringsområden har enkätfrågorna utvecklats till ytterligare en version. Dessa enkätfrågor bygger på originalfrågorna där alla originalfrågor fått en motsatsfråga som undersöker förändringsområden. Exempelvis har originalfrågan ”jag uppmuntras att ta egna beslut i mitt arbete” i den andra versionen utvecklats till ”jag vill bli uppmuntrad att ta egna beslut i mitt arbete”. Ytterligare exempel är originalfrågan

”jag känner att jag har stor frihet i mitt arbete” som i den andra versionen utvecklats till ”jag vill ha större frihet i mitt arbete”. Detta resulterar i ett mätinstrument med totalt 20 frågor som mäter medarbetarnas subjektiva syn på företagets organisationsstruktur samt förändringsområden.

Rubriken centralisering undersöker medarbetarnas delaktighet och möjlighet till beslutsfattande. Delen innehåller åtta påståenden där de fyra första bygger på en femgradig-skala, 1 (aldrig) 2 (nästan aldrig) 3 (ibland) 4 (nästan alltid) 5 (alltid). Dessa fyra påståenden mäts omvänt (reversed). Exempelvis ”jag deltar ofta i beslutsfattande kring nya anställningar” mäter 1 (alltid) och 5 (aldrig). De fyra övriga påståenden bygger på en fyrgradig-skala, 1 (instämmer inte alls) 2 (instämmer delvis inte) 3 (instämmer delvis) 4 (instämmer helt). Påstående fem, sju och åtta mäts omvänt (reversed). Exempelvis mäter påstående åtta ”jag vill kunna ta större beslut i mitt arbete utan att min chef måste godkänna dem” 1 (instämmer helt) och 4 (instämmer inte alls).

Rubriken formalisering innehåller tio påståenden och undersöker medarbetarnas bedömning av frihet, ansvarstagande, rutiner och hierarkinivåer. Alla tio påståenden mäts på en fyrgradig-skala, 1 (instämmer inte alls) 2 (instämmer delvis inte) 3 (instämmer delvis) 4 (instämmer helt). Påstående nio, tio, femton och sexton mäts omvänt (reversed). Exempelvis mäter påstående femton ”jag vill ha större frihet i mitt arbete” 1 (instämmer helt) och 4 (instämmer inte alls).

Rubriken teknologi innehåller två påståenden som undersöker medarbetarnas upplevelse kring variation i arbetet. Svartalternativen bygger på en fyrgradig-skala, 1 (instämmer inte alls) 2 (instämmer delvis inte) 3 (instämmer delvis) 4 (instämmer helt). Påstående tjugo ”jag önskar att det var mer variation i mina arbetsuppgifter” mäts omvänt (reversed) 1 (instämmer helt) och 4 (instämmer inte alls).

Påståendena placerades strategisk i enkäten så respondenterna inte skulle besvara påståenden kring den nuvarande samt alternativa förändringsområden direkt efter varandra. Demografiska uppgifter gällande respondenternas kön, ålder och utbildningsbakgrund inkluderades i början av enkäten.

### Tillvägagångssätt

Den utvalda organisationen kontaktades via mejl där studien och dess syfte presenterades. Därefter anordnades ett möte med HR-chefen som blev organisationens kontaktperson under genomförandet av studien. Enkäten utformades i Google Forms med ett tillhörande missivbrev som specificerade vilka som genomförde undersökning,

vad syftet med undersökningen var, samt antal påståenden och beräknad tidsåtgång. Missivbrevet innehöll kontaktuppgifter vid eventuella frågor. Här framkom vidare information om respondenternas anonymitet samt möjlighet att avbryta deltagandet. En genomgång av de utformade enkätfrågorna hölls med kontaktpersonen som därefter godkände dem. Organisationen meddelade att de ville vara anonyma i studien vilket betyder att organisationens namn och specifika fakta som kan knytas till dem utesluts. En pilotstudie av enkätfrågorna genomfördes med tio respondenter som resulterade i mindre justeringar av språkbruket. En länk till det digitala formuläret innehållande missivbrev och enkätfrågor skickades till kontaktpersonen som sedan distribuerade detta till 110 medarbetare på organisationen. Enkäten var tillgänglig att besvara under tio arbetsdagar (2019-04-29 - 2019-05-10). När svarstiden löpt ut analyserades resultatet efter vald metod.

### Information om organisationen

Organisationen, där studien har genomförts, ingår i en koncern med 6 bolag. Bolagen omsatte tillsammans cirka 270 miljoner kronor i december 2017. Organisationen ägs gemensamt av fem bolag och har tillsammans drygt 100 anställda. Bolagets VD ansvarar för den löpande förvaltningen med stöd av staben där HR och sekreterare ingår. Vidare är bolaget indelat i tre avdelningar som består av produktion, teknik och utveckling samt kund- och verksamhetsservice. Inom varje avdelning finns en avdelningschef och ett antal enhetschefer.

### Design och dataanalys

För att undersöka syfte och frågeställningar kvantitativt användes fyra paired sample t-tests. Samtliga rådata analyserades i IBS SPSS Statistics 24. Data omvandlades från stringdata (text) till numerisk data. Icke fullständiga enkätsvar säkerställdes som "missing data" samtidigt som de tolv reversed items vändes. Ett Cronbach Alpha beräknades på alla items tillsammans vilket resulterade i ett alfavärde på  $\alpha=.27$ . Medelvärde inom respektive område centralisering, formalisering och teknologi beräknades och den deskriptiva data granskades för att undersöka normalfördelning och fastställa att parametriska test kunde göras. De tre områdenas medelvärde beräknades sedan till två. Ett för medarbetarnas bedömning av nuvarande strukturen och ett för bedömning av vad medarbetarna bedömer skulle kunna förändras utifrån den befintliga strukturen. Ett paired sample t-test genomfördes sedan för att undersöka frågeställning

1. En oberoende variabel ( $N$  = bedömningen av den nuvarande strukturens medelvärde) samt en beroende variabel ( $F$  = medelvärde av vad medarbetarna bedömer skulle kunna förändras utifrån den befintliga strukturen) användes. Vidare genomfördes tre paired sample t-tests för att besvara frågeställning 2. I varje separat test fanns det en oberoende variabel (medelvärdet på bedömning av nuvarande centralisering (CN), formalisering (FN) eller teknologi (TN)) och en beroende variabel (medelvärde av vad medarbetarna bedömer skulle kunna förändras utifrån den befintliga strukturen inom områdena centralisering (CF), formalisering (FF) eller teknologi (TF)). Alla tester ansågs vara signifikanta vid  $p < .05$  (5%). Risken för Typ I-fel ökade då analysen delats upp i flera separata t-test vilket kan påverka reliabiliteten och validiteten (Dancey & Reidy, 2017).

#### Forskningsetiska överväganden

I missivbrevet framgick att deltagandet i studien har skett utifrån de rekommendationer som Vetenskapsrådet tillhandahåller. De fyra forskningsetiska principer som Vetenskapsrådet utgår ifrån är informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav och nyttjandekrav.

Genom missivbrevet uppfylldes *informationskravet* då medarbetarna fick ta del av information gällande innehållet i enkäten samt hur resultatet som framtogs skulle presenteras. Vid eventuella frågor om enkäten fanns kontaktuppgifter angivna.

*Samtyckeskravet* uppfylldes genom information i missivbrevet som beskrev att deltagandet var helt frivilligt, och även möjligheten till att avbryta medverkan när som helst.

*Konfidentialitetskravet* anses som uppfyllt genom att de enkätsvar som lämnades hanterades konfidentiellt och inte kunde spåras tillbaka till enskilda individers svar. De individuella svaren behandlades enbart av uppsatsens författare.

Slutligen uppfylldes också *nyttjandekravet* då studien endast har som syfte att användas som C-uppsats samt att de insamlade enkätsvaren inte används i något annat syfte. De individuella enkätsvaren har inte delats med några andra forskare eller personer (Vetenskapsrådet, 2010).

## Resultat

Syftet med studien var att utifrån områdena beslutsfattande, ansvarstagande, arbetsuppgifternas variation samt organisationens rutiner undersöka medarbetarnas subjektiva bedömning av deras nuvarande organisationsstruktur. Syftet var vidare att undersöka om medarbetarna ansåg att de ville ha större möjligheter till beslutsfattande och ansvarstagande, mer variation i arbetet samt tydligare rutiner och arbetsbeskrivningar till skillnad från deras befintliga organisationsstruktur. Resultatet presenteras genom deskriptiv statistik över de variabler som använts i analysen. Vidare presenteras analyserna i samma turordning som de uppsatta frågeställningarna. Resultat från enskilda items medelvärde (M) och standardavvikelse (s) redovisas i bilaga 2.

**Tabell 1.** Medelvärden (M) och standardavvikelser (s) för de sex skattningsvariablerna.

---

<i>Variables*</i>	<i>N**</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
CN	72	2.61	.54
CF	70	2.68	.61
FN	73	2.72	.57
FF	68	2.67	.49
TN	72	2.46	1.20
TF	73	2.01	1.22

\* CN = nuvarande centralisering, CT = förändring centralisering, FN = nuvarande formalisering, FF = förändring formalisering, TN = nuvarande teknologi, TF = förändring teknologi.

\*\* De olika värdena i N beror på avsaknaden av värden (missing data) inom respektive variabel.

---

De variablerna som används till de fyra separata paired sample t-test redovisas i tabell 1. Värdena är de sammanlagda medelvärdena för nuvarande bedömning och vad som skulle kunna förändras inom områdena centralisering, formalisering och teknologi.

Bedömning av nuvarande organisationsstruktur och om något skulle kunna förändras utifrån den befintliga strukturen (frågeställning 1)

Nuvarande bedömning av organisationsstrukturen uppmätte  $M = 2.6$ ,  $s = .54$  och bedömningen av att något skulle kunna förändras med utgångspunkt i den befintliga strukturen mätte  $M = 2.5$ ,  $s = .46$ . För att se om det förelåg en skillnad mellan respondenternas bedömning av den nuvarande organisationsstrukturen (N) jämfört med en förändring (F) genomfördes ett paired sample t-test. Testet visade att det inte fanns någon signifikant skillnad ( $t(63) = 1.15$ ,  $p = .25$ ) mellan medarbetarnas bedömning av den nuvarande organisationsstrukturen (N) och deras vilja till större möjligheter inom beslutsfattande och ansvarstagande, mer variation i arbetet samt tydligare rutiner och arbetsbeskrivningar (F). Det gick därmed inte att dra någon slutsats kring frågeställning 1.

Bedömning av nuvarande organisationsstruktur och vad som skulle kunna förändras inom områdena centralisering, formalisering och teknologi (frågeställning 2)

**Tabell 2.** Sammanfattning av alla tre separata paired sample t-test som genomfördes mellan den oberoende variabeln och beroende variabeln för varje undersökt område.

---

<i>Oberoende variabel - beroende variabel*</i>	<i>Medelvärdeskillnad</i>	<i>Standardavvikelse (s)</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Signifikans (2-tailed)</i>
CN - CF	-.07	.78	-.73	68	.47
FN - FF	.05	.63	.69	67	.50
TN - TF	.44	2.02	1.87	71	.07

\* CN = nuvarande centralisering, CT = förändring centralisering, FN = nuvarande formalisering, FF = förändring formalisering, TN = nuvarande teknologi, TF = förändring teknologi

---

Skillnaden mellan CN (nuvarande centralisering) och CF (förändring centralisering)

Ett beroende t-test undersökte om det fanns en signifikant skillnad inom området centralisering där tabell 2 visar att det inte fanns ( $t(68)=-.73$ ,  $p=.47$ ).

Skillnaden mellan FN (nuvarande formalisering) och FF (förändring formalisering)

Ett ytterligare beroende t-test användes separat för att undersöka skillnaden inom området formalisering. Resultatet (tabell 2) visade på en icke signifikant skillnad ( $t(67)=.69$ ,  $p=.50$ ).

Skillnad mellan TN (nuvarande teknologi) och TF (förändring teknologi)

Slutligen gjorde ett sista beroende t-test för att se om det förelåg en skillnad inom området teknologi. Resultatet ( $t(71)=1.87$ ,  $p=.07$ ) visade på en icke signifikant skillnad (tabell 2).



## Diskussion

### Resultatdiskussion

Det framkom, efter utförd analys, att ingen påvisad skillnad mellan medarbetarnas nuvarande bedömning av organisationsstruktur jämfört med deras vilja till större möjligheter inom beslutsfattande och ansvarstagande, mer variation i arbetet samt tydligare rutiner och arbetsbeskrivningar. Ytterligare fanns det ingen påvisad skillnad mellan medarbetarnas nuvarande bedömning inom centralisering, formalisering eller teknologi jämfört med vad de ansåg skulle kunna förändras.

Inom de tre områdena mätningen bygger på uppkommer ansatser mot både platt och hierarkisk organisationsstruktur med referens till tidigare forskning. Inom centralisering, som undersöker medarbetarnas bedömning av delaktighet samt möjligheter till beslutsfattande anser en majoritet att de blir uppmuntrade att ta beslut i sin vardag något de också i fortsättningen vill bli uppmuntrade till. Enligt Porter och Lawler (1965), Carzon och Yanouzas (1969), Zubair och Kamal (2016) och Valaei (2017) karaktäriseras hierarkiska organisationer av begränsade möjligheter till beslutsfattande, något som ej överensstämmer med medarbetarnas bedömning. Området formalisering undersöker medarbetarnas bedömning av frihet, ansvarstagande, rutiner och hierarkinivåer inom organisationen. Det framkommer att en majoritet av medarbetarna upplever att de idag har frihet i deras arbete samt ansvarar självständigt för deras arbetsuppgifter. Detta går i linje med Schwer och Hitz (2018) som hävdar att de ökade befogenheterna vid beslutsfattande i platta organisationer bidrar till ökad frihet. Det framkommer vid enkätfrågan ”Det är tydligt vem som är min närmsta chef?” att respondenterna anser det är mycket tydligt. Detta är något som typiskt karaktäriseras hierarkiskt bland annat av Porter och Lawler (1965), Carzon och Yanouzas (1969), Zubair och Kamal (2016) och Valaei (2017). De menar att det inom hierarkiska organisationer finns tydliga chefsnivåer. Inom området teknologi som mäter medarbetarnas upplevda arbetsvariation visar resultatet att mer än hälften inte eftersöker mer variation i deras arbete. Le Grand et al. (1994) och Schwer och Hitz (2018) menar på att de rutinmässiga och standardiserade arbetsuppgifterna typiska för hierarkiska organisationsstrukturer leder till en liten variation i vardagen för medarbetaren. Dock behöver detta enligt Le Grand et al. (1994) inte upplevas som begränsande av medarbetarna. Tvärtom kan detta leda till ett nära samarbete mellan medarbetare och chefer med gemensam problemlösning som följd. Resultatet från studien kan därmed

innebära att medarbetarnas uppfattning av att de tydliga chefsnivåerna genererar en känsla av nära samarbete och möjlighet till delaktighet i problemlösning.

Gibson et al. (2015) benämner detta som en hybridorganisation i sin fem-fas-modell. Något som, enligt författarna, skulle placera organisationen i tredje fasen. Organisationen, förutsatt en fortsatt tillväxt, kommer då, enligt fem-fas-modellen, att anamma en allt mer platt organisationsstruktur. Detta för att säkerställa en position på marknaden genom att förlita sig på enskilda medarbetares kompetens, vilket indirekt medför större möjligheter för medarbetare till beslutsfattande och ansvarstagande. Nadler och Tushman (1989) berättar vidare att organisationer med jämna mellanrum bör se över sin struktur samt vara beredd att genomföra förändringar för att säkerställa möjligheten till goda resultat.

Enligt Gibson et al. (2015) finns det få som öppet vill stödja hierarki i organisationer. Trots detta finner många individer säkerhet i tydliga rutiner och ansvarsfördelning. Le Grand et al. (1994) är inne på samma spår och hänvisar de tydliga rutinerna och rollfördelningen till en minskad risk att medarbetare själva tar på sig informella ledarroller. Dock skall tilläggas att Miedaner et al. (2018) menar att en tydlig organisationsstruktur är avgörande för medarbetarnas engagemang och en effektiv kommunikation något som enligt författarna annars kan leda till frustration och förvirring bland de anställda. Detta förhöjer vikten av organisationens fortsatta arbete inom området för att kartlägga om medarbetarna uppfattar organisationsstrukturen som otydlig. Är så fallet bör organisationen tillsätta nödvändiga åtgärder för att undvika konflikter och förvirring bland de anställda.

### Metoddiskussion

Studien begränsades till respondenter på endast en organisation för att passa syftet och frågeställningarna. De slutsatser som dras i denna studie går därför inte att generalisera eller fastställa representativt för en hel population då medarbetarnas bedömning av sin organisationsstruktur kan variera mellan organisationer. Valet av en kvantitativ metod motiverades av att tidigare studier inom liknande ämnen har använt sig av kvantitativa ansatser. Studiens validitet och reliabilitet kan diskuteras då mätinstrumentet har utformats för att anpassas till studiens syfte. Genom ett urval av passande items från originalinstrumentet, skapat av Hage och Aiken, 1966, kan detta ha bidragit till att validiteten eventuellt har påverkats (Dewar et al., 1980). Ett annorlunda resultat skulle möjligtvis framkommit om alla 26 originalitems fanns med i enkäten. Motivering till

varför dessa valdes bort var då det inte fanns någon relevans mellan dessa items och studiens syfte. Det är omöjligt att säga om det hade blivit ett signifikant resultat om dessa skulle behållits. Efter att översatt items från engelska till svenska samt vänt vissa av dessa skalor till "reversed" för att kunna besvara frågeställningarna, kan validiteten påverkats ytterligare. Dock var detta nödvändigt för möjligheten till utformning av den egenutvecklade delen av enkäten. Alla faktorer som diskuterats kan ha påverkat reliabiliteten. Originalinstrumentets item uppmäter en acceptabel reliabilitet (Cronbach's Alpha  $\alpha > .7$ ). Föreliggande studie uppmätte dock ett alfavärde på  $\alpha=.27$ . Tillvägagångssättet för beräkningen av Cronbach's Alpha på alla items tillsammans kan ha påverkat värdet. En separat analys för de tre olika områdena, centralisering, formalisering och teknologi, kan bidragit till ett högre alfavärde. Tidigare studier som använt sig av Hage och Aikens mätinstrument, från 1966, har påvisat ett lägre alfavärde än originalinstrumentet ( $\alpha>.7$ ) varav slutsatser dragits att detta berott på deltagarstorleken. Kritik mot antal items har framkommit då studien blir känsligare desto färre de är, speciellt i förhållande till antalet respondenter (Dewar et al., 1980).

Enkätens omfång tros bidragit till den höga svarsfrekvensen (80,3%) vilket var positivt då resultatanalysen blev mer representativ. En längre enkät med fler items kan påverkat svarsfrekvensen negativt. Dewar et al. (1980) påpekar ett samband mellan reliabiliteten och antal respondenter som deltagit i studien.

Analysdesignen grundade sig på att se om en skillnad fanns mellan den beroende och oberoende variabeln. Det framkom i efterhand att metodvalet, paired sample t-tests, kunnat bytas ut mot en MANOVA vilket om möjligt kan ha påverkat studiens resultat. Alternativt kan en Bonferroni-korrektion använts för att minska risken för Typ I-fel genom att ha dividerat signifikansnivån med de fyra genomförda t-testen ( $p=.05/4$ ). På så sätt hade det möjligen tydligare framgått om ett Typ I-fel uppstått (Dancey & Reidy, 2017).

### Framtida forskning och resultatets praktiska relevans

Forskning inom organisationsstruktur är som tidigare nämnts av stort värde. Företag bör lägga vikt vid deras struktur, så den inte enbart passar in i deras tillväxtschema, utan överensstämmer med medarbetarnas kompetenser och viljor. Den praktiska relevansen för studien har visats, genom att vara ett uppskattat och användbart verktyg för verksamheten. Viktigt för företaget i fråga är att vidare undersöka resultatet från denna studie för att utröna om medarbetarna upplever organisationsstrukturen som otydlig.

Studien visade inte på något signifikant resultat, men utifrån medelvärden och standardavvikelser för de respektive områdena centralisering, formalisering och teknologi har organisationen vidare möjlighet att urskilja den subjektiva bedömningen och därmed dra egna slutsatser.

Det förekommer vissa brister inom denna undersökning vilket vidare forskning bör beakta. Att komplettera studien med en kvalitativ forskningsansats för att skapa en djupare förståelse för vad som påverkar medarbetarna till deras åsikter är ett tillvägagångssätt. Vidare bör mätinstrumentet utvecklas vad gäller standardisering, omfång och psykologisk bredd för att skapa en mer holistisk samt reliabilitets- och validitetssäker bild. Intressant vore att kvantifiera organisationsstruktur vilket gjort det möjligt att mäta den faktiska strukturen gentemot medarbetarnas bedömning.

Mätinstrumentet bör bedömas ytterligare på en annan organisation för att se hur väl den påvisar medarbetarnas subjektiva bedömning. Framtida studier bör förslagsvis innefatta ett större antal respondenter för att minska risken att de items som används påverkas, något som påvisats i tidigare studier där originalinstrumentet använts. Detta skulle därmed stärka studiens reliabilitet (Dewar et al., 1980).

## Referenser

- Bjornstad, A. L., & Lichacz, F. M. J. (2013). Organizational flexibility from a network organizational perspective A study of central predictors and moderating factors in military contexts. *LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL*, 34(8), 763–783. <https://doi.org/10.1193/LODJ-02-2012-0021>
- Carzo, R., & Yanouzas, J. (1969). Effects of Flat and Tall Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 14(2), 178-191. doi:10.2307/2391096
- Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P., & Pertusa-Ortega, E. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 45–57. <https://doi.org/10.1108/13673270710762701>
- Dancey, C.P. & Reidy, J. (2017). *Statistics Without Maths for Psychology: Seventh edition*. (Seventh ed.) Harlow: Pearson.
- DeCanio, S., Dibble, C., & Amir-Atefi, K. (2000). The Importance of Organizational Structure for the Adoption of Innovations. *Management Science*, 46(10), 1285-1299. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2661648>
- Dewar, R., Whetten, D., & Boje, D. (1980). An Examination of the Reliability and Validity of the Aiken and Hage Scales of Centralization, Formalization, and Task Routineness. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 120-128. doi:10.2307/2392230
- Duncan, R. (1979). What is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer. *Organizational Dynamics*, 7(3), 59–80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90027-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90027-5)
- Gibson, L. K., Finnie, B., & Stuart, J. L. (2015). A mathematical model for exploring the evolution of organizational structure. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 21–40. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2011-0519>
- Hage, J., & Aiken, M. (1969). Routine Technology, Social Structure, and Organization Goals. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 366-376. doi:10.2307/2391132
- Huber, G. P., & McDaniel, R. R. (1986). The decision-making paradigm of organizational design. *Management Science*, (5), 572. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=edsgao&AN=edsgcl.4585137&lang=sv&site=eds-live>

- Knowles, M. C. (1997). Improving Organisational Effectiveness Through Organisational Analysis. *Australian Psychologist*, 32(3), 197. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=edb&AN=90767257&lang=sv&site=eds-live>
- Lambert, E. G., Qureshi, H., Klahm, C., Smith, B., & Frank, J. (2017). The Effects of Perceptions of Organizational Structure on Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Indian Police Officers. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 61(16), 1892–1911. <https://doi.org/10.1177/0306624X16635782>
- Le Grand, C., Szulkin, R., & Tåhlin, M. (1994). Organizational Structures and Job Rewards in Sweden. *Acta Sociologica (Taylor & Francis Ltd)*, 37(3), 231–251. <https://doi.org/10.1177/000169939403700302>
- Miedaner, F., Kuntz, L., Enke, C., Roth, B., & Nitzsche, A. (2018). Exploring the differential impact of individual and organizational factors on organizational commitment of physicians and nurses. *BMC Health Services Research*, (1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2977-1>
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Executive (08963789)*, 3(3), 194–204. <https://doi.org/10.5465/AME.1989.4274738>
- Oldham, G., & Hackman, J. (1981). Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66-83. doi:10.2307/2392600
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin*, 64(1), 23–51. <https://doi.org/10.1037/h0022166>
- Pugh, D. S. (1966). Modern organization theory: A psychological and sociological study. *Psychological Bulletin*, 66(4), 235–251. <https://doi.org/10.1037/h0023853>
- Rhee, J., Seog, S. D., Bozorov, F., & Dedahanov, A. T. (2017). Organizational Structure and Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Empowerment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, (9), 1523. <https://doi.org/10.2224/sbp.6433>

- Schwer, K., & Hitz, C. (2018). Designing Organizational Structure in the Age of Digitization. *Journal of Eastern European & Central Asian Research*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v5i1.213>
- Valaei, N. (2017). Organizational structure, sense making activities and SMEs' competitiveness: An application of confirmatory tetrad analysis-partial least squares (CTA-PLS). *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 16-41. doi:10.1108/VJKMS-04-2016-0015
- Vetenskapsrådet. (2010). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Åtkomst från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Zhang, D., Bhuiyan, N., & Kong, L. (2018). An Analysis of Organizational Structure in Process Variation. *Organization Science*, 29(4), 722–738. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1192>
- Zhu, S., & Jiao, H. (2013). Organizational structure and corporate performance: insights from 6,065 listed corporations. *CHINESE MANAGEMENT STUDIES*, 7(4), 535–556. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2013-0174>
- Zubair, A., & Kamal, A. (2016). Perceived Authentic Leadership, Work-Related Flow, and Creative Work Behavior: Moderating Role of Organizational Structures. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 9(2), 426–441. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=afh&AN=120954084&lang=sv&site=eds-live>

## **Bilaga 1**

### Enkät

Frågor som mäter områdena centralisering (*delaktighet i beslutsfattande*), formalisering (*Hur väldefinierade arbetsroll och procedurer är*) och teknologi (*variation i arbetet*) som organisationsstruktur omfattas av.

### Demografisk information

#### *Kön*

Man

Kvinna

Annan definition

#### *Ålder*

18 - 25 år

26- 35 år

36 - 50 år

51 - 67 år

67 - 80 år

#### *Högsta utbildningsnivå*

Grundskola

Gymnasieutbildning

Universitets- eller högskoleutbildning

(De enkätfrågor som undersöker den nuvarande strukturen förtydligas med N. De övriga frågorna som undersöker vad som skulle kunna förändras förtydligas med F).

1 - 5 skala "Aldrig", "Nästan aldrig", "Ibland", "Nästan alltid", "Alltid"

### Centralisering

1. Jag är delaktig i beslutsfattandet kring förändringar av arbetsrutiner (R) – N
2. Jag deltar ofta i beslutsfattandet kring nya anställningar (R) - N
3. Jag vill vara mer delaktig i beslutsfattande kring förändringar av arbetsrutiner (R) -F



4. Jag vill vara mer delaktig i beslutsfattandet kring anställning av ny personal (R)  
- F

1-4 skala “Instämmer inte alls”, “Instämmer delvis inte”, “Instämmer delvis”,  
“Instämmer helt”

#### Centralisering

5. Jag uppmuntras till att ta egna beslut i mitt arbete (R) – N
6. Alla beslut jag tar måste godkännas av min chef – N
7. Jag vill bli uppmuntrad att ta egna beslut i mitt arbete (R) – F
8. Jag vill kunna ta större beslut i mitt arbete utan att min chef måste godkänna dem (R) - F

#### Formalisering

9. Jag känner att jag har stor frihet i mitt arbete (R) – N
10. Jag ansvarar helt för mina arbetsuppgifter (R) – N
11. Min arbetsplats har tydliga rutiner – N
12. Min arbetsbeskrivning är tydlig – N
13. Det är tydligt vem som är min närmsta chef – N
14. Jag skulle vilja att det blir mer tydligt vem som är min närmsta chef -F
15. Jag vill ha större frihet i mitt arbete (R) – F
16. Jag vill ta större ansvar för mina arbetsuppgifter (R) -F
17. Jag vill ha tydligare rutiner på min arbetsplats – F
18. Jag vill ha en tydligare arbetsbeskrivning - F

#### Teknologi

19. Jag utför samma arbetsuppgifter varje dag – N
20. Jag önskar att det var mer variation i mina arbetsuppgifter (R) -F

12 av 23 påståenden är reversed (R)

## Bilaga 2

(De enkätfrågor som undersöker den nuvarande strukturen förtydligas med N. De övriga frågorna som undersöker vad som skulle kunna förändras förtydligas med F).

Items	Medelvärde (M)	Standardavvikelse (s)
Jag är delaktig i beslutsfattandet kring förändringar av arbetsrutiner - N	2.40	1.21
Jag deltar ofta i beslutsfattandet kring nya anställningar - N	3.19	1.27
Jag vill vara mer delaktig i beslutsfattande kring förändringar av arbetsrutiner - F	2.42	1.27
Jag vill vara mer delaktig i beslutsfattandet kring anställning av ny personal - F	2.67	1.40
Jag uppmuntras till att ta egna beslut i mitt arbete - N	2.7	1
Alla beslut jag tar måste godkännas av min chef - N	2.14	1.06
Jag vill bli uppmuntrad att ta egna beslut i mitt arbete - F	2.70	.98
Jag vill kunna ta större beslut i mitt arbete utan att min chef måste godkänna dem - F	2.83	1.10
Jag känner att jag har stor frihet i mitt arbete - N	3.00	1.04
Jag ansvarar helt för mina arbetsuppgifter - N	3.07	1.03
Min arbetsplats har tydliga rutiner - N	2.26	1.14
Min arbetsbeskrivning är tydlig - N	2.45	1.18
Det är tydligt vem som är min närmsta chef - N	2.84	.58
Jag vill ha större frihet i mitt arbete - F	2.51	1.11
Jag vill ta större ansvar för mina arbetsuppgifter - F	2.67	1.08

Jag vill ha tydligare rutiner på min arbetsplats - F	2.25	1.13
Jag vill ha en tydligare arbetsbeskrivning - F	2.28	1.09
Jag skulle vilja att det blir mer tydligt vem som är min närmsta chef - F	3.60	.90
Jag utför samma arbetsuppgifter varje dag - N	2.46	1.20
Jag önskar att det var mer variation i mina arbetsuppgifter - F	2.01	1.22