



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för Veterinärmedicin och husdjursvetenskap
Hippologenheten

K nr 24 Examensarbete på kandidatnivå	2013
ORGANISATION PÅ RIDSKOLA	
<i>Camilla Blomberg & Kati Ojala</i>	
Strömsholm	

HANDLEDARE:

Lars Gösta Nauc ler, Strömsholm

Hippologiskt examensarbete ([EX0497](#)) omfattande 15 högskolepoäng ingår som en obligatorisk del i hippologutbildningen och syftar till att under handledning ge de studerande träning i att självständigt och på ett vetenskapligt sätt l sa en uppgift. Föreliggande uppsats är således ett studentarbete på C-nivå och dess inneh ll, resultat och slutsatser b r bedömas mot denna bakgrund.

SLU
Sveriges lantbruksuniversitet

Organisation på ridskola

Camilla Blomberg & Kati Ojala

Handledare: Lars Gösta Nauc ler, Strömsholm
Examinator: Bengt Larsson, W ngen

Examensarbete inom hippologprogrammet, Str msholm2013
Fakulteten för Veterinärmedicin och husdjursvetenskap
Institutionen för anatomi, fysiologi och biokemi
Hippologenheten
Kurskod: [-EX0497](#), Nivå C, 15 hp

Nyckelord: Befattningsbeskrivningar, centralisering, decentralisering, effektivitet, funktionsorganisation, linjestabsorganisation, matrisorganisation, organisationsform, organisationsmodell, produktivitet, ridskoleverksamhet, specialisering.

Online publication of this work: <http://epsilon.slu.se>
Examensarbete 2013

INNEHÅLL

REFERAT	3
INLEDNING	4
Syfte	4
Frågeställningar	4
TEORIAVSNITT	4
Organisation	4
Centralisering och decentralisering	5
Effektivitet och produktivitet	6
Organisation då och nu	6
Organisationsmodeller, -former och -scheman	6
Organisation i stora företag	10
MATERIAL OCH METOD	10
Avgränsningar	10
RESULTAT	10
DISKUSSION	16
Materialet och metodens påverkan på resultatet	19
Inför framtida studier	19
Slutsats	19
FÖRFATTARENS TACK	19
SUMMARY	20
REFERENSER	21
Litteratur	21
Internet	21
Personligt meddelande	21
Lästa men ej refererade källor	21
BILAGA 1. ENKÄT	23
BILAGA 2. FÖLJEBREV	27
BILAGA 3. FÖLJEBREV	28

REFERAT

Organisationer handlar om människor i samverkan. Människan i sig är komplex och komplexiteten ökar när människor grupperas. När grupper skapas behövs en struktur, en ordning mellan människorna i gruppen. Företag har en organisation - ridskolan är också ett företag och borde då ha en organisation. Många studier har gjorts med anknytning till ridskola men det saknas underlag och behövs en kartläggning om organisation på ridskola.

Syftet var att undersöka om ridskolor i Sverige har en genomtänkt organisation. Studiens frågeställningar var: Har ridskolor i Sverige en genomtänkt organisation? Vad kännetecknar denna organisation i sådana fall? Studien var en enkätstudie och begränsade sig till ridskolor som drivs av ideella föreningar. Enkäten skickades till 491 ridklubbar och det erhöles totalt 81 svar, en svarsfrekvens på 17 %. Resultatet visar att flertalet av de svarande har en organisation men hur genomtänkt organisationen är skiljer sig mellan ridskolorna.

Ett sätt att organisera är att utarbeta befattningsbeskrivningar. Åttiotre procent har befattningsbeskrivningar men det är få ridskolor som har en helt komplett befattningsbeskrivning. En organisation består av arbetsuppdelning och samordning. Sjuttionio av 80 ridskolor svarade att de har arbetsuppdelning. Sjuttiofem av 80 ridskolor anger att arbetsuppdelningen samordnas. De flesta, 91 %, svarade att de har skriftliga arbetsrutiner, som är ett verktyg för arbetsuppdelning.

I enkäten ombeddes ridskolorna välja en organisationsform som stämde bäst in på deras verksamhet. Femtiotre procent valde funktionsorganisation, 21 % valde linje-stabsorganisation, 15 % valde matrisorganisation och 7 % valde alternativet "Har inte en genomtänkt organisation". Den byråkratiska linje-stabsorganisationen ökar med ridskolans storlek, alla de som valt linje-stabs har fler än 150 uppsittningar i veckan. Alla de som anger att de inte har någon genomtänkt organisation har mindre än 350 uppsittningar i veckan. Det som kan diskuteras är om en mindre ridskola väljer funktionsorganisation på grund av att verksamheten är liten och organisationsformen därför lämpligast, eller förblir verksamheten liten på grund av att organisationen inte är mer utvecklad och genomtänkt. De 15 % som valt matrisorganisation respresenterar alla storleksgrupper. Matris kan vara lämplig på ridskola men ledningen bör vara medveten om att organisationsformen ställer höga krav på kommunikationen.

Människor kan bli effektivare i en organisation eftersom organisationen skapar möjligheter för specialisering, men i praktiken fungerar det inte rent hälsosamt i fysiskt arbete. Detta kan vara en anledning till att ridskolorna svarat som de gjort då graden av specialisering inte styrker svaret på om varje arbetsuppgift alltid utförs av samma anställd, eller att många inte är medvetna om specialiseringens fördelar. Där specialisering går att tillämpa bör rimligen vara i ridskolans administrativa arbete. Antalet anställda med enbart administrativa uppgifter går inte att koppla till en viss vald organisationsform men är kopplat till ridskolans storlek, och det är därför rimligt att anta att en större verksamhet har eller kräver en mer genomtänkt organisation med renodlade administrativa delar.

Slutsatsen är att ridskolorna i Sverige har en organisation och att de organiserar, men att organisationen inte alltid är genomtänkt. I de fall organisationen är genomtänkt kännetecknas denna organisation då av att den har arbetsuppdelning och samordning, skriftliga arbetsrutiner, arbetstidsschema samt väl utarbetade befattningsbeskrivningar och i vissa fall specialisering. Den genomtänkta organisationen tillhör i de flesta fall en större verksamhet och kännetecknas då av att ha anställda med enbart administrativa uppgifter.

Nyckelord: genomtänkt, ridskoleverksamhet, organisationsform.

INLEDNING

Organisationer handlar om människor i samverkan. Människan i sig är komplex och komplexiteten ökar när människor grupperas. När grupper skapas behövs en struktur, en ordning mellan människorna i gruppen, för att dessa ska kunna utföra sina uppgifter på ett effektivt sätt. (Holmström & Lindholm, 2011) Organisation är ett omfattande ämne som studeras inom olika vetenskapliga områden. Organisation tillhör inget eget vetenskapligt område utan är ett ämnesområde för sig som anknyter till aktuella frågor och problem i samhälle och arbetsliv. Det finns många anledningar till att studera organisation och en av dessa är organisationens betydelse för produktivitet och effektivitet. Organisationer påverkar människor inte bara i arbetslivet utan även på fritiden. (Andersson, 1994)

Ett företags framgång har länge kunnat spåras till organisation, både genom organisationen inom administrationen och även genom organisationen inom produktionen på ett industriellt sätt (Nilsson, 2003). Första steget i att organisera är att skapa en arbetsuppdelning, att bryta ner verksamheten i delar, med en samordnande ledare som koordinerar delarna till en helhet (Holmström & Lindholm, 2011). Produktivitetshöjningar sker nästan alltid efter organisatoriska förändringar (Eliasson, 1984).

Organisation kan vara ett redskap för att samordna människor att nå ett bestämt mål (Andersson, 1994) – en genomtänkt organisation borde kunna karaktäriseras av god samordning för att nå de bestämda målen. Organisationer finns på många nivåer, såväl i stora som små former, men alltid inom ramen för den överordnade organisationen vid namn samhället (Andersson, 1994).

Företag har en organisation vilken påverkar företaget (Adizes, 1988) - ridskolan är också ett företag och borde då ha en organisation. En halv miljon svenskar är aktiva inom ridsporten och varje år genomförs cirka 5 miljoner ridtimmar på landets ridskolor. Det finns 913 ideella ridsportsföreningar varav cirka 450 driver ridskola. (Svenska Ridsportsförbundet, 2012) Många studier har gjorts med anknytning till ridskola men det saknas underlag och behövs en kartläggning om organisation på ridskola.

Syfte

Syftet med den här studien är att undersöka om ridskolor i Sverige har en genomtänkt organisation. Studien begränsar sig till de ridskolor som drivs av ideella föreningar.

Frågeställningar

Studien har två frågeställningar.

- Har ridskolor i Sverige en genomtänkt organisation?
- Vad kännetecknar denna organisation i sådana fall?

TEORIAVSNITT

Organisation

Ordet organisation kommer från grekiskans *organon*, som betyder verktyg eller redskap (Granberg, 2008). En organisation kan anses vara ett verktyg för att koordinera människors agerande för att nå uppsatta mål. Organisationens uppgift är att förvandla kunskap till produkt eller service. (Jones, 2004) Ordet organisation betyder både samverkan mellan individer och hur verksamheten är upplagd (NE, 2012). Det finns fem kriterier för att en organisation kan anses finnas: ett syfte, att den består av deltagare, att den har en struktur, har till avsikt att vara kontinuerlig och varaktig, samt har en identitet som skiljer den från andra organisationer

(Forssell & Westerberg, 2008). Människor kan bli effektivare i en organisation än i ensamt arbete eftersom organisationen skapar möjligheter för specialisering. Specialisering betyder att man kan bli specialist eller expert på det man gör inom ett visst område. I en liten organisation finns det mindre möjligheter för specialisering – i en stor organisation har man mer möjligheter att specialisera sig inom ett mindre område. (Jones, 2004) Nackdelar med stark specialisering i fysiskt arbete är att det kan bli för monotont och därmed ohälsosamt (Forssell & Westerberg, 2008). Det går att förhindra arbetsskador genom att ha en arbetsorganisation där fysiskt arbete fördelas på flera personer (Rishytt Collman, m.fl., 2012). Motsatsen till specialisering är generalisering som betyder att befattningar innefattar många olika arbetsmoment. En verksamhetschef har ofta ett generalistarbete. (Holmström & Lindholm, 2011)

Ett sätt att organisera är att utarbeta befattningsbeskrivningar. En befattningsbeskrivning visar den anställdes uppgifter, placering i organisationen, ansvar, befogenheter och rapportvägar. Befattningsbeskrivningar ligger till grund för företagets organisation. (Holmström & Lindholm, 2011) En verksamhets organisation består av arbetsuppdelning och samordning. I samordningen skapas en helhet. Typen av arbetsuppdelning beror på verksamhetens storlek, kvalifikationsgrad och hur många uppgifter det finns. Ett stort företag kan ha en långt driven arbetsuppdelning. (Forssell & Westerberg, 2008) Verktyg för arbetsuppdelning kan vara till exempel arbetstidsschema, skriftliga arbetsrutiner, checklistor och personalmöten (Rishytt Collman, m.fl., 2012).

I en organisation kan det uppstå konflikter som tar energi. Energin ska inriktas på att underlätta lösningen av konflikten och resurser ska läggas på att sälja till kunderna. Ofta vänds energin inåt och resurserna går åt inom organisationen. Om de interna resurserna överskrider de externa har organisationen fastnat. Pågår det under en längre tid behöver organisationen hjälp utifrån för att nå en förändring. Ett problem som kan uppstå i en organisation är när grundaren ensam dominerar organisationen och dess framgång är nästan uteslutande beroende av dennes närvaro. Om grundaren försvinner, försvinner företaget med den. Konflikter kan uppstå på grund av olikheter i ledarstil och intressen. Genom ömsesidig respekt kan man lösa konflikter kring olika ledarstilar medan ömsesidig förtroende löser intresseskiljaktigheter. Bra ledning är nödvändigt i ekonomisk verksamhet. (Adizes, 1988)

Centralisering och decentralisering

Centralisering och decentralisering är begrepp som beskriver var i hierarkin besluten fattas. Ju högre upp i hierarkin besluten fattas desto mer centraliserad är verksamheten och vice versa. (Holmström & Lindholm, 2011) Fördelar med centralisering är att man kan undvika dubbelarbete (Granberg, 2008). Att delegera är att flytta uppgifter längre ner i hierarkin och att skapa engagemang att få dem utförda. När uppgifter består i att verkställa ett beslut som redan fattats kallas det delegering. Om uppgiften består i att ta initiativet till beslut är det decentralisering. (Adizes, 1988) Även om övriga beslut kan delegeras är det viktigt att veta att ansvar inte kan delegeras. Den som delegerat har fortfarande ansvar för konsekvenserna om besluten. (Holmström & Lindholm, 2011) Medarbetare bör ha befogenheter att fatta vissa beslut för att minska risken att deras möjligheter att ta egna initiativ hämmas (Nilsson, 2003). För att företaget ska hållas ihop och att ledningen inte ska tappa kontrollen i en decentraliserad organisation finns det en policy som klargör de decentraliserade enheternas befogenheter (Adizes, 1988). Om decentraliseringen i en organisation är hög kallas organisationen platt. Platt organisation har endast ett fåtal nivåer. (Holmström & Lindholm, 2011) Platt organisation är ett sätt att snabbt minska kostnaderna och för företaget innebär det lägre personalkostnader. Nackdelen är att chefer får ett större arbetsområde och belastningen

ökar på personalen. En förutsättning för att medarbetarnas potential ska tillvaratas i en platt organisation är att de får större eget ansvar. (Granberg, 2008)

Effektivitet och produktivitet

Effektivitet kan definieras att göra rätt saker och produktivitet att göra saker rätt. För organisationer som vill bli framgångsrika räcker det inte med att vara produktiva, de måste också vara effektiva. Dessa två begrepp går ofta hand i hand och för organisationen är produktivitet en del av effektiviteten. Effektivitet kan vara att organisationen uppnår sina mål, dock beror det på hur högt eller lågt målen är satta och om oförutsedda händelser inträffat. Hög produktivitet leder inte alltid till hög effektivitet eftersom överproduktion sällan sammanfaller med efterfrågan. Det är inte självklart att organisationen tjänar på att producera så mycket som möjligt till så låga kostnader som möjligt, organisationen måste ta hänsyn till vilken efterfrågan det finns. (Brunsson, 2013) Organisation kan öka effektiviteten i det man producerar eftersom de som arbetar måste koncentrera sig på organisationens mål och behov – arbetar man för sig själv behöver man endast koncentrera sig på sina egna behov (Jones, 2004).

Det ekonomiska argumentet för att bilda organisationer är att fast organisation spar tid och tid är pengar (Forsell & Westerberg, 2008). Ekonomen Adam Smith (2000(1776)) konstaterade på 1700-talet att produktionen kan effektiviseras när arbetsmoment uppdelas mellan människor, alltså genom arbetsuppdelning. Arbetsuppdelning, med sin specialisering, ökar effektiviteten (Granberg, 2008). Enligt Forsell & Westerberg (2008) består effektivitet av måleffektivitet, att arbetet blir gjort på bästa sätt, samt resurseffektivitet, att arbetet utförs med minsta möjliga resursförbrukning.

Frederick Taylor (1856-1915) hade en vetenskaplig syn på hur man uppnår högsta möjliga effektivitet i produktionssammanhang. Hans organisationsteori heter *Scientific management* och går ut på att specialisera, koppla lönen till prestation och att medarbetaren bara är ett redskap för arbetsprocessen samt att en organisation kräver detaljerade arbetsinstruktioner och tankearbetet med hög kontroll ligger högt i hierarkin. (Andersson, 1994)

Organisation då och nu

Innan sekelskiftet mellan 1800-1900 talet präglades industrin av lågutbildade och lågavlönade människor som med hjälp av dyra maskiner skulle producera enkla varor till lågt pris. Samhället var auktoritärt och organisationen följde en byråkratisk modell. Enkla rutinuppgifter som snabbt ledde till specialisering, hierarki, styrning genom fasta regler och belöning efter prestation eller anställningstid rådde. Idag, i ett demokratiskt samhälle, präglas industrin av välutbildade människor som med hjälp av datorer och högteknologiska maskiner ska producera komplicerade och kundanpassade varor och tjänster. Varan och tjänsten ska förutom lågt pris också ha hög kvalitet. (Nilsson, 2003) Människan vill ha uppskattning för, goda relationer på och känna samhörighet med sitt arbete (Holmström & Lindholm, 2011).

Organisationsmodeller, -former och -scheman

Byråkratisk modell

Byråkratin är den vanligast förekommande organisationsmodellen. Byråkratin som organisationsmodell är mycket studerad och använd, trots att ordet har en negativ klang. (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2006) År 1968 definierade Robert Merton byråkrati som en formell, rationell organiserad struktur med klart avgränsade arbetsuppgifter funktionellt relaterade till organisationens mål (Merton, 1968). Byråkratin introducerades av Max Weber

(1864-1920) (Bergengren, 2003), som var en tysk sociolog och intresserad av organisationens administration (Granberg, 2008). En byråkratisk organisation har en hierarkisk uppbyggnad och i Webers teori kännetecknas en framgångsrik organisation av tydliga regler på hur kontroll och ansvar fördelas (Bergengren, 2003). I en byråkratisk organisationsmodell måste det finnas regler om hur olika problem ska lösas, medarbetare har tydliga arbetsuppgifter och hierarkin är tydlig – högre avdelning kontrollerar det lägre (Granberg, 2008). Enligt Webers teori medför byråkrati rationaliseringens fördelar (Hatch, 1997). Andra fördelar med byråkrati är att man blir expert inom sitt eget område och därmed har företaget stort specialistkunnande (Granberg, 2008). Arbetsledning med långt driven specialisering skapar enkla rutiner som leder till effektivitet, och tidsstudier har visat att detta är bästa sättet att utföra en uppgift (Nilsson, 2003). Byråkratin kan skapa en arbetsplats med trygghet och stabilitet (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2006). Däremot har den byråkratiska organisationsmodellen oförmåga att förnya samt anpassa sig och har tendens till överdriven regeltro – om det inte är möjligt att lära av sina misstag blir det omöjligt att utveckla organisationen (Nilsson, 2003). Byråkratin har kritiserats att kunna skapa en arbetsplats där medarbetare är omotiverade (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2006). Idag används den byråkratiska modellen framförallt inom industrin och särskilt vid arbete på line, så kallat löpande band (Nilsson, 2003).

Byråkratisk organisation med hierarkisk uppbyggnad fungerar i stabila miljöer där förändringstakten är låg (Bergengren, 2008). Ridskolan finns i en stabil miljö trots att förändringar sker. Kundernas behov förändras men i en långsam takt. (L-G. Nauclér, pers. medd., 2012)

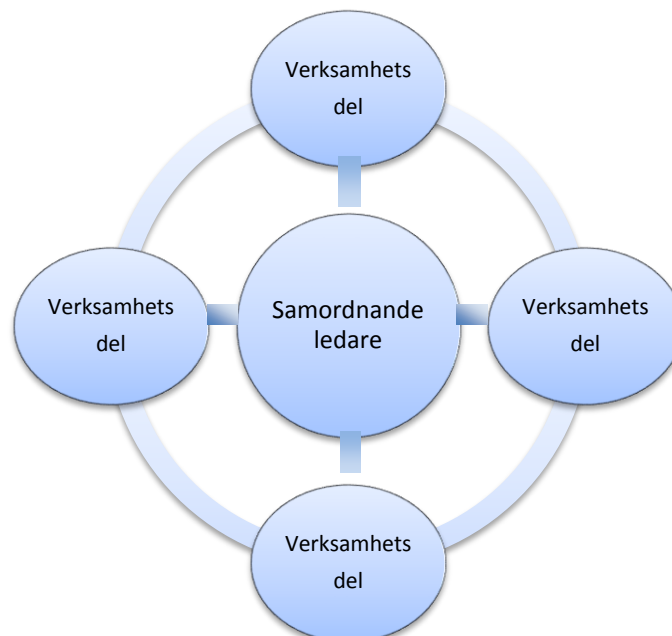
Organisk modell

Organisk modell är motsatsen till den byråkratiska. Organisationsformer med organisk modell har en snabb anpassningsförmåga och fungerar i miljöer som förändras snabbt och dessa former blir allt vanligare. (Bergengren, 2003) I den organiska modellen har avstånden inom hierarkin minskat, beslutsfattandet är mer decentraliserat och organisationen är plattare. Kontroll och kommunikation sker inte uppifrån och ner utan medarbetaren har egen kontroll och kommunikation sker åt alla håll. Styrning sker genom målsättning och råd mer än order och regler. Formaliseringen är låg och arbetsuppdelningen är varierande och bred. (Nilsson, 2003) En nystartad verksamhet har ofta en organisk organisation medan organisationen med åren går mot den byråkratiska modellen (Holmström & Lindholm, 2011).

Organisationsformer

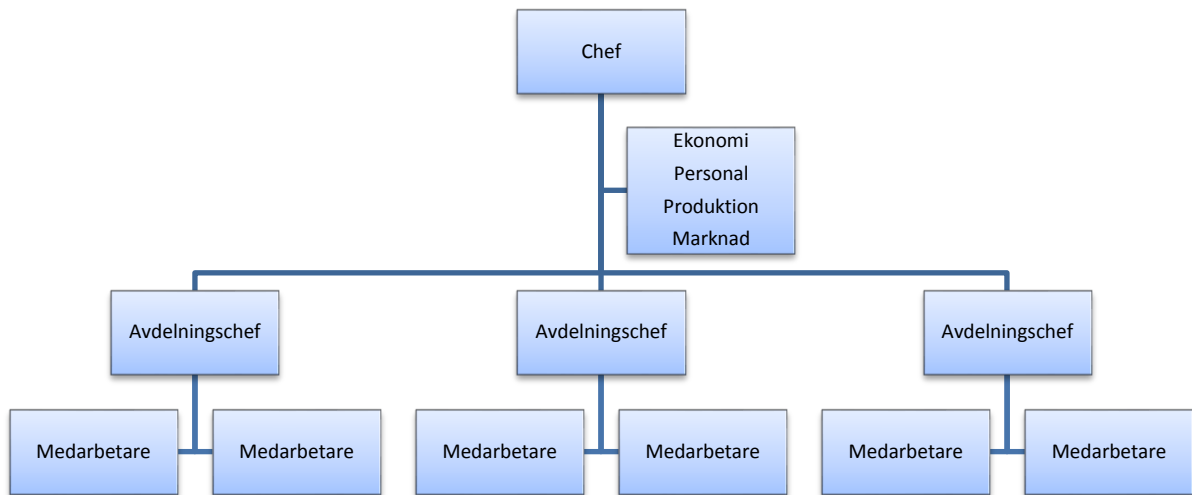
Det finns ett tydligt samband mellan storlek och organisationsform. Ju större organisationen är och ju mer rutinmässig produktionen är desto troligare är det att den byråkratiska modellen används. En viktig faktor i valet av organisationsform är den miljö verksamheten finns i. I en förutsägbar och stabil miljö fungerar den byråkratiska modellen medan det i en föränderlig och instabil miljö lämpar sig bättre med en organisk modell. En verksamhet i en förutsägbar miljö har kunder med likartade och väl kända behov medan en verksamhet i en föränderlig miljö har kunder med varierande och svårtolkade behov. Vem som leder verksamheten har också betydelse för vilken organisationsform som används. En auktoritär ledare föredrar centraliserat beslutsfattande där denne får besluta allt själv medan en demokratisk ledare föredrar decentraliserat beslutsfattande där denne lyssnar till sina medarbetare. Det gäller att placera "rätt man på rätt plats". Valet av organisationsform ska hjälpa verksamheten att nå sina uppställda mål och tillgodose sina kunder, det bestämmer också hur arbete, ansvar, beslut och befogenheter ska fördelas och vem som ska leda och samordna detta. (Holmström & Lindholm, 2011) Enligt Nauclér (2011) är det den yttre miljön som påverkar valet av organisationsform på ridskola.

Organisationsformer handlar om hur organisationer fungerar samt hur de påverkar och påverkas av miljön de befinner sig i (Jones, 2004). Organisationsformen ger information om organisationens indelningsgrund samt om samordningens struktur (Bergengren, 2003). En början i att organisera är att skapa en enkel, naturlig funktionsorganisation, se figur 1 (Nilsson, 2003). Verksamheten bryts ner i delar och en samordnande ledare koordinerar delarna till en helhet (Holmström & Lindholm, 2011).



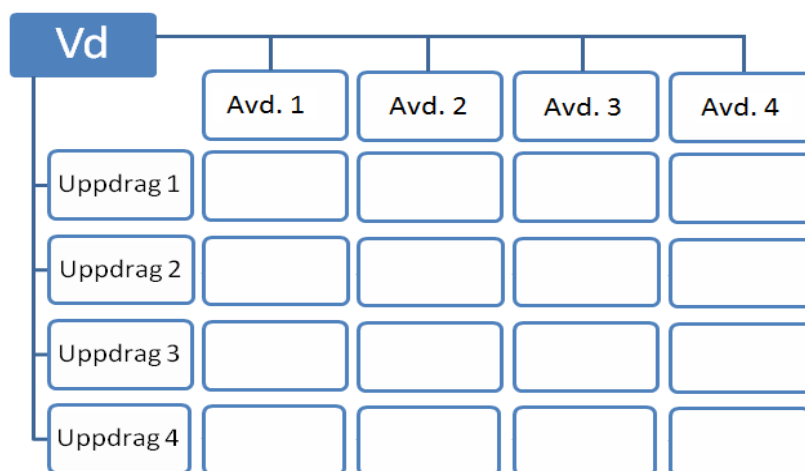
Figur 1. Organisationsschema av en enkel, naturlig funktionsorganisation som är en början i att organisera (Nilsson, 2003).

När en verksamhet expanderar och får fler anställda utökas också det administrativa arbetet. En mer utvecklad organisation krävs, oftast med renodlade administrativa delar och med avdelningschefer mellan chefen och medarbetarna. (Holmström & Lindholm, 2011) Enligt Holmström och Lindholm (2011) utvecklas organisationen först till en mer utvecklad funktionsorganisation och tar sedan form av en klassisk linje-stabsorganisation av byråkratisk modell med hierarkisk uppbyggnad, se figur 2. I en linje-stabsorganisation har det administrativa arbetet blivit så omfattande att ekonomi-, personal-, produktions- och marknadsansvariga specialister anställs. En linje-stabsorganisation lämpar sig bäst i en oföränderlig, stabil marknad eftersom det här finns en risk att förslag från medarbetarna, som är nära verksamheten, tappas bort på vägen upp genom hierarkin. (Holmström & Lindholm, 2011) Linje-stabsorganisation medger hög grad av specialisering och lämpar sig bäst när verksamheten erbjuder få produkter. Nackdelen med linje-stabsorganisation är att det finns risk för konflikter mellan de olika funktionerna, och att kunden kommer i kläm om funktionerna inte samverkar. I linje-stabsorganisation är linjen produktionen och staben är funktionerna som har som uppgift att stödja linjens chefer. Staben är resurs för utveckling och i praktiken är ansvarsfördelningen mellan stab samt produktionen ofta otydlig. (Granberg, 2008) I växande företag är det oftast linjen som fattar beslut, i ett åldrande företag är det däremot staberna som bestämmer (Adizes, 1988).



Figur 2. Organisationsschema av en linje-stabsorganisation av byråkratisk modell med hierarkisk uppbyggnad (Nilsson, 2003).

I matrisorganisation kombineras två olika organisationsformer, se figur 3 (Holmström & Lindholm, 2011). Organisationen kombineras av former från byråkratisk och organisk modell (Nilsson, 2003). Det är framförallt tjänsteföretagen som behöver en flexibel organisationslösning i form av matrisorganisation (Holmström & Lindholm, 2011). Matrisorganisation leder oftast till att medarbetaren har två chefer. Matrisorganisationen anses ge flexibilitet (Nilsson, 2003) och kompetensen bland medarbetarna kan nyttjas av många, samtidigt som kontakter inom organisationen främjas. Matrisorganisation kräver samarbete och det finns risk för intressekonflikter. (Granberg, 2008) Det kan vara svårt att prioritera vad som är viktigast att göra först. Matrisorganisation ställer höga krav på kommunikation mellan medarbetare samtidigt som den medverkar till många personkontakter. Matrisorganisationen kan öka effektiviteten och ge hög kostnadseffektivitet. (Bergengren, 2008)



Figur 3. Organisationsschema av matrisorganisation som kombinerar två olika organisationsformer (Holmström, Lindholm, 2011).

Organisationsschema

Organisationsschema är en ritning eller beskrivning över organisationsformen. Ett organisationsschema visar inte bara vilka som har makt och ansvar utan även vem som är chef över vem och hur order- och rapporteringsvägar ska fungera. Befattningsbeskrivningar ligger

till grund för organisationsschemat. (Holmström & Lindholm, 2011) Dock beskriver ett organisationsschema inte hur olika arbetsuppgifter hänger ihop med varandra eller hur arbetsuppgifterna i organisationen ser ut (Granberg, 2008). Organisationsschema visar att det finns en genomtänkt struktur som den aktuella verksamheten bygger på och organisationsschemat måste anpassas efter verksamhetens typ och storlek (Bergengren, 2003). Den valda organisationsstrukturen måste nästan alltid kompletteras med veckomöten, kommittéer, samordningsgrupper och liknande för att behålla helheten i verksamhetens uppdelade delar (Holmström & Lindholm, 2011).

Organisation i stora företag

Tidigt 1960-tal studerade ett antal forskare Webers organisationsteorier och utifrån Webers femton möjliga variabler för organisation studerade forskarna endast fem. Variablerna är specialisering, standardisering – graden av förekommande standardregler, formalisering – graden av förekommande skrivna instruktioner, centralisering och konfiguration – långa och korta beslutsvägar samt rollstrukturer. Forskarna fann att stora organisationer hade mer strukturerade verksamheter i form av specialisering, formalisering och standardisering än mindre organisationer. Formalisering är det som skiljer en organisation från en grupp. Grupper ses som informella och organisationer som formella. (Andersson, 1994)

I en större verksamhet finns möjligheter till stordriftsfördelar vilket går ut på att stor produktion möjliggör låga priser (Holmström & Lindholm, 2011), alltså så lite kostnader som möjligt per producerad enhet (L-G. Naucmér, pers. medd., 2012). Det innebär att man lämnar det så kallade traditionella arbetet, där alla medarbetare gör alla arbetsmoment, och organiserar och specialiserar så att en medarbetare utför ett visst arbetsmoment (Holmström & Lindholm, 2011).

MATERIAL OCH METOD

Det här är en enkätstudie. Studien undersökte organisation på svenska ridskolor som drivs av ideella föreningar. Enkäten (se bilaga 1) skickades som en Google enkät till 491 ridklubbar valda enligt studiens begränsningar ur Svenska Ridsportförbundets lista över ridklubbar i Sverige. Upplägget av enkäten kontrollerades i form av en pilotstudie där enkäten skickades till två utvalda ridskolor. Enkäten var länkad i ett e-post meddelande med följebrev (se bilaga 2) med 12 dagars svarstid och en påminnelse (se bilaga 3) skickades med två dagar kvar till sista svarsdag. Resultatet bearbetades i *Microsoft Excel 2007*. Frekvensen av ett svar noterades för varje enkät för att kunna se samband. Resultatet kunde inte bearbetas statistiskt med Chi-två-test på grund av för få observationer i vissa grupper.

Avgränsningar

Studien begränsas till de ridskolor som drivs av ideella föreningar, har ridskoleverksamhet för både vuxna och barn och som förutom styrelsen har minst två anställda. Detta för att standardisera undersökningen.

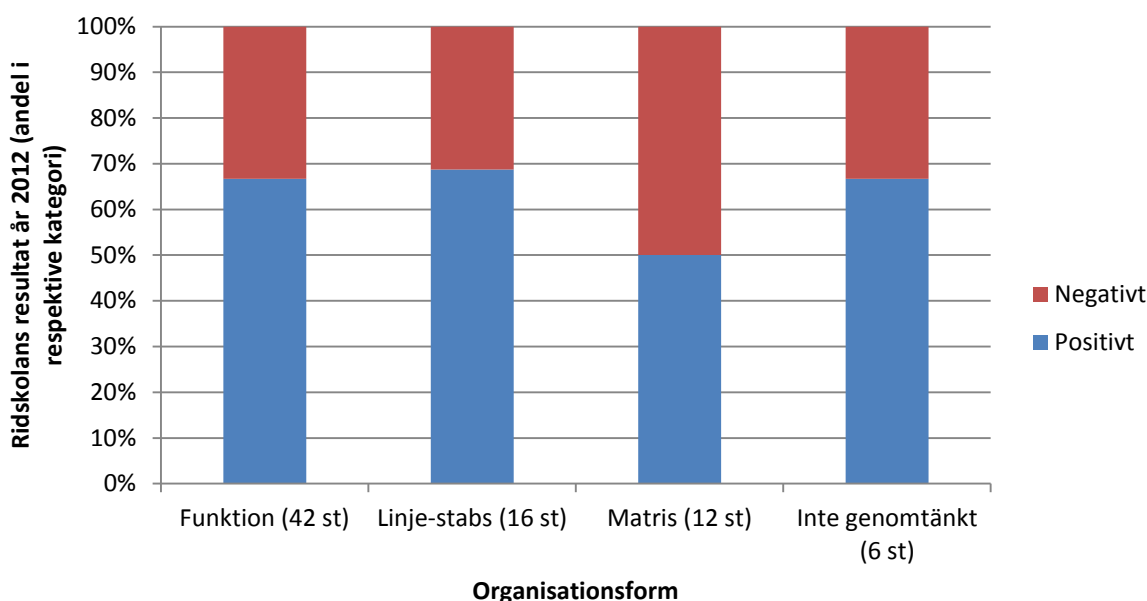
RESULTAT

Av 491 skickade enkäter erhöles totalt 81 svar, dvs. en svarsfrekvens på 17 %. Ett svar plockades bort enligt studiens avgränsningar, vilket ger 80 användbara svar.

I enkäten ombeddes ridskolorna välja, i bildform, en av följande tre organisationsformer som stämde bäst in på deras verksamhet. Bild 1 visade en enkel, naturlig funktionsorganisation,

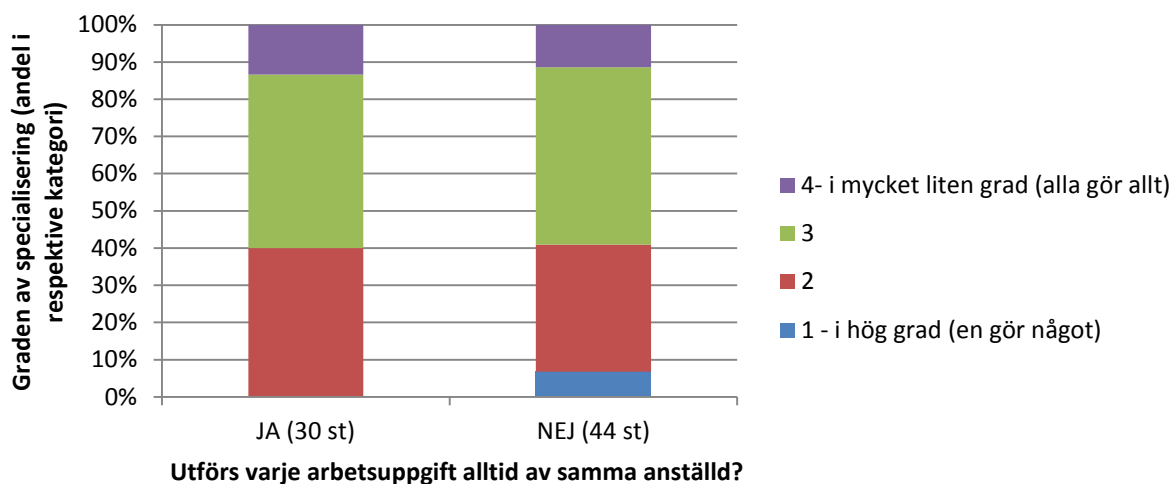
bild 2 visade en linje-stabsorganisation och bild 3 visade en matrisorganisation. Fjärde svarsalternativet var "Har inte en genomtänkt organisation". Organisationsformerna namngavs inte i enkäten för att undvika påverkan. En majoritet av ridskolorna, 53 % (42 st), valde funktionsorganisation, 21 % (17 st) valde linje-stabsorganisation, 15 % (12 st) valde matrisorganisation och 7 % (6 st) valde alternativet "Har inte en genomtänkt organisation". Tre svarande hade inte angett något alternativ på frågan.

I frågan om ridskolan gjorde positivt eller negativt resultat år 2012 svarade 64 % (51 st) att de gjorde ett positivt resultat och 34 % (27 st) svarade att de gjorde ett negativt resultat. Två svarande hade inte angett något alternativ på frågan. Andelen positiva och negativa resultat i förhållande till organisationsform presenteras i figur 4. Utöver de två som inte angett vilket resultat de gjorde för 2012 räknades ytterligare två svar bort då de inte valt någon organisationsform.



Figur 4. Diagrammet visar andel positiva och negativa resultat i förhållande till organisationsform.

I enkäten berörde två frågor specialisering. I frågan "Utförs varje arbetsuppgift alltid av samma anställd?" svarade 56 % (45 st) "Nej" och 43 % (34 st) "Ja". En svarande hade inte angett något alternativ på frågan. Dessa svar jämfördes med svaren i frågan om graden av specialisering, där ridskolorna fick välja av fyra alternativ. I figur 5 redovisas graden av specialisering i förhållandet till om varje arbetsuppgift alltid utförs av samma anställd. Studiens resultat påvisar att endast få ridskolor har en hög grad av specialisering och att den vanligast förekommande graden av specialisering är "2" och "3". Utöver den som inte angett något svar på om varje arbetsuppgift alltid utförs av samma anställd räknades ytterligare fem svar bort då de inte angett graden av specialisering. Ytterligare visar svaren inget samband mellan specialisering och antalet uppsittningar i veckan. I den här studien är antalet uppsittningar i veckan ett mått på ridskolans storlek, där fler antal uppsittningar betyder att ridskolan är stor.



Figur 5. Diagrammet visar andel specialiseringsgrad i förhållande till om varje arbetsuppgift alltid utförs av samma anställd.

Vidare i enkäten ställdes frågorna om vem som får fatta dagliga beslut och vem som fördelar arbetet. De flesta av de svarande anger att ridskolechef/verksamhetschef är den som fördelar arbetet. Dagliga beslut fattas i de flesta fall av ridskolechef/verksamhetschef men även av ridlärare och alla tillsammans, se tabell 1. I de aktuella frågorna fick de svarande ange flera svar.

Tabell 1. Sammanställningen visar vem som får fatta dagliga beslut och vem som fördelar arbetet där svaren anges i antal, ridskolorna är grupperade enligt vald organisationsform

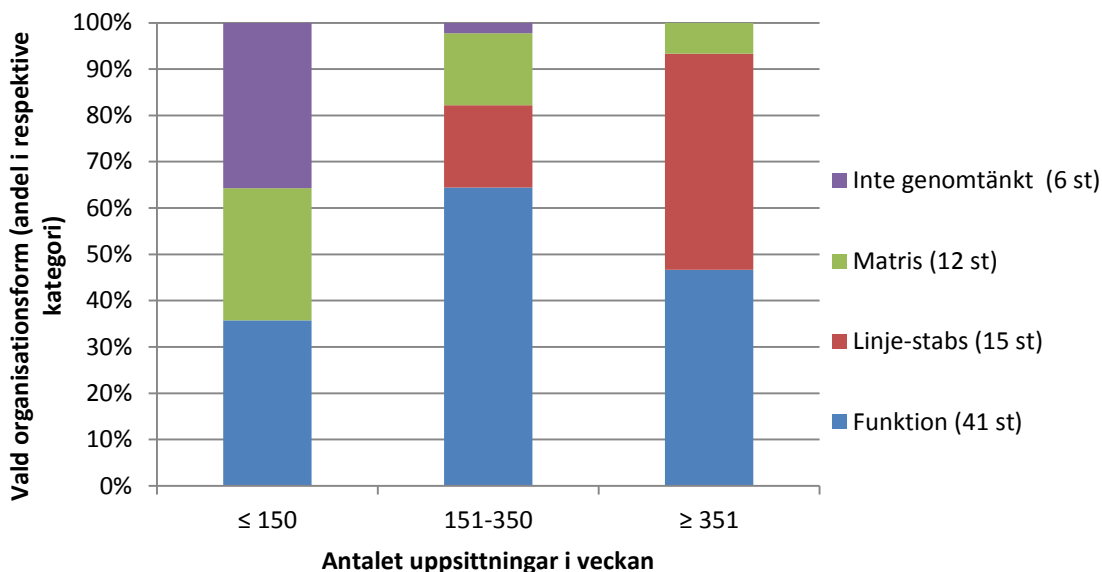
Organisationsform	Funktion (42 st)	Linje-stabs (17 st)	Matris (12 st)	Inte genomtänkt (6 st)
Vem fördelar arbetet				
Ridskolechef/Verksamhetschef	36	14	9	5
Ridlärare	---	---	---	---
Personalen	6	2	1	---
Styrelse	1	---	5	3
Teamleader/Gruppledare	1	---	2	---
Stallchef	---	2	---	---
Vem fattar dagliga beslut				
Ridskolechef/Verksamhetschef	24	12	5	4
Ridlärare	13	4	4	1
Alla	11	4	2	---
Stallchef	5	2	---	---
Styrelse	1	---	---	2
Kanslist	2	1	---	---
Hästansvarig	1	1	---	---
Hästkötare	---	1	1	---
Vaktmästare	1	---	---	---
Teamleader/Gruppledare	---	1	---	---

Vidare undersökte studien hur många av ridskolorna som har skriftliga arbetsrutiner, arbetstidsscheman, arbetsuppdelning och samordning samt befattningsbeskrivningar. De flesta, 91 % (73 st), svarade att de har skriftliga arbetsrutiner, en svarande hade inte svarat på frågan och 8 % (6 st) svarade att de inte har skriftliga arbetsrutiner. Fyra ridskolor av dessa sex tillhör de som anger att de inte har någon genomtänkt organisation. De flesta, 93 % (74 st), svarade att de har arbetstidsscheman. En svarande hade inte svarat på frågan. Sjuttionio av 80 ridskolor svarade att de har arbetsuppdelning. Sjuttiofem av 80 ridskolor svarade på frågan om arbetsuppdelningen samordnas och alla dessa anger att arbetsuppdelningen samordnas. En majoritet av ridskolorna, 83 % (66 st), har befattningsbeskrivningar men det skiljer sig åt vad som ingår i befattningsbeskrivningen, se tabell 2. Fyra svar räknades bort från tabellen då de inte valt någon organisationsform eller inte svarat på frågan om befattningsbeskrivningar. Av de 14 ridskolor som inte har befattningsbeskrivningar gör elva ridskolor positivt resultat och tre ridskolor negativt resultat. Av de sju ridskolor som inte har skriftliga arbetsrutiner gör fem ridskolor positivt resultat och två ridskolor negativt resultat. Av de fem ridskolor som inte har arbetstidsscheman gör alla fem positivt resultat.

Tabell 2. Sammanställningen visar om ridskolan har befattningsbeskrivningar och vad som ingår i befattningsbeskrivningen där svaren anges i antal, ridskolorna är grupperade enligt vald organisationsform

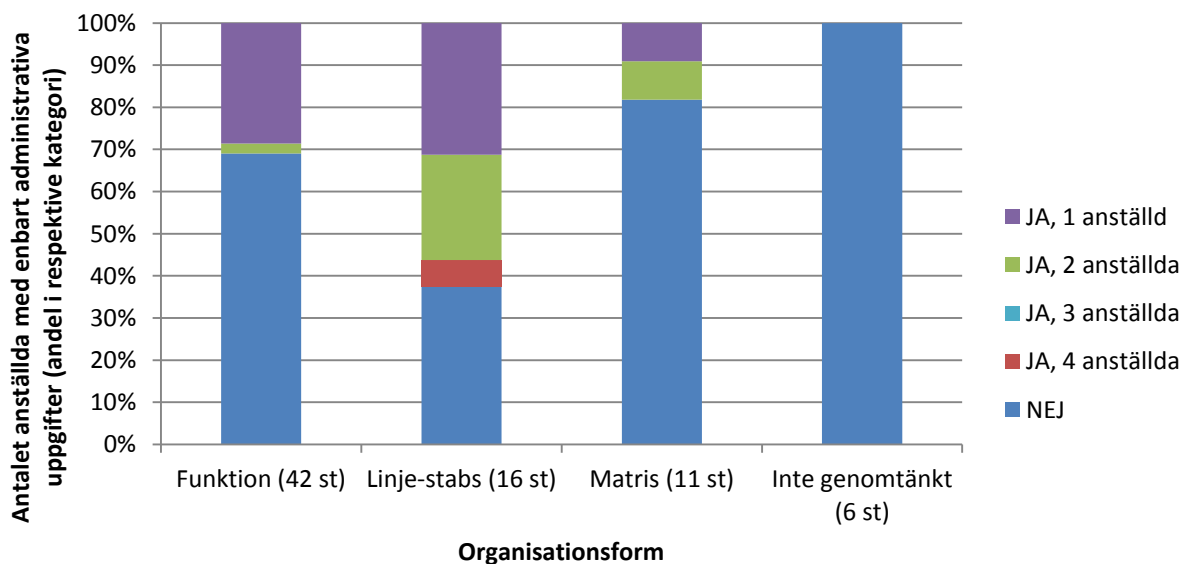
Organisationsform	Funktion (42 st)	Linje-stabs (17 st)	Matris (12 st)	Inte genomtänkt (6 st)
Har ridskolan befattningsbeskrivningar				
Ja	37	14	9	3
Nej	5	2	3	3
Vad ingår i befattningsbeskrivningen				
Uppgifter den anställda ska göra	37	13	9	3
Placering i organisationen	14	5	3	---
Ansvar	32	13	8	3
Befogenheter	31	12	7	1
Rapportvägar	13	8	7	---

I jämförelsen mellan antalet uppsittningar i veckan och vald organisationsform, se figur 6, går det att avläsa att alla de som valt linje-stabsorganisation har fler än 150 uppsittningar i veckan. Alla de som anger att de inte har någon genomtänkt organisation har mindre än 350 uppsittningar i veckan och 83 % av dessa har mindre än 150 uppsittningar i veckan. I de valda organisationsformerna funktionsorganisation och matrisorganisation är fördelningen av antalet uppsittningar i veckan liknande. Antalet uppsittningar är kategoriserade i storleksgrupper. Sex svar räknades bort då de inte valt någon organisationsform eller inte angett antalet uppsittningar.

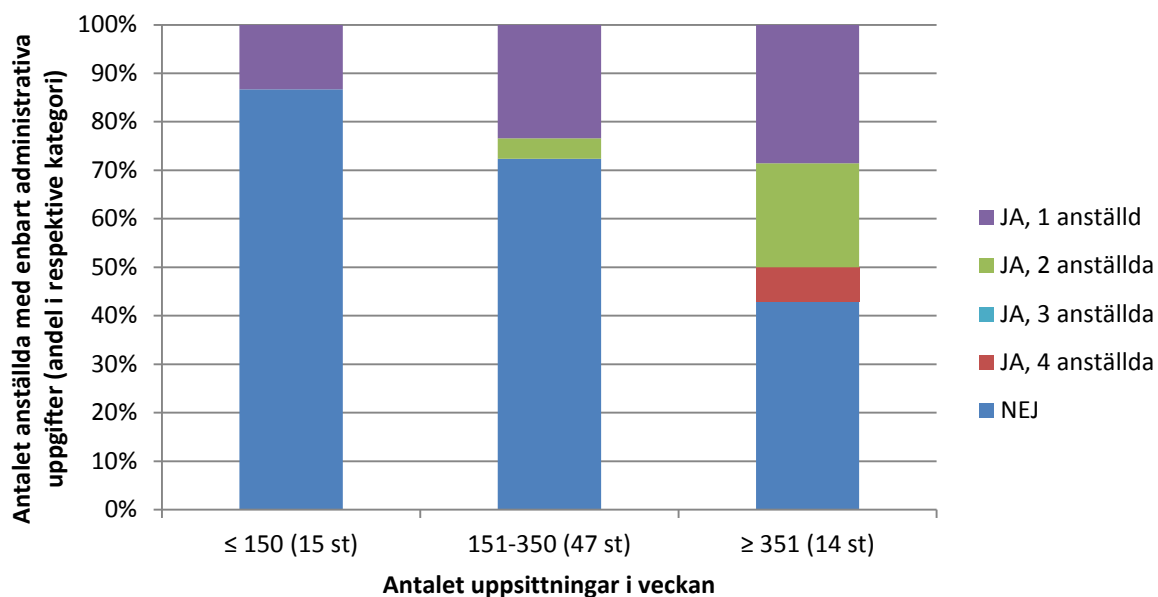


Figur 6. Diagrammet visar andel vald organisationsform i förhållande till antalet uppsittningar i veckan.

Studiens resultat visar att antalet anställda med enbart administrativa uppgifter inte är direkt kopplad till en viss organisationsform, se figur 7. Fem svar räknades bort då de inte angett om de har anställda med enbart administrativa uppgifter eller inte angett organisationsform. I figur 8 visas antalet anställda med enbart administrativa uppgifter i förhållande till antalet uppsittningar, alltså ridskolans storlek. Fyra svar räknades bort då de inte angett om de har anställda med enbart administrativa uppgifter eller inte angett antalet uppsittningar. Vidare visar studiens resultat att en viss vald organisationsform varken ökar eller minskar ridskolans administrativa arbetstimmar.

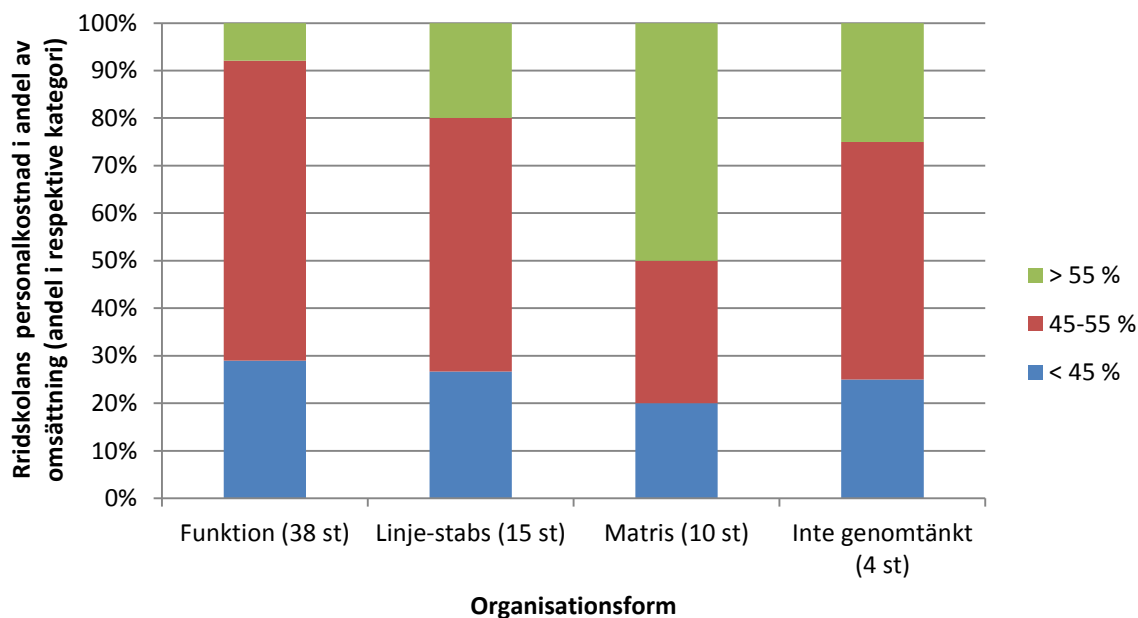


Figur 7. Diagrammet visar andel anställda med enbart administrativa uppgifter i förhållande till organisationsform.



Figur 8. Diagrammet visar andel anställda med enbart administrativa uppgifter i förhållande till antalet uppsittningar i veckan.

I figur 9 visas ridskolans personalkostnad i andel av omsättning i förhållande till vald organisationsform. Tretton svar räknades bort då de inte valt någon organisationsform eller inte angett ridskolans personalkostnad i andel av omsättning. Av de ridskolor som valt matrisorganisation och har personalkostnader > 55%, totalt fem ridskolor, är det två som gjorde ett positivt och tre som gjorde ett negativt resultat år 2012.



Figur 9. Diagrammet visar ridskolans personalkostnad i andel av omsättning i förhållande till vald organisationsform.

DISKUSSION

I den här studien undersöktes om ridskolorna i Sverige har en genomtänkt organisation och vad denna kännetecknas av. Resultatet visar att flertalet av de svarande har en organisation, vilket i enlighet med teoriavsnittet går att påvisa. Hur genomtänkt organisationen är skiljer sig mellan ridskolorna.

Enligt Forsell och Westerberg (2008) består en verksamhets organisation av arbetsuppdelning och samordning och enligt Holmström och Lindholm (2011) är detta första steget i att organisera. Studiens resultat visar att 79 av 80 ridskolor har arbetsuppdelning och att 75 av 80 ridskolor har samordning. Ett verktyg för arbetsuppdelning är enligt Rishytt Collman, m.fl. (2012) arbetstidsschema och skriftliga arbetsrutiner något som över 90 % av ridskolorna har. Ytterligare ett sätt att organisera är att utarbeta befattningsbeskrivningar.

Befattningsbeskrivningar ligger till grund för företagets organisation och dess organisationsschema. (Holmström & Lindholm, 2011) Studien visar att 83 % av ridskolorna har befattningsbeskrivningar men det som i tabell 2 kan avläsas är att få ridskolor har en helt komplett befattningsbeskrivning. Placering i organisationen och rapportvägar är de poster som i de flesta fall saknas. Linje-stabsorganisation med sin hierarkiska uppbyggnad ska kännetecknas av tydliga regler på hur kontroll och ansvar fördelas (Bergengren, 2003). När placering i organisationen samt rapportvägar saknas i befattningsbeskrivningen kan organisationen inte anses genomtänkt. De ridskolor som har arbetsuppdelning och samordning, skriftliga arbetsrutiner, arbetstidsschema samt kompletta befattningsbeskrivningar kan anses ha en grund till en genomtänkt organisation.

I teoriavsnittet beskrivs beslutsfattandet med begreppen centralisering och decentralisering och att ju högre upp i hierarkin besluten fattas desto mer centraliserad är verksamheten och vice versa (Holmström & Lindholm, 2011). I tabell 1 visas att de som valt linje-stabsorganisation har ett mer centraliserat beslutsfattande och att de som valt funktionsorganisation har ett mer decentraliserat beslutsfattande där många får fatta beslut. Enligt Nilsson (2003) leder matrisorganisation oftast till att medarbetaren har två chefer. Detta kan avläsas i tabell 1 på så sätt att de ridskolor som valt matrisorganisation har fler antal befattningar/yrke/titel som fördelar arbetet samt fattar dagliga beslut. Resultatet gör det rimligt att anta att ridskolan valt en organisationsform som stämmer överens med dess verksamhet.

I teoriavsnittet beskrivs att om decentraliseringen i en organisation är hög kallas organisationen platt (Holmström & Lindholm, 2011) och att platt organisation är ett sätt att snabbt minska kostnaderna och för företaget innebär det lägre personalkostnader (Granberg, 2008). I den här studien är funktionsorganisation den organisationsform som är platt. I figur 9 kan det avläsas att funktionsorganisation innebär att ridskolan har något lägre personalkostnader samt att matrisorganisation verkar innebära något högre personalkostnader. I jämförelsen var det hela 13 svar som fick räknas bort vilket troligtvis beror på att beräkningen personalkostnad i andel av omsättning kan uppfattas som svår eller att den som svarat på enkäten inte haft tillgång till ridskolans årsredovisning. Den eventuellt låga personalkostnaden bör ställas i relation till den platta organisationens nackdelar. En nackdel är att när det inte finns en hierarkisk uppbyggnad i organisationen finns det heller inte möjligheter att medarbetaren att stiga upp i hierarkin. Medarbetare med höga ambitioner kan uppleva verksamheten och sin egen anställning mindre utvecklingsbar. Enligt Granberg (2008) får chefer ett större arbetsområde i en platt organisation. I de fall en ridskolechef i en platt organisation ensam ansvarar för organisationen, kan det bli ett problem om personen försvinner eftersom företaget då försvinner med den (Adizes, 1988).

Enligt Holmström & Lindholm (2011) finns det ett tydligt samband mellan storlek och organisationsform, ju större organisationen är desto troligare är det att en byråkratisk modell används. I figur 6 visas att den byråkratiska linje-stabsorganisationen ökar med storleken och att ingen liten ridskola (≤ 150 uppsittningar i veckan) valt organisationsformen linje-stabs. Vidare har ingen stor ridskola (≥ 351 uppsittningar i veckan) valt "Har inte en genomtänkt organisation". Detta gör det rimligt att anta att en större ridskola kräver en mer genomtänkt organisation. Studiens resultat visar också att den vanligast förekommande organisationsformen är funktionsorganisation. Funktionsorganisation är första steget i att organisera (Nilsson, 2003), och när verksamheten expanderar finns det möjligheter att utveckla organisationen (Holmström & Lindholm, 2001). Varför de mindre ridskolorna väljer funktionsorganisation kan bero på två anledningar, dels att denna typ av organisation är mest relevant när verksamheten är liten och dels för att organisationen inte är mer genomtänkt än så. Varför de mindre ridskolorna inte väljer linje-stabsorganisation kan bero på att det inte finns något behov av annat än informella kontaktvägar eftersom alla träffar alla varje dag. Det som kan diskuteras är om en mindre ridskola väljer funktionsorganisation på grund av att verksamheten är liten och organisationsformen därför lämpligast, eller förblir verksamheten liten på grund av att organisationen inte är mer utvecklad och genomtänkt. Att endast sex ridskolor angett att de inte har en genomtänkt organisation kan bero på att alternativet "Har inte en genomtänkt organisation" är negativt värdeladdat.

Enligt Holmström och Lindholm (2011) är den miljö verksamheten finns i en viktig faktor i valet av organisationsform. Ridskolan finns i en stabil miljö (L-G. Naucleur, pers. medd., 2012) och enligt Bergengren (2008) samt Holmström och Lindholm (2011) fungerar en byråkratisk organisationsmodell med hierarkisk uppbyggnad i en stabil och förutsägbar miljö med kunder med likartade behov. Detta gör det rimligt att anta att linje-stabsorganisation skulle fungera väl på ridskola. Enligt studiens resultat verkar det vara inre faktorer, så som ridskolans storlek, som påverkar valet av organisationsform. Därmed kan Naucleurs (2011) påstående, att det är den yttre miljön som påverkar valet av organisationsform på ridskola, ifrågasättas.

De 15 % som valt matrisorganisation resresenterar alla storleksgrupper kategoriserade efter antalet uppsittningar, se figur 6. I enlighet med teoriavsnittet är matrisorganisation en mer utvecklad organisationsform. I enkäten gavs de svarande inte någon information om vad matrisorganisation innebär och det var inte tydligt att matrisorganisation kombinerar två olika organisationsformer (Holmström & Lindholm, 2011). Matrisorganisation kan absolut vara lämplig på ridskola, speciellt på en ridskola med större verksamhet och i sådana fall organisationsformen är medvetet vald kan organisationen anses vara genomtänkt. Om organisationsformen inte är medvetet vald beror det troligtvis på att ridskolan upplever sig ha organisationsschemat för matrisorganisation inom ansvarsuppdelningen. I de fall matrisorganisation tillämpas på ridskola bör ledningen vara medveten om att organisationsformen ställer höga krav på kommunikationen (Bergengren, 2008) och att det finns risk för intressekonflikter (Granberg, 2008). På en ridskola, där medarbetarens intresse för sitt ansvarsområde ofta är stort, kan rimligen intressekonflikter uppstå oftare.

I jämförelsen mellan ridskolornas resultat från år 2012 och vald organisationsform påvisar studien att vald organisationsform inte är kopplat till ridskolans resultat, se figur 4. Utifrån den här studien går det alltså inte att säga att en viss vald organisationsform har stor påverkan på eller skulle bidra till en bättre ekonomi för ridskolan. Att matrisorganisation innehar flest antal ridskolor med negativt resultat kan vara kopplat till organisationsformens eventuella högre personalkostnader. På grund av för få observationer går det inte att generalisera att högre personalkostnader i en matrisorganisation skulle innebära ett negativt resultat för ridskolan. Vidare visar studien att ridskolans resultat år 2012 inte går att koppla med om

ridskolan organiserar i form av befattningsbeskrivningar, skriftliga arbetsrutiner och arbetstidsschema. Att det i den här studien inte går att koppla ridskolans ekonomi till organisation beror på att det är flera faktorer som har betydelse för ridskolans ekonomi.

I enkäten kunde ridskolorna svara på om varje arbetsuppgift alltid utförs av samma anställd. Ett "JA" svar betyder att ridskolan har specialisering och ett "NEJ" svar betyder i sin tur att ridskolan inte har specialisering. Om en ridskola svarat "JA" borde de välja en hög grad av specialisering, alternativ "1" eller "2" i frågan om vilken nivå av specialisering de har. På samma sätt borde ett "NEJ" svar generera i svarsalternativ "3" eller "4". I figur 5 kan man avläsa att 60 % av "JA" svaren och 41 % av "NEJ" svaren inte stämmer överens med detta. Graden av specialisering styrker inte svaret på om varje arbetsuppgift alltid utförs av samma anställd, dels för att ingen av de som svarat "JA" angett att de har en hög grad av specialisering och dels för att av de som svarat "NEJ" är det för få som angett "4-i mycket liten grad" och 7 % som valt ett, enligt teoriavsnittet, felaktigt svar, svar "1". Det är därför rimligt att anta att organisationen i dessa fall inte är genomtänkt. Specialisering är en viktig del i en organisation. Enligt Jones (2004), Adam Smith (2000(1776)), Frederick Taylors organisationsteori (Andersson, 1994), Granberg (2008) och Nilsson (2003) leder specialisering till effektivitet.

Nackdelen med specialiseringen, precis som Forsell och Westerberg (2008) antyder, är att fysiskt arbete kan bli ohälsosamt när det blir för monotont. Stallarbete är ett typiskt exempel på fysiskt arbete. På ett teoretiskt sätt eftersträvar man specialisering eftersom det ökar effektiviteten men i praktiken fungerar det inte rent hälsosamt i fysiskt arbete. Detta kan vara en anledning till att ridskolorna svarat som de gjort, eller att många inte är medvetna om specialiseringens fördelar. Ytterligare en anledning till att svaren inte stämmer överens med varandra kan vara att frågorna kring specialisering var svårförstådda. Där specialisering går att tillämpa bör rimligen vara i ridskolans administrativa arbete.

Studiens resultat visar att antalet anställda med enbart administrativa uppgifter inte går att koppla till en viss organisationsform, förutom att av de som angett att de inte har en genomtänkt organisation är det ingen som har anställda med enbart administrativa uppgifter. Studien kan alltså inte bevisa att ridskolor med mer genomtänkt organisation, som innebär renodlade administrativa delar, skulle välja en viss organisationsform som i sin tur skulle vara mer genomtänkt än de andra. Däremot visar resultatet att antalet anställda med administrativa uppgifter är kopplat till ridskolans storlek och det är därför rimligt att anta att en större verksamhet har eller kräver en mer genomtänkt organisation med renodlade administrativa delar. Det i enlighet med Holmström & Lindholm (2011) som anger att det administrativa arbetet utökas när en verksamhet expanderar och att en mer utvecklad organisation då krävs. Med tanke på att specialisering kan tillämpas i ridskolans administrativa arbete och att administrativa anställda är vanligast på stora ridskolor är det rimligt att anta att det finns möjlighet till stordriftsfördelar på större ridskolor.

I teoriavsnittet redogörs för hur organisation har förändrats genom tiden. Det som kan diskuteras är om ridskolan gått från att producera enkla tjänster till lågt pris av lågutbildade och lågavlönade medarbetare till att producera kundanpassade tjänster av hög kvalitet av högre utbildade medarbetare. Ridskolans organisation borde då ha utvecklats, och bör fortsätta utvecklas dels eftersom ett företags framgång länge har kunnat spåras till organisation (Nilsson, 2003), och dels för att produktivitetshöjningar nästan alltid sker efter organisatoriska förändringar (Eliasson, 1984).

Utifrån detta rekommenderas ridskolorna att lägga resurser på organisation för att skapa en trygg, effektiv och produktiv arbetsplats. Ett sätt att nå detta är att upprätta kompletta befattningsbeskrivningar. Dessa hjälper verksamheten att knyta arbetsuppgifter till tjänster

och därmed förhindra konflikter samt oklarheter. Ytterligare rekommenderas ridskolan att utveckla specialisering inom sin verksamhet för att tillvarata specialiseringens fördelar. Organisation är också viktigt för att möjliggöra kommunikationen mellan medarbetare som har olika arbetstidsscheman, på såväl stora som små ridskolor. Denna studie kan inte ta ställning till vilken organisationsform som är lämpligast på ridskola, alla former har sina för och nackdelar. Men ju större verksamheten är desto viktigare är det med en genomtänkt organisation.

Materialet och metodens påverkan på resultatet

Svarsfrekvensen för studien var 17 % vilket anses lågt. En anledning till detta kan vara att metoden som användes var enkätstudie. Det är enkelt för ridskolorna att prioritera bort enkäten och kontakten med ridskolorna blir opersonlig. Andra anledningar kan vara tidsbrist, att de upplevt frågorna som svåra att svara på eller att ämnet helt enkelt inte intresserar. Det är möjligt att de 81 svar som kommit in är från ridskolor som har ett intresse i ämnet och de flesta av de som svarat är de som noggrant tänkt igenom sin organisation. Studiens resultat går därför inte att generaliseras över alla Sveriges ridskolor. En del av ridskolorna hade inte svarat på alla enkätens frågor vilket ger lägre svarsfrekvens i vissa specifika frågor. För att förbättra denna studie skulle enkäten kunna utformas på det sättet att ridskolorna inte kan lämna tomma svar. Dock vet man inte om detta skulle leda till ytterligare färre svar. Enkätens frågor skulle kunna formuleras annorlunda på så sätt att ridskolorna inte behöver välja mellan ett positivt värdeladdat svar som "JA" och ett negativt värdeladdat svar som "NEJ". Det finns en möjlighet att ridskolorna svarat "JA" på grund av detta.

Inför framtida studier

För att studera vidare inom ämnet organisation på ridskola skulle det vara av intresse att göra en mer kvalitativ undersökning på ett urval ridskolor med genomtänkt organisation. Även att ta reda på om arbetsmiljö kan kopplas till organisationsform vore intressant samt om chefsens ledarstil påverkar ridskolans valda organisationsform. Enligt Holmström och Lindholm (2011) har den som leder verksamheten betydelse för vilken organisationsform som används.

Slutsats

Slutsatsen är att ridskolorna i Sverige har en organisation och att de organiserar, men att organisationen inte alltid är genomtänkt. I de fall organisationen är genomtänkt kännetecknas denna organisation då av att den har arbetsuppdelning och samordning, skriftliga arbetsrutiner, arbetstidsschema samt väl utarbetade befattningsbeskrivningar och i vissa fall specialisering. Den genomtänkta organisationen tillhör i de flesta fall en större verksamhet och kännetecknas då av att ha anställda med enbart administrativa uppgifter.

FÖRFATTARENS TACK

Stort tack till vår handledare Lars-Gösta "Nåcke" Naucélér, Lillhärads bästa dragspelare, som har hjälpt oss att genomföra denna studie. Teoriavsnittet skulle inte blivit densamma utan dig. Tack Karin Morgan för all hjälp. Vi vill även tacka alla de ridskolor som besvarat enkäten och därmed gjort denna studie möjlig. Slutligen vill vi tacka våra föräldrar för hjälp och stöd och särskilt pappa Blomberg för visat engagemang.

SUMMARY

Organizations are about people in interaction. Human itself is complex, and the complexity increases when people are grouped. When creating groups there is a need for a structure, an order between the people in the group. Companies have an organization - riding school is also a company and should have an organization. Many studies have been done related to the riding school but there is no documentation about organizations at riding schools, and a research is needed.

The aim of the study was to clarify if riding schools in Sweden has a well considered organization. The main questions were: Does riding schools in Sweden have a well considered organization? In that case, what characterizes this organization? A questionnaire was sent to 491 riding clubs and the response rate was 17 % (81 riding schools). The results show that the majority of respondents has an organization but how well considered this organization is differs between riding schools. The study was limited to riding schools run by non-profit organizations.

One possible way to organize is to prepare job descriptions. Eighty-three percent have job descriptions but only a few riding schools have a complete job description. An organization consists of division of labor and co-ordination. Seventy-nine of 80 riding schools responded that they have division of labor. Seventy-five of 80 riding schools indicates that the division of labor co-ordinates. The majority, 91%, responded that they have written work routines.

The questionnaire asked the riding schools to choose an organization that suited best in their business. Fifty-three percent chose the operational organization, 21% chose the line and staff organization, 15% chose the matrix organization and 7% selected "Do not have a well considered organization". The bureaucratic line and staff organization increases with the size of the riding schools, all those who have chosen the line and staff have more than 150 horses mounted each week. All those who have chosen "Do not have a well considered organization" have less than 350 horses mounted each week. Why the smaller riding schools choose operational organization may partly be due to that this type of organization is most relevant when the business is small and partly because the organization isn't more considered than that. What can be discussed is whether a smaller riding school chooses operational organization because the business is small, and therefore the most appropriate form of organization, or does business remain small because the organization is more developed and well considered. The 15% who chose matrix organization represent all sizes of riding schools. The matrix organization may be appropriate at a riding school but the management should be aware that this form of organization places high requirements on communication.

People can be more effective in an organization because the organization creates opportunities for specialization, but in practice it's not healthy in physical work. This may be a reason why the riding schools answered as they did; the degree of specialization does not prove the answer to whether each task always performs by same employee, or that many riding schools aren't aware of specialization advantages. Where specialization is applicable should reasonably be in the administrative work. The number of employees with only administrative tasks is not related to a particular organization but it is related to the size of the riding school. Therefore it is reasonable to assume that a larger business has or requires a more considered organization with explicit administrative parts.

The conclusion is that riding schools in Sweden have an organization and they organize, but the organization is not always well considered. In cases where the organization is well considered it characterizes of division of labor and co-ordination, written work routines, work schedule, well-developed job descriptions and in some cases specialization. The well

considered organization belongs in most cases a larger business and characterizes of having employees with only administrative tasks.

REFERENSER

Litteratur

- Adizes, I. 1988. *Organisationers livscyklar*. Kristianstad, Kristianstads Boktryckeri AB.
- Andersson, C. 1994. *Organisationsteori*. Lund, Studentlitteratur.
- Bergengren, M. 2003. *Organisation & ledarskap*. Lettland, Livonia Print.
- Brunsson, K. 2013. *Effektivitet ger inte alltid önskad effekt*. Svenska Dagbladet, 9 mars.
- Eliasson, G. 1984. *Hur styrs storföretag?* Lieber, Stockholm.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. och Styhre, A. 2006. *Organisation och organisering*. Kristianstad, Kristianstads Boktryckeri AB.
- Forssell, A. och Westerberg, A. I. 2008. *Organisation från grunden*. Malmö, Liber AB.
- Granberg, O. 2008. *Organisation och ledarskap*. Polen, OZGraf.
- Hatch, J. O. 1997. *Organization Theory*. New York, Oxford University Press Inc.
- Holmström, N. och Lindholm, G. 2011. *Företagsekonomi – från begrepp till beslut*. Riga, Livonia Print.
- Jones, G. R. 2004. *Organizational theory, design, and change*. New Jersey, Pearson Education.
- Merton, R. 1968. *Social Theory and Social structure*. New York, Free press.
- Naucér, L-G. 2011. *Ett litet häfte om ridskolekonomi*. 2011 års upplaga, 74 sidor. Västerås.
- Nilsson, N. 2003. *Organisation och ledarskap – styr rätt i en ny tid*. Malmö, Daleke Grafiska AB.
- Rishytt Collman, C., Skårelid, M., Leisner, C-G och Annergård, L. 2012. *Driva Ridskola*. Stockholm, DanagårdLiTHO
- Smith, A. (2000 (1776)). *Wealth of nations*. New York, Random House International.

Internet

- Nationalencyklopedin. 2012. *Organisation*. <http://www.ne.se/lang/organisation/276787>. (Hämtad 12-11-27)
- Svenska Ridsportsförbundet. 2012. *Statistik och kortfakta om ridsport*. <http://www3.ridsport.se/Svensk-Ridsport/Statistik/> (Hämtad 13-01-31)

Personligt meddelande

Företagsekonomi lärare L-G, Naucér. 2012. Sveriges Lantbruksuniversitet

Lästa men ej refererade källor

Ekstedt, E. och Jönsson, G. 2005. *Att leda platta organisationer – utan att själv bli tillplattad*. Stockholm, Elanders Gotrab.

Heide, M., Johansson, C. och Simonsson, C. 2005. *Kommunikation & organisation*.
Kristianstad, Kristianstads Boktryckeri AB.

Lämsä, A-M. och Päivike, T. 2010. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki, Edita
Prima Oy.

BILAGA 1. ENKÄT

Organisation på Ridskola

Bedriver ridskolan verksamhet för både barn och vuxna?

- Ja, för både barn och vuxna
 Nej, endast för barn
 Nej, endast för vuxna

Hur många heltidstjänster finns det på er ridskola?

Alltså, summa tjänster

Hur många anställda personer finns det på er ridskola?

Vi vill veta hur många personer som arbetar på ridskolan oavsett om de arbetar ex. 50%, 75% eller 100%

Hur många uppsittningar sker i veckan på er ridskola?

Finns det en arbetsuppdelning på er ridskola?

Om NEJ, kryssa i "Har ingen arbetsuppdelning" på nästkommande två frågor

- JA
 NEJ

Om JA, samordnas arbetsuppgifterna för att skapa en helhet?

T.ex. diskuteras delarna med chef eller på personalmöten

- JA
 NEJ
 Har ingen arbetsuppdelning

Om JA, utförs varje arbetsuppgift alltid av samma anställd?

- JA
 NEJ
 Har ingen arbetsuppdelning

Vem fördelar arbetet?

Finns det befattningsbeskrivningar på er ridskola?

Om NEJ, kryssa i "Har inte befattningsbeskrivningar" på nästkommande fråga

- JA
 NEJ

Vad ingår i befattningsbeskrivningen?

Här kan du välja flera alternativ

- Uppgifter den anställda ska göra
- Placering i organisationen
- Ansvar
- Befogenheter
- Rapportvägar
- Har inte befattningsbeskrivningar

Finns det personal med enbart administrativa arbetsuppgifter på er ridskola? (ej styrelse)

Om JA, hur många anställda arbetar enbart administrativt?

- JA, 1 anställd
- JA, 2 anställda
- JA, 3 anställda
- JA, 4 anställda
- NEJ
- Other:

Hur många arbetstimmar i veckan omfattar er administration?**Finns arbetstidsscheman på er ridskola?**

Arbetstidsschema visar när en anställd ska vara på arbetsplatsen

- JA
- NEJ

Finns skriftliga arbetsrutiner på er ridskola?

- JA
- NEJ

Vilka/vilken befattning/yrke/titel får fatta dagliga beslut på er ridskola?**På vilken nivå finns det specialisering på er ridskola:**

Svarsalternativen beskriver

1 2 3 4

I hög grad (en gör något) I mycket liten grad (alla gör allt)

Vad gjorde er ridskola för resultat år 2012?

- POSITIVT
- NEGATIVT

Vad har er ridskola för personalkostnad i andel av omsättning?

Omsättning = intäkter, Ridskolans totala personalkostnad dividerat med ridskolans totala intäkter

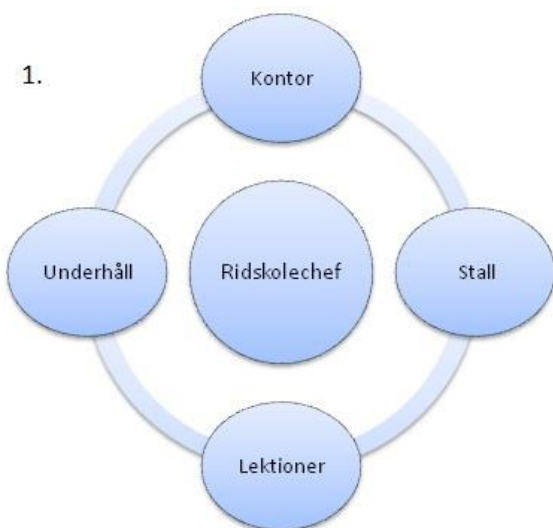
- <45%
- 45-55%
- >55%

Följ nedanstående länk och välj vilken organisation av 1,2 eller 3 som stämmer bäst in på er ridskola:

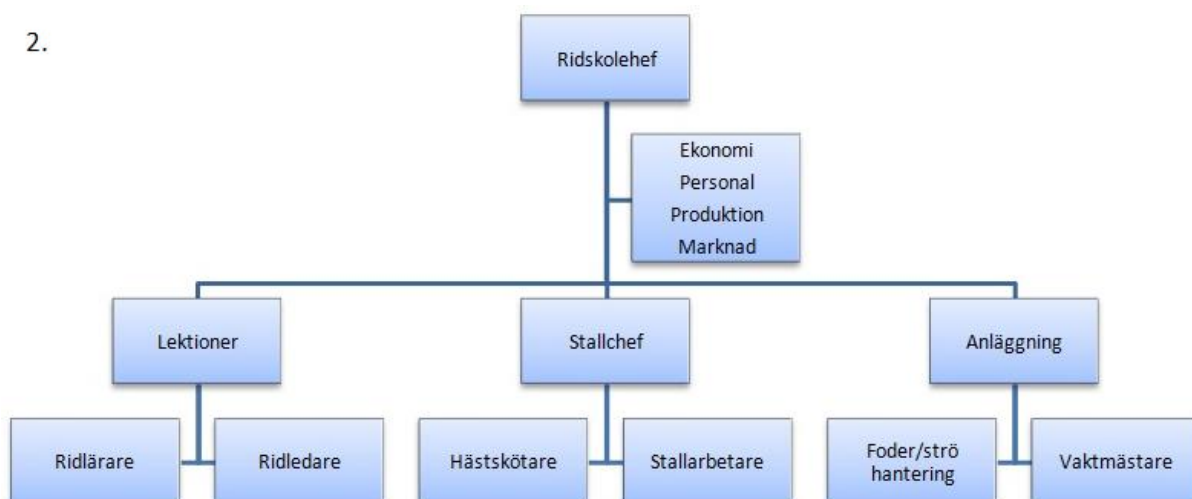
<https://docs.google.com/document/d/1ITEnTekul-Fk4ZjqXhGbQavzBY7f-cj8Q5xYNVL-Xzc/edit?usp=sharing>

- 1
- 2
- 3
- Har inte en genomtänkt organisation

1.



2.



3.

Ridskolechef

	Hästar	Lektioner	Barn- verksamhet	Underhåll
Barn	Ansvarig	<i>ex. Camilla</i>		
Juniorer				
Vuxna				
In- ackorderingar				

BILAGA 2. FÖLJEBREV

Hej Sveriges ridskolor!

Vi är två Hippologstudenter vid Ridskolan Strömsholm som gör ett kandidatarbete om Organisation på ridskola. Vi undersöker om det finns en genomtänkt organisation på Sveriges föreningsdrivna ridskolor och önskar att alla föreningsdrivna ridskolor skulle besvara vår enkät. (Om er ridskola är privatdriven får ni tyvärr ej medverka i studien och vi ursäktar att detta mejl nått er)

Enkäten tar ca. 5 minuter att svara på och du behöver veta er ridskolas antal anställda personer, summa heltidstjänster, antal uppsittningar i veckan, om resultatet för 2012 var positivt eller negativt samt personalkostnad i andel av omsättning.

Svaren kommer att bearbetas anonymt och ingen ridskola kommer att namnges. Frågor och funderingar besvaras via mail: camilla-blomberg@hotmail.com eller kati.ojala@virpi.net

Du har möjlighet att svara på enkäten till och med den 25 mars.

Ditt svar betyder mycket för oss, Tack på förhand!
Camilla Blomberg & Kati Ojala

ENKÄTEN HITTAR DU HÄR:

<https://docs.google.com/forms/d/12HtKQwmqVrIBjD2AZqbKY7PbS-TYTnMN1TgHoajOGIA/viewform>

BILAGA 3. FÖLJEBREV

Hej igen Sveriges ridskolor!

Vi mejlade er för drygt en vecka sedan om vårt kandidatarbete om Organisation på ridskola där vi undersöker om det finns en genomtänkt organisation på Sveriges föreningsdrivna ridskolor. Vi önskade att alla föreningsdrivna ridskolor skulle besvara vår enkät. (Om er ridskola är privatdriven får ni tyvärr ej medverka i studien och vi ursäktar att detta mejl nått er)

Vi vill påminna er om att besvara enkäten, sista dagen är den 25.e mars!

Och till er som redan besvarat enkäten, STORT TACK!

Enkäten tar ca. 5 minuter att svara på och du behöver veta er ridskolas antal anställda personer, summa heltidstjänster, antal uppsittningar i veckan, om resultatet för 2012 var positivt eller negativt samt personalkostnad i andel av omsättning.

Svaren kommer att bearbetas anonymt och ingen ridskola kommer att namnges. Frågor och funderingar besvaras via mail: camilla-blomberg@hotmail.com eller kati.ojala@virpi.net

Ditt svar betyder mycket för oss, Tack på förhand!
Camilla Blomberg & Kati Ojala

ENKÄTEN HITTAR DU HÄR:

<https://docs.google.com/forms/d/12HtKQwmqVrIBjD2AZqbKY7PbS-TYTnMN1TgHoajOGIA/viewform>

DISTRIBUTION:

Sveriges Lantbruksuniversitet	Swedish University of Agricultural Sciences
Hippologenheten	Department of Equine Studies
Box 7046 750 07 UPPSALA	Box 7046 750 07 UPPSALA
Tel: 018-67 21 43	Tel: +46-18 67 21 43
Fax: 018-67 21 99	Fax: +46-18 67 21 99
