

Införande av affärssystem

- ett förändringsarbete

Kristianstad februari 2009
Per-Arne Olsson
Sektionen för Hälsa och Samhälle

| | | |
|---|--------------|--------------------|
| Organisation | | Författare |
| Högskolan Kristianstad Sektionen för Hälsa och Samhälle | | Per-Arne Olsson |
| Dokumenttyp | | Handledare |
| Examensarbete 15 högskolepoäng på avancerad nivå | | Eduardo Naranjo |
| Titel och undertitel | | |
| Införande av affärssystem – ett förändringsarbete | | |
| Title and subtitle | | |
| Implementation of an Enterprise Resource Planning System – a period of change | | |
| Sammanfattning | | |
| <p>I samband med införandet av ett totalintegrerat administrativt affärssystem, i en större processindustri, så har vardagen för många av företagets medarbetare påverkats på ett genomgripande sätt. Första linjens chefer, arbetsledarna, på en av underhållsavdelningarna har intervjuats om deras upplevelse av hur arbetsuppgifterna har förändrats, hur organisationen har utvecklats och den upplevda affärsnyttan med införandet av affärssystemet.</p> <p>Den undersökta avdelningen fokuserar på kostnader och kostnadsuppföljning. Affärssystemet har skapat nya möjligheter för kostnadsuppföljning i det dagliga underhållsarbetet.</p> <p>På företaget bedrivs ett verksamhetsutvecklingsarbete som handlar om operatörsunderhåll. Underhållsavdelningarna för över enklare och rutinmässiga arbetsuppgifter till produktionsavdelningarna. Första linjens chefer på den undersökta avdelningen uttrycker en känsla av det inte räcker för att kompensera det merarbete som de upplever att affärssystemet har inneburit för dem i vardagen.</p> <p>Första linjens chefer upplever att det finns en affärsnytta för såväl företaget som för den egna avdelningen. Det kommer dock att ta ett antal år innan affärsnyttan blir synlig på hela företaget.</p> | | |
| Nyckelord | | |
| Informationssystem – affärssystem – förändring – change management – organisationsförändring | | |
| Utgivningsår | Språk | Antal sidor |
| 2009 | Svenska | 44 |
| Internet/WWW | | |
| http://www.hkr.se | | |

Förord

Jag skulle vilja framföra ett stort och varmt tack till de av mina kollegor på företaget som ställt upp på mina intervjuer och därmed gjort arbetet möjligt. Tackar även chefen för anläggnings- och underhållsavdelningen som ställt organisationen tillgänglig för mig och mina ambitioner att ta reda på hur ett större förändringsarbete har påverkar vardagen för många av oss. Till alla de som bistått mig med korrekturläsning, goda råd och glada tillrop under arbetets gång är jag evigt tacksam. Slutligen vill jag rikta ett tack till min handledare, Eduardo Naranjo, på Högskolan Kristianstad för värdefulla synpunkter och kommentarer.

Kristianstad i februari 2009

Per-Arne Olsson

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| Förord | 3 |
| Innehållsförteckning | 4 |
| 1 Inledning..... | 6 |
| 1.1 Bakgrund | 6 |
| 1.2 Problembeskrivning | 7 |
| 1.2.1 Syfte | 7 |
| 1.2.2 Frågeställning | 7 |
| 1.3 Disposition | 7 |
| 2 Metod | 8 |
| 2.1 Undersökningen | 8 |
| 2.1.1 Ursprungsidé till undersökningen | 8 |
| 2.1.2 Avgränsningar | 8 |
| 2.1.3 Val av avdelning..... | 8 |
| 2.1.4 Val av respondenter..... | 9 |
| 2.1.5 Riskerna för påverkan av respondenterna | 9 |
| 2.1.6 Etiska aspekter..... | 9 |
| 2.1.7 Subjektiva kontra objektiva aspekter | 10 |
| 2.1.8 Representativitet..... | 10 |
| 2.1.9 Reliabilitet | 10 |
| 2.1.10 Validitet..... | 10 |
| 2.2 Datainsamlingsmetod | 11 |
| 2.2.1 Kvalitativ undersökningsmetod..... | 11 |
| 2.2.2 Planering av genomförandet av semistrukturerade intervjuer..... | 11 |
| 2.2.3 Pilotstudie..... | 11 |
| 2.2.4 Dokumentation av datainsamling | 11 |
| 2.3 Analysmetod..... | 12 |
| 2.4 Val av litteratur..... | 12 |
| 3 Teoretisk förankring..... | 13 |
| 3.1 Organisation och organisering | 13 |
| 3.1.1 Organisationsförändring och organisationsutveckling..... | 13 |
| 3.1.2 Organisering av arbetsuppgifter | 13 |
| 3.2 Förändring | 14 |
| 3.2.1 Förändring av första och andra ordningen | 14 |
| 3.2.2 Förändring ur ett organisatoriskt perspektiv | 14 |
| 3.2.3 Förändring ur ett individperspektiv | 14 |
| 3.3 Affärssystem..... | 15 |
| 3.3.1 Definition av affärssystem | 15 |
| 3.3.2 Införande av affärssystem | 15 |
| 3.3.3 Förändring i samband med införandet av affärssystem | 16 |
| 3.3.4 Affärsnyttan med affärssystem..... | 16 |
| 3.3.5 Affärssystemets nackdelar..... | 16 |
| 3.4 Perspektiv på industriellt underhåll | 17 |
| 3.5 Definition av första linjens chef..... | 17 |
| 4 Datainsamling genom semistrukturerade intervjuer | 18 |
| 4.1 Intervjuer | 18 |
| 4.1.1 Huvudarbetsuppgifter..... | 18 |

| | |
|---|----|
| 4.1.2 En vanlig dag börjar... | 18 |
| 4.1.3 Teknik..... | 19 |
| 4.1.4 Personalvård | 19 |
| 4.1.5 Möjligheten att kunna påverka den egna arbetssituationen | 20 |
| 4.1.6 Upplevd förändring de senaste åren | 20 |
| 4.1.7 Verksamhetsutveckling (DU2012)..... | 21 |
| 4.1.8 Totalintegrerat administrativt affärssystem..... | 22 |
| 4.1.9 Affärsnyttan med det totalintegrerade affärssystemet..... | 22 |
| 4.1.10 Verksamhetsutveckling (Affärssystem) | 23 |
| 4.1.11 Totalupplevelsen av att vara första linjens chef | 24 |
| 4.1.12 Organisation och organisering | 24 |
| 5 Diskussion och bearbetning av intervjuerna | 26 |
| 5.1 Förståelsen för den egna rollen och arbetsuppgifterna..... | 26 |
| 5.1.1 Definition av rollen arbetsledare som första linjens chef..... | 26 |
| 5.1.2 Rollen som första linjens chef på mekaniska avdelningen | 26 |
| 5.1.3 Delaktigheten hos första linjens chefer på mekaniska avdelningen..... | 26 |
| 5.2 Nya eller förändrade arbetsuppgifter på individnivå..... | 27 |
| 5.2.1 Införandet av ett totalintegrerat administrativt affärssystem..... | 27 |
| 5.2.2 Utveckling av arbetsuppgifter och arbetsmetoder..... | 27 |
| 5.2.3 Förändring av arbetsuppgifterna | 27 |
| 5.3 Förändring och utveckling på organisatorisk nivå | 28 |
| 5.3.1 Nya krav och förutsättningar..... | 28 |
| 5.3.2 Delegering och samarbete | 29 |
| 5.3.3 Utveckling och anpassning av arbetsprocesserna | 30 |
| 5.3.4 Dekvalificering istället för utveckling av arbetsuppgifterna..... | 30 |
| 5.4 Affärsnyttan med införandet av affärssystemet | 31 |
| 5.4.1 Hur upplevs affärsnyttan på organisatorisk nivå..... | 31 |
| 5.4.2 Hur upplevs affärsnyttan för första linjens chef på mekaniska avdelningen | 31 |
| 6 Slutsats | 32 |
| 7 Förslag till fortsatt utredning | 35 |
| 8 Källförteckning..... | 36 |
| 8.1 Publicerade källor..... | 36 |
| 8.2 Företagsinterna dokument | 37 |
| 8.3 Muntliga källor | 37 |
| 9 Ordlista / Förkortningar / Förklaringar..... | 38 |
| Bilagor..... | 39 |
| Bilaga 1, Företagspresentation | 39 |
| Bilaga 2, Den undersökta avdelnings organisation och funktion..... | 40 |
| Bilaga 3, Verksamhetsförändring (DU 2012) | 41 |
| Bilaga 4, Totalintegrerat administrativt affärssystem | 43 |
| Bilaga 5, Frågeområden för semistrukturerad intervju | 44 |

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Det studerade företaget är en stor processindustri som ingår i en multinationell industrikoncern som är börsnoterad på ett par av de europeiska börserna. Globalisering, rationaliseringar och effektiviseringar är utmaningar som företaget ständigt konfronteras med. På företaget tillverkas produkterna ända från råvara till färdig slutkonsumentprodukt. Produkterna säljs på en global marknad. För en översiktlig presentation av tillverkningsprocessen se *bilaga 1*.

De ständigt ökade kraven på större lönsamhet, minskade kostnader och effektivare arbetsprocesser så har företaget jämfört med 1999 halverat antalet första linjens chefer på underhållsavdelningen. Detta har främst genomförts genom att slå samman grupper i samband med pensioneringar. I samband med att grupperna har slagits samman så har första linjens chefer dels fått fler medarbetare och dels har de fått underhållsansvar för större områden ute i fabriken. I en del fall har helt nya professioner knutits till ansvarsområdet. För en översiktlig presentation av underhållsavdelningen se *bilaga 2*.

För att möta en ständigt ökad konkurrens om marknadsandelar, råvaror och arbetskraft så bedriver det studerade företaget sedan 2005 ett verksamhetsutvecklingsarbete i projektform med syftet att införa ett operatörsdrivet underhåll. Produktionsavdelningarna ska ta över enklare och rutinmässiga underhållsarbetsuppgifter. Förändringen beräknas vara fullt genomförd 2012 och projektet avslutas och ansvaret för en vidareutveckling inkluderas i den ordinarie organisationens arbete. Verksamhetsförändringsprojektet har fått namnet DU 2012. Samtliga medarbetare på anläggnings- och underhållsavdelningen har involverats och berörs av DU2012. För en översiktlig beskrivning av DU 2012 se *bilaga 3*.

Koncernen och företaget har haft många olika specialgjorda och ointegrerade datasystem för att hantera de administrativa processerna. I gränssnitten mellan de olika datasystemen har manuella och eller halvmanuella arbetsmoment utförts av administrativ personal. Under 2006 infördes ett nytt administrativt affärssystem med totalintegrerade moduler inom ekonomi, förråd, inköp, personal, underhåll och projekthantering. Ett totalintegrerat administrativt affärssystem kan beskrivas som ett datasystem, där företagens alla administrativa processer har samlats och länkats till en gemensam databas. För en mer detaljerad beskrivning se kapitel 3.3 *Affärssystem* och *bilaga 4*.

1.2 Problembeskrivning

Arbetet med att införa ett administrativt affärssystem med totalintegrerade moduler inom ekonomi, förråd, inköp, personal, underhåll och projekthantering har pågått i koncernen sedan 2002. Systemimplementeringen ur ett datatekniskt perspektiv var odramatisk och det ekonomiska bokslutet kunde genomföras helt utan missöden redan efter första månadsskiftet. Införandet av det nya affärssystemet skulle i efterhand snarare komma att upplevas som ett förändringsarbete än ett datatekniskt systembyte. Affärssystemet kräver att ett antal roller fördelas på olika befattningar. En befattning kan ha mer än en roll, och en befattning innehas av en anställd. Det finns ett antal befattningar på företaget som är att betrakta som nyckelbefattningar. Första linjens chef på såväl produktionsavdelningarna som anläggnings- och underhållsavdelningarna är nyckelbefattningar. Första linjens chefer på anläggnings- och underhållsavdelningarna har tilldelats ett stort antal roller i det totalintegrerade administrativa affärssystemet.

1.2.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är ta reda på hur arbetssituationen har förändrats för första linjens chefer på underhållsavdelningen på en större processindustri i samband med införandet av ett totalintegrerat administrativt affärssystem.

1.2.2 Frågeställning

Frågeställningen är hur första linjens chefer på den undersökta underhållsavdelningen upplever att:

- deras arbetssituation har påverkats av införandet av ett totalintegrerat administrativt affärssystem?
- verksamheten / organisationen har utvecklats och förändrats för att stötta dem i deras nya roll efter införandet av ett totalintegrerat administrativt affärssystem?
- affärsnyttan med införandet av affärssystemet har kunnat infrias?

1.3 Disposition

I rapportens *Inledning* beskrivs bakgrunden till undersökningen och problemområdet. Syfte, frågeställning och en presentation av rapportens disposition återfinns här. I kapitlet *Metod* redovisas vald metod och ursprungsidéerna till undersökningen och dess avgränsningar. Riskbehandling av ett snävt strategiskt urval av respondenter och deras indirekta organisatoriska förhållande till författaren redovisas också här. Studiens representativitet, validitet och reliabilitet ingår här. Datainsamlingsmetod, analysmetod och val av litteratur avslutar kapitlet. Teorier och för undersökningen relevant litteratur redovisas i kapitlet *Teoretisk förankring*. I det efterföljande kapitlet *Datainsamling genom semistrukturerade intervjuer* redovisas de innehållsanalyserade och ämnesgrupperade intervjuvaren. Därefter följer ett kapitel med *Diskussion och bearbetning av intervjuerna* med kopplingar till den teoretiska förankringen. I rapportens *Slutsats* redovisas resultaten och där dras slutsatserna. *Förslag till fortsatt utredning* formuleras kortfattat i ett eget kapitel. Litteraturen som använt i uppsatsen redovisas i kapitlet *Källförteckning*. För att underlätta för läsaren så finns det en *Ordlista* med förklaringar av branschspecifika termer och förkortningar. Texten görs därmed mer tillgänglig för den tänkta målgruppen. Rapporten avslutas med *Bilagor* med kompletterande och fördjupande information. Frågeområdena som användes vid intervjuerna redovisas i den sista bilagan.

2 Metod

2.1 Undersökningen

2.1.1 Ursprungsidé till undersökningen

Under en av de tidiga faserna, av koncernens globala projekt med att införa ett gemensamt totalintegrerat administrativt affärssystem, så var författaren / intervjuaren projektledare för det lokala utrullningsprojektet. Från varje svensk enhet i koncernen ingick projektledaren, change manager och delprojektledarna för de olika systemmodulerna i en nationell projektgrupp som hade till uppgift att harmonisera processerna och konfigurera systemet. Projektet kom till en kritisk punkt där hela projektet lades på is och projektorganisationen upplöstes. Anledningen var att den innersta kärnan i systemet var felaktigt konfigurerad, vilket medförde att de nationella kontoplanerna inte kunde tillämpas. Det fanns ett antal andra brister men de hade gått att lösa. Den lokala projektorganisationen gjorde ett projektavslut, genom att dokumentera erfarenheter och den kunskap som inhämtats. Delprojektledarna arbetade intensivt vidare tillsammans med representanter från de övriga enheterna i koncernen och skapade en ny gemensam plattform. Utifrån denna nya plattform så kunde en ny våg av utrullningsprojekt starta i koncernen. I maj 2006 var det ”go-live” för företaget. Systembytet ur ett datatekniskt perspektiv fungerade, och målet att kunna göra bokslut vi nästkommande månadsskifte uppnåddes. Författaren / intervjuaren valde att stå utanför utrullningsprojektet 2006, och utbildades istället till SuperUser för att ingå i det lokala supportteamet. Dessa erfarenheter ledde fram till beslutet att undersöka vad som hände med de dagliga användarna efter införandet av det totalintegrerade administrativa affärssystemet, med ett delat utifrån- och inifrånperspektiv.

2.1.2 Avgränsningar

Det undersökta företaget ingår i en multinationell koncern. Studien är avgränsad till att omfatta endast ett av företagen som är beläget i södra delen av Sverige. Vidare avgränsas studien till att endast omfatta en del av företagets anläggnings- och underhållsavdelning. Det är inom anläggnings- och underhållsavdelningen som påverkan har varit störst. Mekaniska avdelningen, som ingår som en av sju underavdelningar i anläggnings- och underhållsavdelningen, har valts ut därför att det är den avdelning som har genomgått de till antalet största förändringarna avseende bemanning och tilldelning av nya arbetsuppgifter. Endast första linjens chefer (arbetsledarna) och ytterligare en medarbetare på den valda avdelningen har intervjuats. Se vidare i avsnitt *2.1.3 Val av avdelning* och *2.1.4 Val av respondenter*. I bilaga 2 finns ett organisationsschema för anläggnings- och underhållsavdelningen.

2.1.3 Val av avdelning

Författaren / intervjuaren tillhör anläggnings- och underhållsavdelningen på företaget och arbetar som teknisk specialist och projektledare. Författaren / intervjuaren har valt att studera mekaniska avdelningen som ingår som en av sju avdelningar i anläggnings- och underhållsavdelningen. Mekaniska avdelningen är den största avdelningen, och samtidigt den avdelning som har tilldelats flest roller i affärssystemet. Första linjens chefer, arbetsledarna, på mekaniska avdelningen är en av de grupper på företaget som har påverkats mycket av införandet av affärssystemet. Författaren / intervjuaren har tidigare arbetat på mekaniska avdelningen i flera olika befattningar och har därmed de nödvändiga kunskaper om hur arbetsprocesserna är fördelade i praktiken. Genom rollen som projektledare i det ursprungliga utrullningsprojektet, i kombination med rollen som SuperUser i det slutligt implementerade systemet, så är författaren /

intervjuaren väl förtrogen med hur arbetsprocesserna är konfigurerade i systemet. I de fall det har funnits ett gap, mellan hur arbetet utförs i praktiken och hur det är konfigurerat i systemet, har gapet överbrygats med ett förändrat arbetssätt i praktiken och delvis genom att justera systemkonfigurationen.

2.1.4 Val av respondenter

Valet av respondenter var ett strategiskt urval eftersom de besitter en kunskap och erfarenhet som belyser hur en verksamhetsförändring på ett drastiskt sätt kan påverka vardagen. Genom valet av första linjens chefer på mekaniska avdelning som respondenter erhöles en väl avgränsad grupp. Det var fyra personer. Samtliga har lång erfarenhet av arbetsledning, men har arbetat olika länge som första linjens chef på den undersökta avdelningen. Spannet är 2 månader upp till 20 år. För att få ett alternativt perspektiv, men ändå med samma utgångsläge, så har även en femte person intervjuats. Denne tillhör också mekaniska avdelningen och har lång erfarenhet och kunskaper om de processer och arbetsmetoder som finns på avdelningen, men även hur affärssystemet är konfigurerat och hur det används men framförallt hur det skulle kunna användas.

De valda respondenterna sammantaget kan karakteriseras enligt följande:

- Nyckelroll på företaget.
- Tilldelats ett stort antal roller i systemet.
- Har direkt arbetsledande roll för stora personalgrupper.
- Tillhör organisatoriskt den, till antalet medarbetare, största underhållsavdelningen.

Författaren / intervjuaren känner såväl organisationen som respondenterna väl, utan att ha ett hierarkiskt förhållande till dem. Det finns ett väl förankrat förtroende mellan respondenterna och författaren / intervjuaren som gör att dialogen har kunnat föras på ett konstruktivt sätt. Studien har genomförts med ett såväl inifrån som utifrånperspektiv, där författaren / intervjuaren har intagit en neutral ställning.

2.1.5 Riskerna för påverkan av respondenterna

Risken finns att respondenterna kan ha påverkats av tidigare, nuvarande och förväntat kommande händelser där de enskilt eller i grupp interagerar med författaren / intervjuaren. De är väl medvetna om intervjuarens bakgrund och förhållningssätt inom verksamhetsområdet, och vice versa. Det finns också en risk att respondenterna och intervjuaren omedvetet har påverkat varandra. Men trots allt så finns det inget formellt chef- / medarbetareförhållande mellan respondenterna och intervjuaren vilket får utgöra en garant för att riskerna för påverkan har hamnat på en hanterbar nivå. Se *bilaga 2* för det organisatoriska förhållandet mellan intervjuaren och respondenterna.

2.1.6 Etiska aspekter

För att säkerställa respondenternas relativa anonymitet så har följande åtgärder vidtagits:

- Företaget och koncernen nämns inte med dess juridiska namn.
- Respondenterna namnges inte.
- Intervjusvaren redovisas ämnesvis och inte per person.
- Det totalintegrerade affärssystemet nämns inte med produktnamnet.

Dessa åtgärder var ett krav från företaget och en tyst självklarhet mellan intervjuaren och respondenterna. För de som internt på företaget läser rapporten, så är det uppenbart vilka som blivit intervjuade, men inte vilken som har sagt vad. Det är även möjligt att identifiera företaget för de som är väl insatta i produktionsprocessen, enligt *bilaga 1*, eller känner till författarens

anställningsförhållande vid tiden för intervjuernas genomförande. Enligt Kvale (1997:113) så måste de etiska aspekterna tillämpas även gällande om respondenterna ska ha inflytande över hur deras uttalanden tolkas. I den här studien har intervjuvaren och analysresultaten presenterats för respondenterna, men de har inte haft något reellt inflytande eller möjlighet att påverka analysresultaten eftersom presentationen skett när rapporten var skriven.

2.1.7 Subjektiva kontra objektiva aspekter

Det finns risker och hinder förknippade med att genomföra en studie i realtid. Det är sannolikt inte möjligt att som respondent förhålla sig helt objektiv till intervjufrågorna. Ejvegård (2003:19) menar att det är förenat med svårigheter att förhålla sig strikt objektiv. Egna fördomar och förutfattade meningar är inte lätta att upptäcka. Forskaren har en skyldighet att sträva efter ett objektivt förhållningssätt.

Följande åtgärder har vidtagits för att hantera detta i studien:

- Semistrukturerad intervju, möjliggör mer nyanserade och omfattande svar.
- Inledningen och förankringen av intervjuerna har belyst och poängterat syftet med studien.
- Intervjuarens erfarenhet och kunskap om processerna i den undersökta organisationen möjliggör delvis att upptäcka ogrundat eget tyckande hos respondenterna.

2.1.8 Representativitet

Studien syftar inte till att vara vare sig representativ eller generell avseende implementering av affärssystem och eller större verksamhetsförändringar. Resultaten från, den i realtid genomförda studien och med det snäva urvalet av respondenter, har ett specifikt och momentant värde. Studien kan också belysa fenomen och beteende som skulle kunna uppkomma vid större verksamhetsförändringar.

2.1.9 Reliabilitet

Det studerade företaget ingår i en multinationell koncern. Studien har avgränsats till att omfatta endast ett företag, och inom företaget endast en avdelning. Studien gör därför inte anspråk på att vara generell. Det är dock möjligt att applicera samma studie på fler av de i koncernen ingående företagen. Svenningsson (1999:63) menar att reliabilitet är när resultaten från en undersökning är tillförlitliga och under förutsättning att ingenting förändras i en population så ska en undersökning av möjlig att upprepa och nå samma resultat. Syftet och metoden ska vara jämförbar.

2.1.10 Validitet

Uppsatsens design och planering har en validitet i förhållande till syfte och frågeställning. Intervjufrågorna har en direkt koppling till uppsatsens frågeställningar. Intervjuvaren och analysresultaten har en validitet utifrån syfte och frågeställning. Rapporteringen av studien har en validitet från syfte och frågeställning via den teoretiska förankringen till diskussionen och vidare till slutsatserna. Enligt Svenning (1999:60ff) definieras validitet som förmågan att mäta det som avses att mätas.

2.2 Datainsamlingsmetod

2.2.1 Kvalitativ undersökningsmetod

I denna undersökning tillämpas en kvalitativ metod. Datainsamlingen sker genom en halvstrukturerad / semistrukturerad intervju. Ett antal frågeområden, se *bilaga 5*, har utgjort grunden för de semistrukturerade samtal som förts mellan intervjuaren och respektive respondent. Metoden har valts med avseende på att möta syftet, se *avsnitt 1.2.1*, med studien. Enligt Lantz (2007:33) så lämpar sig den modellen för undersökningar där respondenternas upplevelse av både kvantiteter och kvaliteter eftersöks. Frågeområdena är ordnade i en bestämd följd, och respondenterna ger sin syn på det som frågeområdena handlar om. Intervjuaren får också en indikation på hur viktigt eller meningsfullt ett visst frågeområde är för respondenten.

2.2.2 Planering av genomförandet av semistrukturerade intervjuer

Planeringen inför intervjuerna gjordes stegvis:

- Presentera och förankra idén hos anläggnings- och underhållschefen.
- Presentera och förankra idén hos chefen för mekaniska avdelningen.
- Informellt fråga och väcka intresset för studien hos de tilltänkta respondenterna.
- Löpande berätta om studien för de tilltänkta respondenterna.
- Boka in tid för en pilotstudie i form av en provintervju.
- Fråga de tilltänkta respondenterna formellt, ”vill du ställa upp och bli intervjuad?”.
- Boka in tider med respondenterna för intervjuerna.
- Genomföra provintervjun.
- Följa upp provintervjun och justera formuleringen av frågeområdena.
- Genomföra intervjuerna med respondenterna.
- Presentera rapporten för respondenterna före redovisning.

Samtliga tilltänkta respondenter ställde upp.

2.2.3 Pilotstudie

Enligt Patel & Davidson (2003:83) så bör en pilotstudie genomföras med en representativ grupp. Pilotstudien ger möjligheter till att justera frågeområdena avseende antal, innehåll och dess inbördes ordning. I den här studien genomfördes pilotstudien i form av en provintervju med en kollega som är väl insatt i den undersökta avdelningens arbetsprocesser och dessutom har god kännedom om hur affärssystemet är konfigurerat och hur det tillämpas. Resultaten från provintervjun har inte tagits med i undersökningen. Efter provintervjun kompletterades frågeområdena med ett inledande frågeområde som handlar om respondentens huvudarbetsuppgifter. Genom att låta respondenterna med egna ord inleda med att berätta om sina upplevelser av arbetsuppgifterna skapas en naturlig dialog som försiktigt kan ledas vidare till de huvudsakliga frågeområdena.

2.2.4 Dokumentation av datainsamling

Enligt Patel & Davidson (2003:83) så finns det i huvudsak två alternativ för att registrera svaren från intervjuerna. Genom att föra anteckningar under intervjun eller ljudupptagning. En utvecklad variant av ljudupptagning är att genomföra en bildupptagning (videoinspelning). Det krävs en viss vana för att kunna föra anteckningar under en intervju och att det finns möjlighet att direkt efter intervjun förtydliga (renskriva) anteckningarna. Det krävs ett tillstånd av respondenterna för

att få göra ljudupptagning och eller bildupptagning. Ljudupptagning och bildupptagning är tillförlitliga metoder men tidskrävande och medför en risk att respondenterna blir hämmade. I den här studien så dokumenterades de semistrukturerade intervjuerna genom att intervjuaren förde anteckningar under tiden. Omgående efter intervjuerna renskrevs anteckningarna i digitalt format. Genom att omgående renskriva anteckningarna så kunde eventuella luckor i anteckningarna fyllas på från minnet och med möjligheten att gå tillbaka till respektive respondent för att komplettera svaren eller kontrollera att det var korrekt uppfattat.

Det skriftliga underlaget kompletterades med ljudupptagning. Vid två av intervjuerna bad respondenterna intervjuaren att stänga av ljudupptagningen under delar av intervjun. För att kompensera för detta tog intervjuerna mer tid i anspråk än de övriga. En av intervjuerna genomfördes helt utan ljudupptagning, eftersom respondenten inte kändes sig bekväm med ljudupptagning. Sammantaget så får ljudupptagningarna av de semistrukturerade intervjuerna endast betraktas som ofullständiga komplement till de handskrivna anteckningarna.

2.3 Analysmetod

De semistrukturerade intervjuerna behandlas med innehållsanalys där primärtexten transkriberades och anonymiserades. Enligt Lantz (2007:33) så ger analysmässigt metoden med semistrukturerade intervjuer en möjlighet till jämförbara svar, om flera intervjuer på samma tema genomförs. Innehållsanalys avser i den här studien att enbart intervjuernas innehåll har bearbetats och då med fokus på respondenternas upplevelse av det nya affärssystemet. Informationen redovisas i punktform med korta och sammanfattande meningar. Varje stycke, med svar i punktform, inleds med en kort ingress som beskriver vad svaren handlar om. Den ämnesvisa indelningen utgår från studiens syfte och frågeställningar. Fokuseringen har varit på att fånga respondenternas upplevelse av förändring och hur förändringsarbetet har påverkat dem i deras yrkesutövande. Intervjusvaren som handlar om hur affärssystemet fungerar eller inte fungerar rent datatekniskt har sorterats bort.

2.4 Val av litteratur

I samband med litteraturstudien framkom det, att mycket av det som finns skrivet inom området har sitt utgångsläge i antingen ekonomi, datateknik eller datasystemteknik. Angreppssättet att se införandet av ett totalintegrerat affärssystem ur ett beteendevetenskapligt perspektiv framstod som ovanligare.

Genom att studera såväl vetenskapliga artiklar, doktorsavhandlingar, licentiatavhandlingar, magisteruppsatser, kandidatuppsatser, institutrappporter, universitetslitteratur, konsultrapporter och intern dokumentation på företaget så har litteraturstudien fått ett såväl djup som bredd.

Litteraturstudien är starkt avgränsad till att endast problematisera, fördjupa och belysa ämnesområdet enligt syfte, frågeställning och avgränsningar.

Se även kapitel 3 *Teoretisk förankring* och kapitel 8 *Källförteckning*.

3 Teoretisk förankring

3.1 Organisation och organisering

3.1.1 Organisationsförändring och organisationsutveckling

Enligt Abrahamsson & Aarum-Andersen (2005:227) är det inte entydigt att organisationer står för antingen stabilitet eller förändring. De menar vidare att det finns funktioner och beteendemönster som befäster organisationers stabilitet. De betonar också vikten av att förhålla sig kritiskt till påståendet att förändringar sker med allt tätare frekvens.

Alla organisationer förändras över tiden. Enligt Abrahamsson & Aarum-Andersen (2005:228) är organisationsförändring och organisationsutveckling två helt skilda begrepp, se *tabell 1* nedan.

| Organisationsförändring | Organisationsutveckling |
|---|--|
| Kontinuerliga framsteg | Banbrytande framsteg |
| Upprätthålla balansen | Söka ny balans |
| Påverkar delar av organisationen | Påverkar hela organisationen |
| Sker inom befintlig organisationsstruktur | Ny organisationsstruktur |
| Ny teknik | Teknikutveckling (pionjär) |
| Utveckling av befintliga produkter | Helt nya produkter på helt nya marknader |

Tabell 1, jämförelse mellan organisationsförändring och organisationsutveckling, citerat ur Abrahamsson & Aarum-Andersen (2005:229).

Drivkrafter för organisationsförändringar är enligt Abrahamsson & Aarum-Andersen (2005:232) följande:

- Nya eller förändrade verksamhetsmål.
- Personalförändringar (neddragning, nyanställning, outsourcing).
- Teknik.
- Struktur.
- Kultur.

3.1.2 Organisering av arbetsuppgifter

I avsnitt *3.1.1 Organisation och organisationsutveckling* presenteras organisation, organisationsförändring och organisationsutveckling. Dessa tre begrepp är statiska till sin natur, de går från ett känt tillstånd till ett annat och ofta okänt tillstånd. Genom att istället betrakta verksamheten ur ett dynamiskt perspektiv och därmed kunna tillämpa begreppet organisering av verksamhetens arbetsuppgifter uppnås en kontinuerligt pågående process. Enligt Bolman & Deal (2005:146) så måste en arbetsgrupp eller ett team gå igenom flera olika steg i en utvecklingskedja för att anpassa sig efter uppgiften och yttre omständigheter.

Jacobsen & Thorsvik (1998:57) diskuterar organisationers effektivitet. De menar att kostnadsbegreppet måste definieras i en given organisation, vilka mål ska utvärderas och hur ska utvärderingen gå till. Vidare menar de att organisationers effektivitet och vad som kännetecknar effektiva organisationer är intressant att utvärdera för att få en förståelse för organiseringsprocessen.

3.2 Förändring

3.2.1 Förändring av första och andra ordningen

Det går att betrakta förändringar ur olika perspektiv. Genom att definiera förändringar av olika ordning eller grad så uppnås en djupare förståelse för förändringsprocessen.

Enligt Ahrenfelt (2001:21) kan en förändring definieras enligt följande:

- Förändring av första ordningen definieras som en förändring inom systemet – förnyelse av det redan kända.
- Förändring av andra ordningen definieras som en systemförändring – verklig och bestående förändring.

Det är enligt Ahrenfelt (2001:37) nödvändigt att identifiera och hantera förändringsprocesser utefter den ordning de kan definieras efter. Första och andra ordningens förändringsprocesser är ej utbytbara.

3.2.2 Förändring ur ett organisatoriskt perspektiv

En organisation utsatt ständigt från omgivningens påverkan. Enligt Ahrenfelt (2001:67) så består påverkansfaktorena av:

- Politiska beslut, vilka kan vara såväl nationella som internationella.
- Teknisk utveckling, genom teknologiska innovationer.
- Marknadskrafter och konkurrens på nya marknader, i nya länder som producerar med lägre produktionskostnader.
- Kunder, nya krav på funktion eller krav drivna av t.ex. den globala klimatfrågan.
- Medarbetare, t.ex. bättre arbetsvillkor och arbetsmiljö.

Genom att betrakta organisationen som en levande organism menar Ahrenfelt (2001:85) att företaget och organisationen på ett bättre sätt kan anpassas och förändras för överlevnad och utveckling.

Enligt Ahrenfelt (2001:72) så är det i gränsytan mellan ledaren / organisationen och mellan organisationen / kontexten och mellan kontexten / omvärlden som den verkliga utvecklingen eller förändringen sker. Annorlunda uttryckt så är det i verkligheten och i mötet mellan individerna i organisationen som förändringsprocessen pågår eller avstannar. Begreppet kontexten ska här tolkas som ett gränsland mellan den faktiska organisationen och omvärlden.

3.2.3 Förändring ur ett individperspektiv

Människan brukar enligt Ahrenfelt (2001:191) anses ha en uppsättning försvarsreaktioner som dyker upp i situationer där det gamla trygga och invanda inte finns tillgängligt. Dessa försvarsreaktioner träder ofta ikraft vid t.ex. en förändring på arbetsplatsen. Det är en normal, sund och mänsklig reaktion. Här följer några vanliga försvarsreaktioner vid förändringar enligt Ahrenfelt (2001:192-195):

- Projektion, flyttar det egentliga problemet ur sitt naturliga sammanhang.
- Reaktionsbildning, genom att agera tvärt emot som problemet upplevs.
- Bortträngning, skjuter bort problemet och ”gömmar” det.
- Regression, personen och eller gruppen återvänder till ett primitivt och omoget stadium.

3.3 Affärssystem

3.3.1 Definition av affärssystem

Affärssystem är ett samlingsbegrepp för ett omfattande och ofta komplext system av standardiserade programvaror. Standardiseringen innebär att programvarorna inte är specialskrivna för den enskilda organisationen. Istället anpassar organisationen verksamheten efter affärssystemet enligt Andreasson & Johansson (2006:14). De olika programvarorna benämns ofta moduler. De olika modulerna har öppna gränssnitt och kommunicerar inbördes och är kopplade mot en gemensam databas enligt Björk & Konradsson (2003:5). Genom inställning av olika parametrar så kan systemet konfigureras så att det passar den aktuella organisationen. I de fall det inte går att anpassa systemet efter organisationen så anpassas organisationens arbetsätt efter systemet. Ett övergripande paraplyprogram ramar ofta in de olika modulerna och skapar ett användargränssnitt som gör att användaren upplever de olika modulerna som likadana enligt Björk & Konradsson (2003: 5). Magnusson & Olsson (2005:7) definierar affärssystem som ”Standardiserade verksamhetsövergripande systemstöd”.

Ett totalintegrerat administrativt affärssystem har moduler inom alla de områden som organisationen har verksamhet inom. Typiskt kan det vara moduler inom ekonomi, inköp, materialhantering/förråd, projekt, underhåll, produktion, tidsredovisning, lön, personaladministration och kund & marknad. Enligt Askenäs (2000:57) så är komplexa affärssystem att betrakta som en gemensam mjukvarulösning inom organisationens mest centrala funktioner. Affärssystemet ersätter ofta helt eller delvis specialskrivna separata datasystem.

3.3.2 Införande av affärssystem

Införande av affärssystem är ett komplext och långsiktigt ställningstagande i en organisation. Enligt Magnusson & Olsson (2005:48) så är valet av affärssystemlösning så långsiktig att det ofta handlar om att välja bort andra leverantörer än den valda inför framtiden. Företaget låser samtidigt in sig tillsammans med vald leverantör. Det finns ett antal olika och ibland motsägelsefulla intressenter i samband med införandet av affärssystem. Enligt Gäre (1999:27) så återfinns kunder, leverantörer, finansiärer, ägare och medarbetarna som utför olika arbetsmoment i organisationen bland intressenterna. Å ena sidan så önskar medarbetarna en förändring i meningen förenkling och å andra sidan så finns en inbyggd rädsla för förändring. Ägarna och finansiärerna önskar en snabb återbetalning och ökad möjlighet till kontroll och uppföljning. Medarbetarna står för ett naturligt motstånd och ägarna och finansiärerna håller igen kostnaderna så pass mycket att en del mervärden förhindras att införas. Enligt Gäre (1999:27) kan det ta upp till decennier, för ett verkligt genomslag i organisationen av den nya teknik, i meningen de nya processer, som affärssystemet innebär.

Vid införande av affärssystem kommer projektgenomförandet och teknikskiftet att ägnas stor uppmärksamhet. Enligt Andreasson & Johansson (2006:19) så är det dock planen för hur affärssystemet ska användas i organisationen som är avgörande för utfallet av införandet, och inte systemteknologin i sig själv.

Enligt Gäre (1999:30) så har affärssystem inget egenvärde, utan har enbart syftet att stödja en verksamhet. Databehandlingen kan inte ske på ett för verksamheten optimalt sätt om inte hänsyn tagits till mål och förekommande arbetsuppgifter i organisationen. Ett affärssystem både stödjer och är en del av en verksamhet.

3.3.3 Förändring i samband med införandet av affärssystem

När en organisation inför ett standardiserat affärssystem, så tar enligt Askenäs (2000:8) organisationen på sig ett ansvar att ge upp eller anpassa sina processer till de som affärssystemet tillhandahåller. En del förändringar som krävs tillför paradoxalt inte verksamheten något mervärde, men måste till för systemets skull och systemet har ju inget egenvärde menar Gäre (1999:30).

Införandet av affärssystem kan enligt Gäre (2003:43) grovt delas in i faserna installation av systemteknik och grundläggande utbildning. Fas två är implementering av affärssystemet i verksamheten. Under fas två så tvingas organisationen inse vilka möjligheter och begränsningar som affärssystemet kommer att innebära.

Förändrade roller, nya roller och slopade roller är några av de förändringar som äger rum vid införandet av ett affärssystem. Enligt Gäre (2003:53) så förändras genomförandeprocesserna genom att både den formella organisationen och de vardagliga handlingarna i verksamheten utsätts för ett tryck att ändras. Det är inte funktionerna i affärssystemet som förändrar och utvecklar verksamheten utan istället är det organisationens förmåga till förändring och utveckling som skapar ett mervärde.

3.3.4 Affärsnyttan med affärssystem

Enligt Gäre (2003:39) så finns det inga enkla samband mellan en satsning på affärssystem och en ökad produktivitet eller annorlunda uttryckt effektivisering av de i affärssystemet ingående processerna. Sällan beaktas organisationens och medarbetarnas synpunkter och aspekter vid en utvärdering av affärsnyttan.

Affärsnyttan av att införa ett affärssystem skiljer sig från olika branscher och företag. Beroende på vilka system och metoder som tidigare tillämpats, så skiljer sig graden av tillämpbarhet av punkterna i *tabell 2* i respektive organisation och verksamhet.

| Systemtekniska motiv | Verksamhetsmässiga motiv |
|---|---|
| Y2K-problematiken | För låg eller icke konkurrenskraftig verksamhet |
| Olika datasystem | Kostnadsutvecklingstakten för hög |
| Kvalitén och tillgängligheten på data höjs | Inte tillgänglig för kunder och leverantörer |
| Verksamhetsprocessen integreras | Komplex och ineffektiv verksamhetsprocess |
| Svårigheter att integrera företagsförvärv undanröjs | Oförmåga att stödja en ny verksamhetsstrategi |
| Föråldrade system som saknar support fasas ut | Företagets verksamhet har globaliserats |
| Oförmåga att hantera en verksamhetstillväxt | Inkonsekvent verksamhetsprocess |

Tabell 2, affärsmässiga motiv för införande av affärssystem citerat och fritt översatt från Botta-Genoulaz & Millet (2005:204 table 1).

3.3.5 Affärssystemets nackdelar

Enligt Andreasson & Johansson (2006:19) så är företag som infört affärssystem inte särskilt framgångsrika i att tillämpa affärssystemet som en del i beslutsprocessen. Enligt Magnusson & Olsson (2005:43) så nämns följande direkta nackdelar med affärssystem

- Höga ekonomiska risker.
- Strömlijeformning.
- Leverantörsberoende och ägandeproblematik.
- Inlåsnings effekter.

3.4 Perspektiv på industriellt underhåll

Inom industrin så har underhållsverksamheten en stor betydelse för företagets produktivitet och lönsamhet. Enligt Ljungberg (2000:11ff) definieras TPM = TPU = Totalt Produktivt Underhåll som ett kontinuerligt förbättringsarbete snarare än ett koncept för industriellt underhåll. Grovt kan TPM sammanfattas med följande kännetecken:

- Uppföljningar av driftsstörningar, för att ha ett underlag och kunna förbättra brister.
- Operatörsunderhåll, de som kör och övervakar maskinerna har bäst möjligheter att kunna åtgärda brister i ett tidigt skede och därmed förebygga en driftsstörning eller ett haveri.
- Förbättringsgrupper, sätt att öka kreativiteten och förankra förändringar.
- Specialistunderhåll, enligt Nord, Pettersson och Johansson (1998:188ff) så är det den del av TPM som beskriver och definierar hur underhållsresurserna ska utnyttjas och fördelas.

Ljungberg (2000:20) delar in de viktigaste källorna till produktionsförluster enligt

- Utrustningsfel och avbrott.
- Tomgång och småstopp.
- Reducerad hastighet.
- Defekter i processen, gäller i löpande produktion.
- Reducerat utbyte, uppstartsförluster.

Underhållsorganisationen ställs inför nya utmaningar och krav vid ett införande av TPM menar Ljungberg (2000:29).

- Systematiskt förebyggande underhåll.
- Gränslöst samarbete mellan produktionen och underhållet.
- Underhållspersonalen utbildar och tränar produktionspersonalen.
- Underhållspersonal med specialistkompetens inom tillståndsbaserat förebyggande underhåll.
- Underhållspersonalen deltar aktivt vid införskaffande av ny produktionsutrustning.

Ljungberg (2000:194) beskriver och definierar begreppet kompetens som viljan och förmågan att utföra en arbetsuppgift. Det är också viktigt att förstå kompetens som ett relativt begrepp. En medarbetare är kompetent i förhållande till en given situation. Samma medarbetare kan sakna nödvändig kompetens i en annan situation. Kompetens är föränderlig över tiden.

Enligt Ljungberg (2000:196) så kräver införandet av TPM en kompetensutvecklingsprocess för både den traditionella underhållsorganisationen och driftsorganisationen. Appliceras kompetensbegreppet enligt ovan så leder ett lyckat införande av TPM per automatik till en organisatorisk kompetensutveckling. Å andra sidan kommer ett TPM-införande inte att lyckas särskilt väl om inte hela organisationen utvecklar en ny förståelse och kompetens för den nya situation organisationen försatts i.

3.5 Definition av första linjens chef

Stenlund och Torgén (2006:1) definierar första linjens chef som de chefer som har det direkta ledarskapet för de anställda som inte själv har ledande befattningar. De högre cheferna är de som är chef över andra chefer. Annorlunda uttryckt ”chef för den nivå i linjeorganisationen där den löpande driften sker” enligt Albertsson (2005:8).

4 Datainsamling genom semistrukturerade intervjuer

4.1 Intervjuer

Intervjuerna genomfördes i ett konferensrum i direkt anslutning till respektive respondents kontor. Platsen i sig var inte neutral, men miljön kan anses vara representativ och normal för de mötesplatser som används på företaget. Tiden för intervjuerna var inbokad och bekräftad av respondenterna i förväg. I något av fallen stördes intervjun av att respondenten hade beredskapstjänst och därmed inte fick stänga av telefonen. Intervjuerna genomfördes inom en snäv tidsram för att de yttre förutsättningarna skulle vara likvärdiga.

Nedan har svaren från respondenterna transkriberats och anonymiserats för att säkerställa att inte någon av de enskilda respondenterna ska kunna pekats ut eller på annat sätt bli utsatt för obehag. Varje svarsområde har en kort inledande förklaring och koppling till respektive frågeområde enligt *bilaga 5*. Antalet punkter i varje stycke har inte någon koppling till antalet respondenter eller antalet svar från respektive respondent.

4.1.1 Huvudarbetsuppgifter

Respondenterna ombads att med egna ord beskriva hur de uppfattar sitt uppdrag och vilka huvudarbetsuppgifter de har. De ombads också att sätta den titel som de helst skulle vilja använda för att beskriva sitt arbete.

Upplevda huvudarbetsuppgifter

- Leda och fördela jobben med hyfsad framförhållning.
- Leda och fördela arbetet på avdelningen, så att det flyter på i gruppen.
- Styra gruppens arbetsuppgifter.
- Coaching och arbetsledning.
- Beredskapstjänst.

Titel

- Arbetsledare (svarade tre av respondenterna).
- Underhållsansvarig.
- Underhållskoordinator.

4.1.2 En vanlig dag börjar...

Respondenterna beskrev spontant hur en typisk arbetsdag börjar och en ungefärlig fördelning av arbetsuppgifterna. Dels avhandlades hur information inhämtas dagligen för att kunna utföra arbetet och dels hur planering och prioritering används framåtsyftande.

Informationsinsamling

- Läsa felmeddelanden inrapporterade i affärssystemet.
- Läsa loggboken.
- Läsa e-post.
- Inregistrering av vilka entreprenörer som arbetar under dagen.

Planering och prioritering

- Ta de viktigaste uppgifterna först.
- Underhåll löser problemen efter hand som de kommer.
- Planering av kommande stopp för nästa vecka, nästa storstopp och nästa år.
- Planera går ju, men det handlar ändå om att hålla igång fabriken.
- Telefonkoordinering av underhållsarbetet hela tiden.
- 60-70% av min tid går åt till affärssystemet.
- Brandkårsutryckningar för att hålla fabriken fungerande, detta till 90% av tiden.

4.1.3 Teknik

Under samtalen med respondenterna tangerades ämnet teknik kontra administration och arbetsledning vid ett flertal tillfällen.

Tekniker eller...

- Skulle vilja vara med mer i det tekniska. Mekanikerna behöver någon att gå till, jag måste faktiskt kunna vara tekniker.
- Teknisk support, ansvarsområdet i fabriken är för stort och tiden räcker inte till fullt ut.
- Brett och kanske för brett teknikområde.
- Tekniska biten minskar, nackdel för killarna som behöver ett tekniskt bollplank. De kan visserligen gå till underhållsingenjörerna för att få teknisk support.
- Underhållsingenjörerna har den tekniska specialistkunskapen.

4.1.4 Personalvård

Respondenterna diskuterade området personalvårdande arbetsuppgifter synonymt med arbetsledning som inte är teknisksupport eller administration.

Dagligen

- Arbetsledarrollen (personalvårdande och coaching) får stå tillbaka.
- Försöker alltid att önska mina medarbetare en trevlig helg eller att möta dem varje dag och önska dem god morgon.
- Ofta känns det som att positiv feedback från cheferna kommer för sällan.
- Ärlighet och öppenhet är mycket viktigt.
- Skapa förståelse och skapa förtroende.
- Det är detta som får stryka på foten i och med den ökade administrationen runt affärssystemet. Det är lite frustrerande att det ska behöva vara så.

Långsiktigt

- Det känns som det blir för lite tid över.
- Medarbetarsamtalen blir lite avslagna, handlar mest om vilka utbildningar som killarna måste gå eller vill gå.
- Inte särskilt betungande med medarbetarsamtal, löser problemen på studs istället.
- Det dagliga samtalet är väldigt viktigt. Vi sparar inte frågorna till ett medarbetarsamtal eller avdelningsmöte.

- Personalavdelningen hjälper till, det kommer nya saker hela tiden. Chefsseminarium och nätverksträffar för chefer, det är här igenom som man får förklarat t.ex. nya regler och policies.
- Skulle velat ha en möjlighet att premiera de som är duktiga.

4.1.5 Möjligheten att kunna påverka den egna arbetssituationen

Respondenterna ombads att berätta hur de upplever möjligheten att kunna påverka sin egen arbetsdag i mening upplevelsen av att kunna påverka och styra sitt eget arbete.

Möjligheten att direkt kunna påverka sin egen situation

- Fria händer att styra dagen, det finns dock en del ”måsten” och ”måste-möten”.
- Möjlighet att kunna gå ut i verkstaden och se själv med egna ögon hur det går och avgöra lämplig åtgärd.
- Försöker hitta lite annorlunda och udda arbetsuppgifter som att t.ex. rita lite ritningar.
- Arbetet går att påverka, möjligheten att påverka känns / upplevs som påtaglig.
- Det är svårt att styra den egna arbetsdagen, det blir i praktiken många andra som styr arbetet.
- Arbetsledarna driver inte sin egen linje för att få en dräglig arbetssituation.

Möjligheten att kunna delegera arbetsuppgifter och begära hjälp

- Inhopparen utnyttjas fullt ut hela tiden.
- Fördel att inhopparen också är inspektör, de är vana att jobba självständigt och dessutom så gör det inte så mycket kortsiktigt om inspektören inte är där.
- En kollega som är ny i rollen som arbetsledare, kan ju inte lämna över till honom. Tidigare hade man en gemensam inhoppare men nu har vi en i varje grupp, det är bra.
- Underhållsingenjörerna försöker vi jobba tätt ihop med.
- Söka och leta fram information, fungerar tack vare underhållsingenjörerna.
- Uppföljning fungerar bra med hjälp av underhållsingenjörerna.

4.1.6 Upplevd förändring de senaste åren

Respondenterna ombads att med egna ord reflektera över vilka förändringar som har skett under de senaste åren och hur det har påverkat rollen som första linjens chef på mekaniskt underhåll.

Administration

- Känslan är att det går mot att bli en kontorsadministratör. Det har blivit mer byråkratiskt och krångligt. Arbetsledarnas roll har blivit mer administrativ.
- Arbetsledarna har blivit mer administratörer:
 - teknisk support, minskat
 - administration, ökat
 - coach för gruppen arbetslaget, borde öka men tiden räcker inte till

Arbetsgruppen

- Killarna tar mer ansvar nu.
- Stämningen ute bland mekanikerna har blivit ”tryckt”.
- Svårt att låna personal mellan avdelningarna internt. Det är enklare att ställa krav på entreprenörerna.
- Beredskapstjänst, bara några av mekanikerna har inte beredskap, föräldraledighet, flex/komp/ATK. Sällan att det är full grupp. 11-timmarsregeln gör att vi tappar mer folk.

Affärssystem och andra IT-relaterade förändringar

- Svårt med statistik i det gamla systemet.
- Det nya affärssystemet är jobbigt att använda eftersom det är så mycket knappande och bläddrande mellan olika formulär och bilder i systemet.
- Systemet tillåter inte att man gör fel, lite för invecklat, ingen användarvänlighet för fägångsanvändaren.
- Svårt att bara sitta vid datorn.

Förändringsledning

- Arbetsledarna är ursprungligen anställda för sin tekniska kunskap.
- Undrar när man kommer på att det är dags att verkligen utvecklas och förändra arbetssättet.
- Det finns en generationsklyfta.

4.1.7 Verksamhetsutveckling (DU2012)

Respondenterna ombads att berätta hur de upplever att deras roll har förändrats de senaste åren. De svar som handlar om verksamhetsförändringar och organisering av underhållet återfinns här.

Positivt för mekaniskt underhåll

- Totalt sett är det positivt, DU 2012 har gett en energikick till / i gruppen. Det har blivit en bra stämning i gruppen. Operatörerna som kom in på praktik till verkstaden var nyfikna och ville lära sig. En del av de andra mekanikerna fick bli ”tvingade” att lära sig andra arbetsuppgifter.
- Informationen om DU2012 har fungerat.
- Rent och snyggt börjar vi med, och det är viktigt.

Negativt för mekaniskt underhåll

- Kartläggningen av arbetsuppgifter som kan flyttas över till driften tog resurser från gruppen.
- Några enstaka ser en fara och upplever en rädsla för att någon annan ska ta uppgifterna ifrån dem. De som redan är engagerade får ta allt, nu hamnar de i förbättringsgrupperna också. Det är inte rätt, troligen kommer det att bli ett annat fördelningssätt den här gången.
- Ett par förmöten har hållits, men inte kommit igång på riktigt ännu. Vågar inte säga eller ens tro att arbetsledaren blir av med någon arbetsuppgift.

4.1.8 Totalintegrerat administrativt affärssystem

Respondenternas reflektioner kring det totalintegrerade affärssystem ur första linjens chefs perspektiv.

- Sitter på kontoret mycket mer än tidigare. Affärssystemet har förändrat mycket. Det ställdes stora krav direkt. Nu är situationen som den är ”ingen vill ha mig” annars hade jag nog slutat. När affärssystemet kom skulle jag dessutom bli ekonom. Affärssystemet har fördärvat för mig. För att inte gå i väggen så tog jag in min inhoppare för att sköta delar av administrationen.
- Affärssystemet har nog börjat fungera bättre och bättre. Arbetsledaren har fått ta över en del av det som tidigare var ekonomiavdelningens jobb. Det är lättare för andra att kontrollera. Dålig användarvänlighet. Hanteringen av entreprenörer i affärssystemet håller jag på att växa in i.
- Bokföra tider för entreprenörer och egen personalen i systemet är besvärligt. Affärssystemet måste köras in. Det skulle kunna bli så att en mekaniker får totalansvaret för ett mindre processområde och syftet skulle vara att slippa leta i affärssystemet utan han känner till allt som har hänt och som händer på ”sin” maskin eller ”sitt” processområde.
- Systembytet är gjort, och fungerar men verksamhetsutvecklingen har hamnat på efterkälken. Ibland kan man hitta arbetsordrar som skulle varit avrapporterade för en hel vecka sedan som fortfarande ligger kvar.
- Det finns några specialmoment som är jobbiga att hantera i systemet. Det gäller att hitta ”best practice”, även i den egna gruppen och mellan de olika avdelningarna.
- På en av produktionsavdelningarna på företaget så har affärssystemet integrerats i morgonmötet de ligger därmed i framkant. Man går igenom – stryker – definierar om, så att det blir rätt typ av arbetsorder.
- Arbetssättet är inte inkört. Det kommer att bli bra på sikt. Gruppen tar för sig mer och mer av det nya arbetssättet. Generationsfråga, det är lättare för de yngre. Tidsrapporteringen i affärssystemet är ett exempel där det syns tydligt att det är en generationsfråga. Fördelar finns, och nackdelarna är uppenbara. Till stor del beror de på det sätt som koncernen har valt att konfigurera affärssystemet.

4.1.9 Affärsnyttan med det totalintegrerade affärssystemet

Respondenterna ombads att beskriva hur de upplever affärsnyttan med affärssystemet på såväl företagsnivå och ur första linjens chefs perspektiv.

Affärsnyttan ur ett ekonomiskt perspektiv på företagsnivå

- Det är inte någon ekonomisk vinst.
- Affärsnyttan kommer nog uppifrån och sedan sprider det sig ut i organisationen.
- Den ekonomiska nyttan är självklar, men vi måste ta oss lite tid innan det blir tydligt.
- Systemet kommer på sikt att kunna synliggöra kostnaderna.

- Det kommer att ta lite ytterligare med tid, men vi kommer att kunna hålla koll på ekonomin.
- Affärsnyttan med systemet finns. Det finns massor med möjligheter att följa upp ekonomin ur olika perspektiv.

Affärsnyttan för mekaniska avdelningen

- Många av mekanikerna har statistik i egna noteringsböcker. Affärssystemet kan bli en hjälp på sikt.
- Affärssystemet är ett bra hjälpmedel och borde inte vara ett problem. Det finns många goda möjligheter för att hitta rätt struktur och ordning.
- Det finns möjlighet att ha nytta av det, men vi har inte kommit så långt ännu. Data finns men den är inte tillförlitlig eftersom inte all data är korrekt inlagrad.
- Koncernen borde styra upp det mer, annars är det inte möjligt att göra benchmarking. Templaten måste rensas, och definiera vad de olika posterna ska innehålla.

4.1.10 Verksamhetsutveckling (Affärssystem)

De svar från respondenterna som handlar om hur företaget och avdelningen har förändrat sina rutiner och arbetssätt för att möta kraven på ett visst arbetssätt redovisas nedan.

Utveckling av användandet av affärssystemet

- Idag är det ingen som jobbar med systemet, det finns information men saknas underhållscontrollers som analyserar datainformation.
- Det saknas en del i hur informationen hanteras.
- Det fanns en vision i utrullningsprojektgruppen att försöka hitta en stödfunktion, men den idén/visionen togs ner.
- Ambitionen är att utveckla användande av systemet.
- Det är underhållscheferna på underhållsavdelningen som beslutar om vilka förändringar som ska göras.
- De flesta arbetsledarna har problem med systemet, men några av dem klarar det bra.
- Supportbehovet har minskat. Dels beror det på att användarna har kommit över den initiala tröskeln. Dels beror det på att vissa moment inte görs eftersom de är för jobbiga.
- Ofta når inte beslut om hur systemet ska användas ut till de verkliga slutanvändarna, det fastnar på mellanchefsnivå. Kan delvis bero på att kunskapen om hur systemet fungerar är för låg hos berörda.

Nya användningsområden för affärssystemet

- Framtagning och utveckling av utbildningsmaterial ansvarar våra Keyusers för.
- Inom DU2012 har det framkommit behov och önskemål om att använda systemet på nya tillämpningsområden miljö & säkerhet, sprinkler, brandposter, brandsläckare.
- Fordonshantering med avläsning av drifttidsmätare eller motsvarande är ett kommande utvecklingsområde.

4.1.11 Totalupplevelsen av att vara första linjens chef

Respondenterna beskrev med sådana exempel att svaren visar på en upplevelse snarare än mätbara fakta.

Den spontana upplevelsen av att vara första linjens chef på mekaniska avdelningen

- Ibland känns det som om man inte hinner med, men då får man prioritera det viktigaste och hos oss är det produktionen som är absolut viktigast.
- Känslan är trots allt att de ljusa dagarna överväger. De riktigt ljusa stunderna är när det händer något lite ovanligt som t.ex. vid större stopp eller haverier.
- Det är viktigt att kunna ta snabba och viktiga beslut. Oftast blir det rätt, ibland har det blivit fel och då står jag för det.
- Känslan är det är enklare att kunna ta besluten själv, genom att ha så pass många olika yrkeskategorier i gruppen.
- Jag kommer ofta före alla andra och går sist.
- Jag vill inte släppa arbetsledarrollen. Skulle kunna släppa mer till killarna, men jag upplever att affärssystemet hindrar att jag släpper mer just nu. Det går nog att smyga in lite mer efter hand.
- Uttrycket arbetsledare är helt förlegat, det är lite känsligt det där med titlar.
- Prioritering av allt och hela tiden.

4.1.12 Organisation och organisering

Respondenternas spontana svar och kommentarer om organisation, organisering och den inbördes arbetsfördelningen.

Fördelning av arbete och storleken på ansvarsområdena

- Områdena och arbetsuppgifterna är inte optimalt fördelade.
- Området är stort och med mestadels gammal processutrustning.
- Jämfört med ett systerbruk i koncernen så har de en bättre organisation ur perspektivet som första linjens chef på mekaniska avdelningen.
- 44% av alla arbetsordrar görs på ett av områdena, men där finns endast en underhållsingenjör.
- Antalet arbetsordrar är fördelade väldigt olika på de olika avdelningarna.
- Mekavdelningen är oftast huvudansvarig för genomförande av arbetsordrar.

Ekonomisk påverkan på den dagliga verksamheten

- Chefen lägger budgeten, det dagliga störs eller påverkas inte. Maskinerna ska snurra, så är det bara.
- Budgetarbetet stör inte vardagen.

Gruppdynamik

- Det finns tvärgående problem med att ha en gemensam grupp för olika yrkeskategorier.
- Hydraulgruppen har väldigt fria händer.
- Smörjarna sköter sig själva, mestadels lite diskussioner inför stopp.
- Smörjavdelningen och hydraulikgruppen borde varit en egen grupp.
- Inspektörerna är självgående, tar hjälp när det behövs.
- Mekanikergruppen har några som är vassa på felsökning och inställning av maskinerna.
- Det blev bra med att ha smörjaren och inspektören i gruppen.

IT-kompetens och datorvana

- IT- och datakompetensen är för låg eller åtminstone inte tillräckligt hög på mekavdelningen.
- Datorvanan / IT-kompetensen bland mekanikerna är extremt låg sett på hela mekavdelningen.
- Vid nyanställning känns det som om de har bättre datorvana. Det finns ett gruppsyck som socialiserar in de nya medarbetarna i ett mönster. På sikt, även om det tar tid, så kommer det att bli bättre.

Förändringsarbete och utveckling av arbetsmetoder

- Rekryteringen är på väg åt rätt håll, tar idag in personer med snarare breda än djupa specialistkunskaper.
- Inhopparna ska kanske användas på ett annorlunda sätt än idag.
- Förändringsarbetet, vi får se om affärssystemet gör att vi kan förändra / utveckla oss.
- Tydligare ledarskap, de högre cheferna talar runt, men talar inte med och till dem som det berör. Cheferna borde tala med mekanikerna, försöka ta reda på vad som är viktigt ur deras perspektiv.
- Utvecklingen av arbetssätt och arbetsmetoder är inte tillräcklig. Det saknas en FU-grupp, det förebyggande underhållet i form av smörjning och inspektion drivs inte tillräckligt hårt.

5 Diskussion och bearbetning av intervjuerna

5.1 Förståelsen för den egna rollen och arbetsuppgifterna

5.1.1 Definition av rollen arbetsledare som första linjens chef

Första linjens chef är inte ett begrepp som används på det undersökta företaget. Istället benämns första linjens chefer för arbetsledare. Stenlund och Torgén (2006:1) definierar första linjens chef som de chefer som har det direkta ledarskapet för de anställda som inte själv har ledande befattningar. Annorlunda uttryckt ”chef för den nivå i linjeorganisationen där den löpande driften sker” enligt Albertsson (2005:8). I den här studien så likställs ”...löpande driften...” med det dagliga arbetet inom mekaniskt underhåll. Se även avsnitt 3.5 *Definition av första linjen chef*.

5.1.2 Rollen som första linjens chef på mekaniska avdelningen

I inledningen av intervjuerna ombads respondenterna att sätta en representativ etikett eller titel på sina arbetsuppgifter och sammanfatta vilka huvudarbetsuppgifterna är. I *avsnitt 4.1.1 Huvudarbetsuppgifter* redovisas de tre olika titlar, arbetsledare / underhållsansvarig / underhållskoordinator, som respondenterna upplever att bäst beskriver deras arbete.

Det finns inte en gemensam tolkning av befattningen hos respondenterna. Ingen av respondenterna använde begreppet verkstadschef eller chef i verkstaden trots att arbetsuppgifterna och antalet medarbetare i respektive grupp är att betrakta som en mindre avdelning. Under intervjuerna så ställdes en följdfråga om hur det skulle kännas att beskriva respondenternas befattning som verkstadschef eller chef i verkstaden. Samtliga trodde enligt avsnitt 4.1.11 *Huvudarbetsuppgifter* att det skulle upplevas som provocerande eller stötande att benämna första linjens chefer på mekaniska avdelningen som verkstadschef istället för den sedan många år rotade benämningen arbetsledare trots att arbetsuppgifterna och grupperna har utvecklats och växt över tiden. Enligt Abrahamsson & Aarum-Andersen (2005:232) så är personalförändringar (neddragning, nyanställning, outsourcing) en drivkraft för organisationsförändring. Utveckling av arbetssätt och organisationsstruktur har inte följt med i samma takt som förutsättningarna i form förstorade arbetsgrupper och förändrade arbetsuppgifter har skett. Detta bidrar sammantaget till att respondenterna har olika syn och tolkning av uppdraget eller rollen som första linjens chef på mekaniska avdelningen. Enligt Abrahamsson & Aarum-Andersen (2005:228) leder inte en organisationsförändring nödvändigtvis till en organisationsutveckling. I avsnitt 4.1.12 *Organisation och organisering* påpekar respondenterna behovet av organisering som stöder den organisationsutveckling som pågår.

5.1.3 Delaktigheten hos första linjens chefer på mekaniska avdelningen

Med en större delaktighet i budgetarbetet och den ekonomiska uppföljningen som enligt avsnitt 4.1.12 *Organisation och organisering* inte är så utvecklad skulle det kunna vara möjligt att första linjens chefer på mekaniska avdelningen kunde växa ytterligare i sin roll. Jacobsen & Thorsvik (1998:57) diskuterar organisationers effektivitet, behovet av att definiera kostnadsbegreppet, vilka mål som ska utvärderas och hur ska utvärderingen gå till. Enligt det resonemanget finns det en direkt koppling mellan i det här fallet avdelningens effektivitet och graden av engagemang. Effektivitet eller graden av måluppfyllelse är väsentlig för en underhållsavdelning. Målen för den undersökta avdelningen är i väsentlig grad kostnadsinriktade enligt Handlingsplan Anläggnings- och underhållsavdelningen 2007 och Handlingsplan Mekaniska avdelningen 2007.

5.2 Nya eller förändrade arbetsuppgifter på individnivå

5.2.1 Införandet av ett totalintegrerat administrativt affärssystem

I samband med införandet av ett totalintegrerat administrativt affärssystem på det undersökta företaget så upplever första linjens chefer på mekaniska avdelningen, att vardagen och arbetsuppgifterna har förändrats. Den upplevda förändringen är en förändring av andra ordningen, enligt den definition som Ahrenfelt (2001:21) sammanfattar som att det är en bestående och genomgripande förändring.

Ett antal nya arbetsmoment direkt kopplade till affärssystemet har adderats till de befintliga arbetsuppgifterna. Några arbetsuppgifter har kunnat strykas men de nya upplevs vara mer tidskrävande, åtminstone initialt. I avsnitt 4.1.8 *Totalintegrerat administrativt affärssystem* påtalar respondenterna att systemet och de nya arbetsmomenten inte är inarbetade, men att det går bättre och bättre. Paradoxen är att det på kort tid adderats nya tidskrävande arbetsuppgifter till befintliga. En del av de nya och rutinmässiga arbetsuppgifterna tar tid från mer kvalificerade arbetsuppgifter. Respondenterna uttrycker en frustration över den otillräcklighet som de upplever när tidigare enkla uppgifter blivit komplicerade. I avsnitt 3.3.3 *Förändring i samband med införande av affärssystem* beskrivs enligt Gäre (1999:30) analogt med respondenternas upplevelser att en del moment måste göras enbart för systemets skull och tillför inte verksamheten något.

5.2.2 Utveckling av arbetsuppgifter och arbetsmetoder

Första linjens chefer på den undersökta avdelningen upplever att deras arbetsuppgifter har förändrats i riktning mot kontorsadministration. I avsnitt 4.1.6 *Upplevd förändring de senaste åren* sammanfattas deras upplevelse av arbetets utveckling. De blir mer administratörer, mindre tekniker och tiden för att vara ledare upplevs minska. Respondenterna uttrycker att det finns en känsla av otillräcklighet och till viss del obehag inför att inte räcka till i rollen som första linjens chef. Enligt Andreasson & Johansson (2006:14) så måste verksamheten anpassas efter affärssystemet och inte tvärt om. Vidare menar Andreasson & Johansson (2006:19) att det är avgörande för utfallet av införandet av affärssystemet, att inte lägga för stort fokus på teknologin. Istället bör fokus vara på att arbeta med utveckling av användandet.

5.2.3 Förändring av arbetsuppgifterna

Upplevelsen av de arbetsuppgifter som första linjens chefer på mekaniska avdelningen ansvarar för har en stor bredd och komplexitet. Enligt Ahrenfelt (2001:72) så är det i gränsytan mellan ledare, organisation och omvärld som den verkliga förändringen sker. I intervjuerna, avsnitt 4.1.6 *Upplevd förändring de senaste åren*, så uttrycks å ena sidan en känsla av att arbetsuppgifterna förändras i en annan inriktning än vad som är önskvärt och att tiden inte längre räcker till enligt avsnitt 4.1.4 *Personalvård*. Å andra sidan så framgår det också att det är ett antal arbetsuppgifter som första linjens chefer vill eller anser sig tvungna att utföra men inte hinner med. Ahrenfelt (2001:192ff) menar att vid en förändring så är det ett mänskligt och vanligt sätt att reagerar genom att agera tvärt emot som problemet upplevs (reaktionsbildning). När första linjens chefer på mekaniska avdelningen upplever att tiden inte räcker till så kämpar de ändå för att behålla en del tekniska arbetsuppgifter och släpper istället på ledarrollen. Det paradoxala i sammanhanget är att det mekaniska underhållet är organiserat med en teknisk specialistbefattning på varje avdelning, underhållsingenjör, men i ledarrollen så finns det ingen annan än första linjens chef, se organisationsschemat i *bilaga 2*.

5.3 Förändring och utveckling på organisatorisk nivå

5.3.1 Nya krav och förutsättningar

I samband med införandet av det totalintegrerade administrativa affärssystemet så har de förekommande arbetsprocesserna inom berörda områden, se *bilaga 4* för specificering av dessa, granskats och i förekommande fall utvärderats. Enligt Abrahamsson & Aarum-Andersen (2005:232) så är bland annat teknik och teknikutveckling en källa till organisationsförändring. Ser man införandet av affärssystemet som en teknikutveckling så driver det på behovet av nya arbetssätt.

Första linjens chefer som grupp uttrycker känslan av att arbetsuppgifterna går mot mer kontorsadministration, i avsnitt 4.1.2 *En vanlig dag börjar* uppges att upp emot 60-70% av tiden ägnas åt affärssystemet. Ett antal nya arbetsmoment och arbetsuppgifter har tillkommit och eller blivit praktiskt möjliga att kräva av första linjens chefer på mekaniska avdelningen. I avsnitt 4.1.8 *Totalintegrerat administrativt affärssystem* uttrycks en frustration över att dessutom göra det som ekonomiavdelningen tidigare gjorde. Björk & Konradsson (2003:5) säger att ett standardiserat affärssystem anpassas till den aktuella organisationen genom inställning av olika parametrar. I de fall det inte går, eller inte är önskvärt att efterlikna de befintliga arbetsprocesserna så överbryggas detta med ett förändrat arbetssätt som följer det standardiserade affärssystemet. I avsnitt 4.1.8 *Totalintegrerat administrativt affärssystem* lyfter respondenterna fram att affärssystemet inte är inarbetat ännu, men att det kommer att bli bättre på sikt. Vidare så påpekas att valet av fördelning av de i systemet ingående rollerna är förutbestämda av koncernen. Detta är nödvändigt för att kunna harmonisera arbetsprocesserna på de olika företagen i koncernen.

Enligt Gäre (1999:30) så har ett affärssystem i sig själv inget värde, utan ska både stödja och vara en del av en verksamhet. Gäre (1999:27) säger att å ena sidan önskar medarbetarna på företaget en förenkling av arbetsprocesserna och å andra sidan så vill ägarna ha mer kontroll och uppföljning. I avsnitt 4.1.6 *Upplevd förändring de senaste åren* framför respondenterna att ”systemet tillåter inte att man gör fel, lite för invecklat” och att ”det nya affärssystemet är jobbigt att använda eftersom det är så mycket knappande och bläddrande mellan olika formulär och bilder”. I avsnitt 4.1.8 *Totalintegrerat administrativt affärssystem* säger en av respondenterna ”det är lättare för andra att kontrollera”. Dessa kommentarer från respondenterna sammanfattar deras upplevelse av att en del rutinmässiga arbetsmoment har blivit komplexa och byråkratiska. Det är dessutom lättare att kontrollera och följa upp, eller annorlunda uttryckt en upplevelse av inskränkt frihet i det dagliga arbetet.

Första linjens chefer på mekaniska avdelningen anställdes traditionellt för sin maskintekniska kompetens. Kompetenskraven på dagens chefer i första linjen på mekaniska avdelningen är betydligt mer komplexa och mer föränderliga över tid. Genom att applicera definitionen av kompetens enligt Lungberg (2000:194) som förmågan och vilja att utföra en arbetsuppgift och att kompetens är ett relativt begrepp som beror av tid och rum så framstår behovet av kompetensutveckling som uppenbart. Definitionen visar också att det inte primärt har med formell utbildningsnivå att göra. I avsnitt 4.1.6 *Upplevd förändring de senaste åren* lyfter respondenterna fram att IT-kompetensen hos medarbetarna på mekaniska avdelningen är för låg, eller åtminstone inte tillräckligt hög. Det verkar enligt respondenterna vara en generationsklyfta där de yngre medarbetarna på mekaniska avdelningen har lättare att ta till sig och ta för sig av den nya tekniken.

5.3.2 Delegering och samarbete

Vid ett flertal tillfällen under intervjuerna så tar respondenterna upp och belyser möjligheten de har att använda sina respektive inhoppare. De lyfter fram olika exempel på hur inhopparen används beroende på vilken person det är, eller vilken befattning inhopparen har i vardagen. I avsnitt 4.1.12 *Organisation och organisering* lyfts frågan fram att inhopparen kanske skulle användas annorlunda än idag. Enligt Bolman & Deal (2005:146) så måste en arbetsgrupp eller ett team gå igenom flera olika steg i en utvecklingskedja för att anpassa sig efter uppgiften och yttre omständigheter. Inhopparfunktionen eller annorlunda uttryckt rollen som inhoppare verkar vara en roll som är under utveckling driven av förändrade verksamhetskrav av andra ordningen enligt Ahrenfelt (2001:21).

Första linjens chef på mekaniska avdelningen har tillgång till tekniskt stöd via ingenjörsbefattningen "underhållsingenjör" se *bilaga 2* för organisationsschemat för mekaniska avdelningen. Till antalet så finns det dubbelt så många underhållsingenjörer jämfört med antalet första linjens chefer på den undersökta avdelningen. I avsnitt 4.1.3 *Teknik* och 4.1.5 *Möjligheten att kunna påverka den egna arbetssituationen* lyfter respondenterna fram samarbetet med underhållsingenjörerna som tekniskt stöd. Underhållsingenjörerna har den specialistkompetens som enligt Ljungberg (2000:29) ingår en underhållsverksamhet som tillämpar totalt produktivt underhåll (TPU).

Första linjens chefer på mekaniska avdelningen uttrycker en känsla av att de inte kommer att bli avlastade arbetsuppgifter i någon betydande omfattning. Enligt Gäre (2003:53) är det inte funktionerna i affärssystemet som förändrar och utvecklar verksamheten utan istället är det organisationens förmåga till förändring och utveckling som skapar ett mervärde. I intervjuerna uttrycker första linjens chefer att "det skulle kunna bli så att en mekaniker får totalansvaret för ett mindre processområde och syftet skulle vara att slippa leta i affärssystemet utan han känner till allt som har hänt och som händer på "sin" maskin eller "sitt" processområde". Det skulle kunna vara ett "best practice" som skulle kunna ge första linjens chefer på mekaniska avdelningen en avlastning på organisatorisk nivå.

Enligt Gäre (2003:53) så förändras genomförandeprocesserna genom att både den formella organisationen och de vardagliga handlingarna i verksamheten utsätts för ett tryck att ändras. Respondenterna uttrycker en upplevelse av att i samband med rekrytering av personal till mekaniska avdelningen, går det i riktning mot personer som har en bredare och mindre djup kompetensprofil jämfört med tidigare.

Under intervjuerna så framkommer det att i samband med den pågående verksamhetsutvecklingen med arbetsnamnet DU2012 så har det tagit resurser i anspråk för att kunna flytta över enklare och rutinmässiga arbetsuppgifter från mekaniskt underhåll till produktionsavdelningarna. Enligt Ljungberg (2000:196) så kräver införandet av TPM en kompetensutvecklingsprocess för både den traditionella underhållsorganisationen och driftsorganisationen. Totalt sett menar första linjens chefer på mekaniska avdelningen att det är positivt med DU 2012 som har gett en energikick till gruppen. "Det har blivit en bra stämning i gruppen. Operatörerna som kom in på praktik till verkstaden var nyfikna och ville lära sig. En del av de andra mekanikerna fick bli "tvingade" att lära sig andra arbetsuppgifter". "Några enstaka ser en fara och upplever en rädsla för att någon annan ska ta uppgifterna ifrån dem". Enligt Ahrenfelt (2001:191) så är det naturligt för människor att reagerar med rädsla vid förändringar.

5.3.3 Utveckling och anpassning av arbetsprocesserna

I intervjuerna framförs det att det inte är någon på den undersökta avdelningen som jobbar med att analysera informationsflödena i affärssystemet. Enligt Andreasson & Johansson (2006:19) så är det planen för hur affärssystemet ska användas i organisationen som är avgörande för utfallet av införandet. Vidare säger respondenterna ”det saknas en del om hur informationen ska hanteras, men ambitionen är att utveckla användandet av systemet”.

I intervjuerna lyfter respondenterna fram att det är cheferna på underhållsavdelningen som beslutar om vilka förändringar som ska göras. De säger vidare att det saknas en del i hur informationen i affärssystemet skulle kunna hanteras. Ofta når inte beslut om hur systemet ska användas ut till de verkliga slutanvändarna, det fastnar på mellancheftsnivå. Kan delvis bero på att kunskapen om hur systemet fungerar är för låg hos berörda menar första linjens chefer på mekaniska avdelningen. Enligt Andreasson & Johansson (2006:19) så är företag som infört affärssystem inte särskilt framgångsrika i att tillämpa affärssystemet som en del i beslutsprocessen.

5.3.4 Dekvalificering istället för utveckling av arbetsuppgifterna

Vid ett flertal tillfällen under intervjuerna framhävdar respondenterna deras upplevelse av att arbetsuppgifterna går i en riktning bort från den ursprungliga tekniska professionen och mot en mer kontorsadministrativ roll. De lyfter också fram att den upplevda tiden för att agera ledare för personalen minskar. Braverman (1998:294) beskriver en tendens inom industrin av behovet av ett bredare ”medelkunnande” istället för ett djupare professionellt kunnande. Enligt Braverman (1998:318) så strävas det efter att minska arbetsinsatsen per producerad enhet för att kunna maximera förtjänsten. Det innebär också att behovet av den mänskliga och professionella arbetsinsatsen per producerad enhet minskar. Analogt sker detta på det undersökta företaget genom att harmonisera, strukturera och datorisera de administrativa arbetsprocesserna. Därmed så kan ett antal arbetsmoment föras längre ut i organisationen, och det beskrivs av respondenterna som att ”känslan är att det går mot att bli en kontorsadministratör”.

5.4 Affärsnyttan med införandet av affärssystemet

5.4.1 Hur upplevs affärsnyttan på organisatorisk nivå

| Systemtekniska motiv | | Verksamhetsmässiga motiv | |
|---|--|---|--|
| Generellt | Det undersökta företaget | Generellt | Det undersökta företaget |
| Y2K-problematiken | Nej | För låg eller icke konkurrenskraftig verksamhet | Nej |
| Olika datasystem | Ja, för att kunna göra benchmarking se kap 4.1.9 | Kostnadsutvecklingstakten för hög | Ja, det är stort fokus på kostnader och kostnadsuppföljning på den undersökta avdelningen se kap 4.1.12 |
| Kvalitén och tillgängligheten på data höjs | Ja, se kap 4.1.6 och 4.1.9 avseende svårigheten att söka i det gamla systemet samt att medarbetarna har egna noteringsböcker | Inte tillgänglig för kunder och leverantörer | Ja, i kapitel 4.1.2 så beskrivs hur första linjens chefer på mekaniska avdelningen söker information i flera olika databaser kombinerat med e-post. Arbetet beskrivs vidare som ”brandkärsuttryckningar” och telefonkoordinering av det mekaniska underhållet. |
| Verksamhetsprocessen integreras | Ja, men först på sikt se kap 4.1.9 | Komplex och ineffektiv verksamhetsprocess | Ja, i kapitel 4.1.8 sägs det att systembytet är gjort och fungerar men utveckling av verksamheten har inte hängt med i samma takt |
| Svårigheter att integrera företagsförvärv undanröjs | Nej | Oförmåga att stödja en ny verksamhetsstrategi | Nej |
| Föråldrade system som saknar support fasas ut | Ja, i kombination med att IT-kompetensen på mek-avdelningen är låg se kap 4.1.12 | Företagets verksamhet har globaliserats | Ja, företaget ingår sedan 1999 i en global koncern se bilaga 1 |
| Oförmåga att hantera en verksamhetstillväxt | Nej | Inkonsekvent verksamhetsprocess | Ja, i kapitel 4.1.12 så beskrivs att organisationen inte är anpassad efter mängden arbetsuppgifter. |

Tabell 3, det undersökta företagets affärsmässiga motiv för införande av affärssystemet utifrån tabell 2 (Botta-Genoulaz & Millet 2005:204 table 1).

5.4.2 Hur upplevs affärsnyttan för första linjens chef på mekaniska avdelningen

Enligt intervjuerna, avsnitt 4.1.9 *Affärsnyttan med det totalintegrerade affärssystemet*, har första linjens chefer på mekaniska avdelningen helt olika uppfattning om affärsnyttan. Svaren är i spannet ”ingen ekonomisk vinst” till ”den ekonomiska nyttan är självklar”. Enligt Gäre (2003:39) så finns det inga enkla samband mellan en satsning på affärssystem och en ökad produktivitet eller annorlunda uttryckt effektivisering av de i affärssystemet ingående processerna. Det totalintegrerade administrativa affärssystemet har inte implementerats med huvudsyftet att förenkla och förbättra de arbetsprocesser som förekommer inom mekaniska avdelningen. Första linjens chefer på mekaniska avdelningen pekar som grupp ändå på att det finns en ekonomisk nytta även för dem. I avsnitt 4.1.9 *Affärsnyttan med det totalintegrerade affärssystemet* lyfts främst kostnadsuppföljning och strukturering av de administrativa processerna fram som exempel där affärsnyttan är tydligast.

Respondenterna belyser vidare i samma kapitel att det kommer att ta tid innan affärsnyttan slår igenom. Enligt Gäre (1999:27) kan det ta upp till decennier, för ett verkligt genomslag i organisationen av den nya teknik, i meningen de nya processer, som affärssystemet innebär.

6 Slutsats

Företagets strukturella förändringar är en intressant problematik ur ett beteendevetenskapligt perspektiv, särskilt som det är människor inblandade i processen och samtidigt som det går att få fram kunskap om upplevelsen av dessa processer.

Globalisering ställer kontinuerligt nya krav på företagen och dess medarbetare. De företag som inte anpassar sig till omvärldens krav kommer att försvinna från marknaden. En frågeställning som genomsyrade hela uppsatsen var: hur första linjens chefer på den undersökta underhållsavdelningen *upplever* förändringar.

För att besvara uppsatsens frågeställningar valdes att utföra intervjuer med ett antal chefer i första linjen. Undersökningen lyckades med att få fram ny kunskap och intressanta svar. Det hade varit önskvärt att såväl fördjupa som bredda området, men det hade krävt mer tid och ett större urval än vad som fanns tillgängligt.

Nedan följer ett antal områden som belyser hur respondenterna upplever att deras vardag har påverkats och förändrats i samband med införandet av ett totalintegrerat administrativt affärssystem. Parallellt har också skett organisatoriska förändringar och ett verksamhetsutvecklingsarbete som ska utveckla och stötta medarbetarna på den undersökta avdelningen. Varje stycke nedan avslutas med en rekommendation och i förekommande fall ett konstaterande från författaren.

Det finns inte en gemensam syn på vad rollen som första linjens chef innebär. Utveckling av arbetsätt och organisationsstruktur har inte följt med i samma takt som förutsättningarna i form förstorade arbetsgrupper och förändrade arbetsuppgifter har skett. Detta bidrar sammantaget till att det finns olika syn och tolkning av uppdraget eller rollen som första linjens chef på mekaniska avdelningen.

Jag föreslår att första linjens chefer på mekaniska avdelningen tillsammans med avdelningschefen för mekaniska avdelningen skulle föra en dialog kring uppdraget för att få ett gemensamt synsätt.

Den undersökta avdelningen har i handlingsplanen för verksamhetsåret fokuserat på kostnader och kostnadsuppföljning. I intervjuerna framkommer det att första linjens chefer inte har beretts möjligheten att aktivt kunna delta i budgetarbetet och uppföljning av utfallet. Känslan verkar vara att budgetarbetet inte hänger samman med den verklighet som första linjens chefer möter i vardagen.

Jag konstaterar att budgetarbetet och uppföljning av utfallet är ett stort utvecklingsområde för avdelningschefen för mekaniska avdelningen tillsammans med första linjens chefer på avdelningen.

I samband med införandet av affärssystemet så har första linjens chefer fått ett antal nya och tidskrävande administrativa arbetsuppgifter. De upplever att arbetet blivit mer byråkratiskt och tungrott. För att klara uppdraget utnyttjar de sina respektive inhoppare fullt ut. De har också tillgång till tekniskt stöd hos underhållsingenjörerna. Det finns tydliga signaler, från första linjens chefer, på att rollen inhoppare är under spontan utveckling.

Jag konstaterar och föreslår att utveckling av inhopprollen är ett område där första linjens chefer tillsammans med avdelningschefen på mekaniska avdelningen skulle kunna hitta nya vägar för en verksamhetsutveckling.

Affärssystemet är rent datatekniskt implementerat och fungerar. Det sker en långsam och ostrukturerad verksamhetsutveckling för att möta de nya kraven som ställs på medarbetarna.

Jag konstaterar att kompetensutvecklingen på individ- och organisatorisk nivå inte har följt med i samma takt som systemimplementeringen. Vidare föreslår jag att en översyn av de krav som ställs på de olika rollerna synkroniseras med de roller som i praktiken fördelats på företagets olika befattningar.

I intervjuerna framförs det att det inte är någon på den undersökta avdelningen som jobbar med att analysera informationsflödena i affärssystemet. Enligt Andreasson & Johansson (2006:19) så är det planen för hur affärssystemet ska användas i organisationen som är avgörande för utfallet av införandet. Vidare säger respondenterna ”*det saknas en del om hur informationen ska hanteras, men ambitionen är att utveckla användandet av systemet*”.

Jag föreslår att företaget ska utarbeta en tydlig strategi för hur affärssystemet ska användas. Uppdatera instruktioner och mallar. Ställ krav på tillämpning och följ upp efterlevnaden.

I intervjuerna lyfter respondenterna fram att det är avdelningscheferna på underhållsavdelningen som beslutar om vilka förändringar som ska göras. De säger vidare att det saknas en del i hur informationen i affärssystemet skulle kunna hanteras. Ofta når inte beslut om hur systemet ska användas ut till de verkliga slutanvändarna, det fastnar på avdelningschefsnivå. Kan delvis bero på att kunskapen om hur systemet fungerar är för låg hos berörda menar första linjens chefer på mekaniska avdelningen. Enligt Andreasson & Johansson (2006:19) så är företag som infört affärssystem inte särskilt framgångsrika i att tillämpa affärssystemet som en del i beslutsprocessen.

Jag föreslår att företaget ska etablera tydliga kommunikationskanaler för att förmedla hur systemet fungerar och hur det ska användas. Utbilda processägarna, KeyUsers och SuperUsers. Fyll upp de vakanser som finns.

Operatörsdrivet underhåll (DU2012) är det verktyg som anläggnings- och underhållsavdelningen har för verksamhetsutveckling. Enklare och rutinmässiga underhållsarbeten flyttas successivt över till produktionsavdelningarna. Personalen på anläggnings- och underhållsavdelningen kommer t.ex. att kompetensutvecklas så att de kan arbeta med specialistunderhåll.

Jag konstaterar att första linjens chefer på mekaniska avdelningen uttrycker en känsla av att de inte kommer att bli avlastade i den omfattning som krävs för att de ska kunna utveckla och bedriva ett specialistunderhåll.

Det finns en affärsnytta med det totalintegrerade administrativa affärssystemet för företaget och den undersökta avdelningen. Det kommer dock att ta ytterligare något eller några år innan affärsnyttan är uppenbar i hela organisationen. Kostnadsuppföljning och strukturering av de administrativa processerna är de områden som verkar vara mest intressanta för den undersökta avdelningen. Det undersökta företaget har haft flera såväl systemtekniska som verksamhetsmässiga motiv för att implementera affärssystemet.

Jag föreslår att de på företaget som har rollen som processägare ska initiera och leda en gapanalys på hur processerna är definierade i det totalintegrerade administrativa affärssystemet och hur de tillämpas i praktiken. Vidare ska processägarna driva en verksamhetsutveckling för att åtgärda det gap som sannolikt finns.

7 Förslag till fortsatt utredning

- Genomföra en jämförande undersökning på något av de andra företagen i koncernen.
- Genomföra en uppföljande undersökning efter tre och fem år när det totalintegrerade administrativa affärssystemet är inarbetat i organisationen.
- Genomföra en studie med inriktning på förändringsarbetet på företagsledningsnivå som även jämför de olika företagen i koncernen.

8 Källförteckning

8.1 Publicerade källor

Abrahamsson, B. & Aarum-Andersen, J. (2005). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö : Liber.

Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Lund : Studentlitteratur.

Albertsson, M.-L. (2005). *Att leda med förbättring i fokus ur en första linjen chefs perspektiv*. Växjö : Institutionen för pedagogik Växjö universitet.

Andreasson, T. & Johansson, K. (2006). *Affärssystem och beslutsfördelar*. Göteborg : Institutionen för informatik Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Askenäs L. (2000). *Affärssystemet – En studie om teknikens aktiva och passiva roll i en organisation*. Linköping : Institutionen för datavetenskap Linköpings Universitet.

Björk H. & Konradsson M. (2003). *Vilka konsekvenser innebär användandet av affärssystem? – En fallstudie av ett stort tillverkande företag*. Luleå : Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap avdelningen för ekonomistyrning Luleå Tekniska Universitet.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund : Studentlitteratur.

Botta-Genoulaz, V. & Millet, P-A (2005). *An investigation into the use of ERP systems in the service sector*. Artikel i International Journal of Production Economics 99 (2006) 202-221 också online www.sciencedirect.com.

Braverman, H. (1998). *Labor and Monopoly Capital – The Degradation of Work in Twentieth Century*. New York : Monthly Review Press, (nyutgåva med introduction av John Bellamy Foster).

Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund : Studentlitteratur.

Gäre, K. (1999). *Verksamhetsförändringar i samband med IS-införande*. Linköping : Institutionen för datavetenskap Linköpings Universitet.

Gäre, K. (2003). *Tre perspektiv på förväntningar och förändringar i samband med införande av informationssystem*. Linköping : Institutionen för datavetenskap Linköpings Universitet.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund : Studentlitteratur.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund : Studentlitteratur.

- Lantz, A. (2007). *Intervjumethodik*. Lund : Studentlitteratur.
- Ljungberg, Ö. (2000). *TPM Vägen till ständiga förbättringar*. Lund : Studentlitteratur.
- Magnusson, J. & Olsson, B. (2005). *Affärssystem*. Lund : Studentlitteratur.
- Nord, C., Pettersson, B., Johansson, B. (1998). *TPM Total Productive Maintenance med erfarenhet från VOLVO*. Mölndal : Institutet för verkstadsteknisk forskning (IVF).
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmethodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund : Studentlitteratur.
- Stenlund, C. & Torgén, M. (2006). *Arbetsledare i processindustrin – arbetsuppgifter, förutsättningar, psykosocial arbetsmiljö och självskattad hälsa*. Stockholm : Arbetslivsinstitutet.
- Svenning, C. (1999). *Metodboken - samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Eslöv : Lorentz Förlag.

8.2 Företagsinterna dokument

- Företagspresentation 2007, delvis omarbetad och anonymiserad
- Handlingsplan Anläggnings- och underhållsavdelningen 2007
- Handlingsplan Mekaniska avdelningen 2007
- Internt utbildningsmaterial för Totalintegrerat administrativt affärssystem 2006, anonymiserat
- Organisationsschema för Anläggnings- och underhållsavdelningen 2007, delvis omarbetat och anonymiserat
- Presentationsmaterial för Verksamhetsutveckling DU2012 : 2007, anonymiserat

8.3 Muntliga källor

- Administratör på Mekaniska avdelningen, 2007 : intervju 2007-12.
- Mekgruppleddare 1, 2007 : intervju 2007-12.
- Mekgruppleddare 2, 2007 : intervju 2007-12.
- Mekgruppleddare 3, 2007 : intervju 2007-12.
- Mekgruppleddare 4, 2007 : intervju 2007-12.

9 Ordlista / Förkortningar / Förklaringar

| | |
|----------------------------|--|
| 11-timmarsregeln | Samlingsbegrepp för EU-regeln om 11 timmars vila mellan arbetspassen. |
| ATK | Möjlighet för personalen att inom givna ramar välja ledighet eller kontant ersättning eller avsättning till pensionssparande av en del av det centrala avtalets löneökning. |
| Bandare | Produktionsutrustning. |
| Benchmarking | Jämförelse mellan de olika företagen i koncernen. |
| Beredskapstjänst | Rullande schema för underhållspersonalen med syftet att ha resurser för underhåll tillgängliga dygnet runt. |
| Change manager | Förändringsledare, en speciell projektroll under delar av utrullningsprojektet som har drivit förändringsarbetet. |
| Change requests | Begäran om ändringar i koncernens gemensamma template. |
| Driftstekniker | Teknikerbefattning på produktionsavdelningarna som samordnar de dagliga aktiviteterna mellan produktionen och underhåll. |
| DU 2012 | Samlingsbegrepp för ett långsiktigt förändringsarbete på företaget. |
| ERP | Enterprise Resource Planning system ~ affärssystem. |
| Flex | Möjlighet för personalen att inom givna ramar kunna förskjuta eller tidigarelägga start och slut av arbetsdagen samt lunchpausen. |
| FU | Förebyggande underhåll. |
| Förbättringsgrupp | En del i verksamhetsförändringen inom DU2012. |
| Första linjens chef | Arbetsledare, chef för företrädesvis kollektivanställd personal. |
| Go-live | Uppstart av det totalintegrerade administrativa affärssystemet. |
| Inhoppare | Ställföreträdare / ersättare till arbetsledarna. |
| Inspektör | Särskilt utsedd och instruerad person på mekaniska avdelningen som sköter inspektioner och felsökning. |
| Keyuser | Roll som tilldelats delprojektledarna i utrullningsprojektet för att ta hand om och utveckla koncernens och företagets spetskompetens inom det totalintegrerade administrativa affärssystemet. |
| Komp | Möjlighet för personalen att inom givna ramar ta ut delar av ersättning för övertidsarbete i ledig tid. |
| KP | Konvertering papper, sista steget i produktionsprocessen där produkterna kundanpassas, emballeras och slutligen distribueras till kund. |
| Medvind | Tidsredovisningssystem. |
| Processägare | Roll i affärssystemet. |
| Produktionsgrupp | Begrepp i affärssystemet. |
| Smörjare | Särskilt utsedd och instruerad person på mekaniska avdelningen som ansvarar för smörjning av produktionsutrustning. |
| SuperUser | Personer med specialistkompetens i användandet av affärssystemet. |
| Template | De samlade parameterinställningarna gjorda i affärssystemet för att beskriva den aktuella organisationen. |
| TPU/TPM | Totalt Produktivt Underhåll / Total Productive Maintenance. |
| Underhållsgrupp | Begrepp i affärssystemet. |
| Underhållsingenjör | Ingenjörsbefattning på mekaniska avdelningen. |
| Utrullningsprojekt | Projekt som implementerat affärssystemet på företaget. |
| Y2K-problem | Databasproblem som hänger samman med millenniekiftet 1999/2000. |

Bilagor

Bilaga 1, Företagspresentation

Källa: Företagsinternt presentationsmaterial anonymiserat och delvis omarbetat.

Koncernen

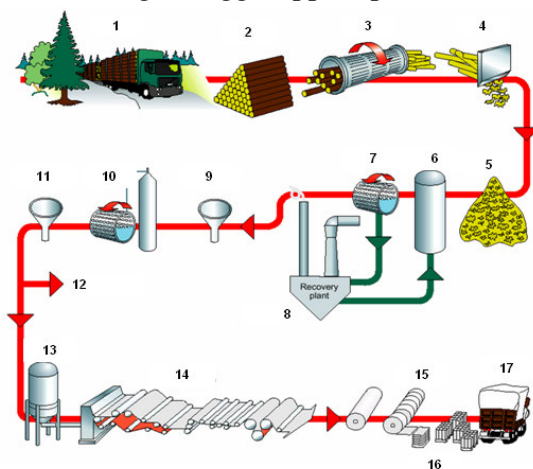
Det är en världsomspännande skogsindustrikoncern. Koncernen producerar tryckpapper, finpapper, förpackningskartong och träprodukter. Koncernen intar en världsledande marknadsposition inom dessa områden. Tillverkningen sker vid moderna produktionsenheter i Europa, Nord- och Sydamerika och Asien. Koncernen har cirka 40 000 anställda i 40 länder. Koncernen är börsnoterad på ett par av de europeiska börserna.

Affärsområdet

Divisionen producerar papper för grafiskt tryck och kontorsändamål på pappersbruk i Europa, USA och Kina. Divisionen är uppdelat i tre oberoende affärsområden, Grafiskt papper, Kontorspapper och Säljbolaget. Försäljningen som sker via Säljbolaget och är representerat i 20 olika länder. Inom Kontorspapper produceras bland annat kopieringspapper, kuvertpapper, skriv och tryckpapper. De europeiska bruken som producerar obestruket finpapper är integrerade bruk. Det innebär att den undersökta enheten har både massa- och pappersproduktion samt efterföljande konverteringsavdelning.

Företaget

Företaget är ett modernt totalintegrerat massa- och finpappersbruk. I massafabriken produceras totalt klorfri (TCF) finpappersmassa. Fiberegenskaperna är välanpassade för obestruket finpapper. I massafabriken finns det två parallella produktionslinjer, en barrvedslinje och en lövvedslinje. Massan pumpas i en pipeline direkt till pappersbruket, på så sätt sparas ett energikrävande torkmoment samt en betydligt resurssnålare transport jämfört med att massan torkats och transporterats på järnväg eller med lastbil. I massafabriken finns det en cellulostorkmaskin som dock används endast sporadiskt. På pappersbruket finns det två moderna pappersmaskiner som producerar obestruket finpapper. I konverteringsavdelningen skärs det färdiga pappret ner till önskat format. Även rullar säljs till tryckerier eller kunder som själva önskar skära pappret till önskat format. Företagets har ett eget produktnamn vilket dessutom utgör flaggskeppet i produktsortimentet.



- | | |
|--|-------------------|
| 1) Vedtransport | 14) Pappersmaskin |
| 2) Vedlagring | 15) Skärning |
| 3) Renseri (avbarkning) | 16) Arkning |
| 4) Flishuggning | 17) Distribution |
| 5) Flislagring | |
| 6) Kokning | |
| 7) Tvättning | |
| 8) Kemikalieåtervinning och kraftblock | |
| 9) Försilning | |
| 10) Blekning | |
| 11) Eftersilning | |
| 12) Massatorkning | |
| 13) Massapumpning | |

Figur 1, översikt av produktionsprocessen i fabriken.

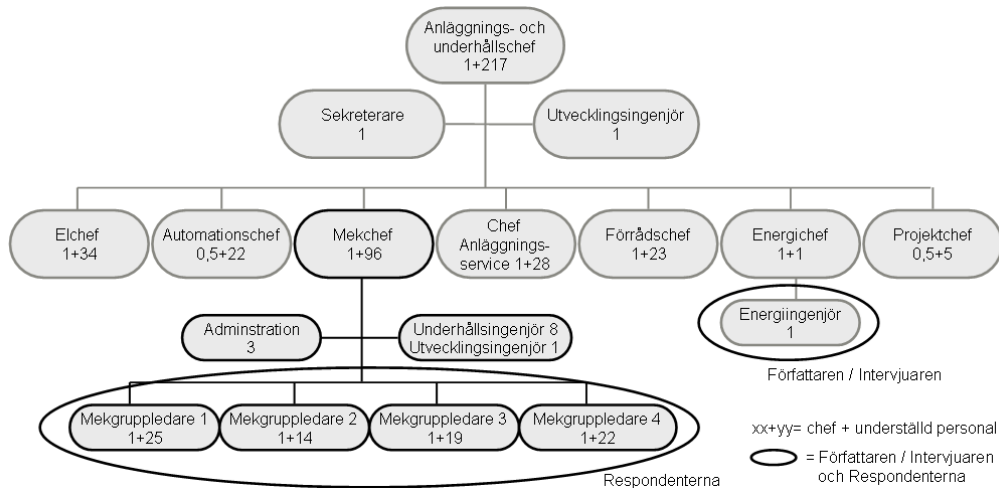
Bilaga 2, Den undersökta avdelnings organisation och funktion

Källa:

Organisationsschema för Anläggnings- och underhållsavdelningen (2007), delvis omarbetat och anonymiserat

Handlingsplan Anläggnings- och underhållsavdelningen 2007 (2007)

Handlingsplan Mekaniska avdelningen 2007 (2007)



Figur 2, den undersökta avdelningens organisationsschema.

Anläggnings- och underhållsavdelningen

Avdelningen ansvar inom mek, el, automation, bygg och energiteknik för

- Förebyggande och avhjälpande underhåll
- Konstruktions- och projekteringsarbete
- Övergripande energitekniska frågor
- Förrådshantering
- Lyft & transport
- Avdelningen är organiserad så att det finns en beredskapsstyrka tillgänglig med kompetenser från de avdelningarna som ingår i Anläggnings- och underhållsavdelningen

Mekaniska avdelningen

Avdelningen ansvarar för

- Förebyggande och avhjälpande underhåll inom det mekaniska området
- Vatten- och sanitetsunderhåll
- Konstruktion och projektering i samband med investeringar, reinvesteringar och ombyggnationer inom det mekaniska området
- Driver och deltar i processoptimeringar och felsökningar på hela företaget
- Avdelningen ansvarar för att det finns en beredskapsstyrka tillgänglig dygnet runt inom det mekaniska området.
- Den totala beredskapsstyrkan leds av personal från avdelningen.

Bilaga 3, Verksamhetsförändring (DU 2012)

Källa: Presentationsmaterial för Verksamhetsutveckling DU2012 (2007), anonymiserat.



Figur 3, översikt av verksamhetsutveckling enligt DU 2012.

DU 2012 är

- ett nytt sätt att arbeta och samarbeta på företaget.
- ett sätt att få intressantare arbetsuppgifter.
- ett sätt att få ökad delaktighet.
- ett sätt att utvecklas.

Sedan våren 2005 har en arbetsgrupp bestående av medarbetare från både underhåll och de olika produktionsområdena genomfört en inledande förstudie och påbörjat arbetet med DU 2012 på företaget. Gruppen har också gjort studiebesök på andra företag som infört nya arbetssätt inom drift och underhåll.

Inom bil- och verkstadsindustrin har olika modeller för att införa nya arbetssätt länge använts med goda resultat. På företaget kommer varje produktionsområde och underhållsavdelning att anpassa de olika modellerna tillsammans efter sina respektive produktionsprocesser och organisationer för att skapa bästa möjliga förutsättningar och resultat.

Varför DU 2012

2004 beslutade koncernen att:

- Koncernen ska ha det bästa underhållet inom branschen.
- Genom att fokusera på effektivitet, underhållskostnader, säkerhet och att varje enhet skapar sina egna arbetssätt för att nå visionen, vill koncernen ge alla anställda en möjlighet till ökad förståelse för helheten, och även ett intressantare arbete, ge en positiv personlig utveckling och på så sätt förbättra enheternas konkurrenskraft.

Mål för DU 2012 på företaget

- Ökad produktivitet genom att frigöra resurser på underhåll för att arbeta mer med optimering av process- och systemutrustning.
- En tredjedel av antalet underhållsarbetsstimmar som år 2006 utförs av underhållspersonal ska år 2012 utföras av operatörer med underhållskompetens. Antalet operatörer ska inte öka.
- Höjd kunskapsnivå bland drifts- och underhållsmedarbetare.
- Ökad motivation och engagemang bland företagets medarbetare.
- Underhållskostnader per producerad produkt är \leq ett visst antal Euro.

Företaget har hittills valt att arbeta med quick-wins, operatörsunderhåll, specialistunderhåll på underhåll och förbättringsgrupper inom drift och underhåll.

När driftspersonal, som kör utrustningen, och finns nära den lär sig ännu mer om sin utrustning, kan fler småfel undvikas och större fel upptäckas och avhjälpas i ett tidigare skede. På det här sättet avlastas underhållspersonalen som istället kan arbeta mer med optimeringar, större reparationer och förbättringar. Ambitionen är att underhållets medarbetare uppnår leverantörernas spetskompetens på företagets process- och systemutrustning.

Bilaga 4, Totalintegrerat administrativt affärssystem

Källa: Internt utbildningsmaterial för Totalintegrerat administrativt affärssystem (2006), anonymiserat.



Figur 4, översikt av det totalintegrerade affärssystemet

Alla på företaget berörs i praktiken av affärssystemet

- Tidrapportering
- Felmeddelande
- Arbetsordrar
- Inköpsanmodan
- Förrådshantering
- Resehantering
- Projekthantering
- Internredovisning
- Externredovisning
- Personaladministration

Förbättringar med ett totalintegrerat administrativt affärssystem

- Ett integrerat system
- Felmeddelandehantering
- Uppföljning av arbetsorder
- Bättre kostnadsuppföljning och fördelning
- Bättre underlag för investeringar
- Högre kvalitet på informationen i systemet
- Snabbare inköpsprocess
- Bättre arbetsorderplanering
- Bättre kostnadsmedvetenhet

Bilaga 5, Frågeområden för semistrukturerad intervju

Respondenter: första linjens chefer på en underhållsavdelning i en stor processindustri

- Beskriv dina huvudarbetsuppgifter
- Hur kan du själv påverka din egen arbetssituation?
- Hur upplever du att din roll har förändrats de senaste åren?
- Hur upplever du att rollen som första linjen chef har påverkats när det totalintegrerade administrativa affärssystemet infördes?
- Vad är affärsnyttan för första linjens chefer på mekaniskt underhåll med ett totalintegrerat affärssystem?
- Vad är affärsnyttan för företaget med ett totalintegrerat affärssystem?
- Vilka fördelar har det inneburit för första linjens chefer på mekaniskt underhåll i samband med införandet av ett totalintegrerat affärssystem?
- Vilka nackdelar har det inneburit för första linjens chefer på mekaniskt underhåll i samband med införandet av ett totalintegrerat affärssystem?



Högskolan Kristianstad 291 88 Kristianstad Tfn 044 - 20 30 00 Fax 044 -12 96 51