



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

**”Det enda man aldrig kan vara säker på är om man  
har gjort rätt...”**

---

En utvärdering av attityder kring implementeringen och  
användandet av Personec

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Anna Ekstrand

Amanda Lith

Handledare: Joseph Schaller

Maj, 2011

# Abstract

---

Examensarbete, kandidatnivå 15 hp

Termin, år: Vårterminen 2011

Handledare: Joseph Schaller

Examinator: Anneli Goulding

Under hösten 2008 implementerades ett nytt löneadministrationssystem, Personec, hos Social resursförvaltning vid Göteborgs Stad. Syftet med denna uppsats är dels att utvärdera hur implementeringen gick till samt kartlägga attityderna till Personec hos de personer som arbetar i systemet. Vi har valt att behandla implementeringen av Personec som ett förändringsarbete, då det inneburit en stor förändring av respondenternas vardag och arbetsuppgifter. Det finns många anledningar till varför individer motsätter sig en förändring på arbetsplatsen och vår uppgift har varit att ta reda på vilka typer av motstånd som kan tänkas finnas inom Göteborgs Stad. Uppsatsens empiriska material har insamlats genom kvalitativa intervjuer som vi har genomfört på Social resursförvaltning. Respondenterna var personer som arbetar med Personec i funktionen som chefsstöd/administratör. Vid sammanställningen av resultatet visade det sig att de flesta respondenter var överens om vilka som var de huvudsakliga problemområdena i arbetet med Personec. Dessa var utbildningsnivån hos användarna, systemets brist på feedback samt otillräcklig information från arbetsgivaren under och efter implementeringen. Dock ansåg de flesta respondenter att efter två års användande är Personec ett bra system som förenklar deras vardagliga arbete.

Slutligen konstateras det att då en organisation köper in ett färdigbyggt system uppkommer nästan alltid problem, vilka kan vara av olika art beroende på hur välanpassat systemet är till den verksamhet där det skall användas. De rekommendationer som efter studiens genomförande lämnas till Göteborgs Stad går ut på att de måste arbeta mer med personalens delaktighet vid implementeringar. Dessutom konstateras att det inte är optimalt att köpa in ett färdigt system då organisationen består av många enheter vars lokala behov ej tagits i beaktande.

Nyckelord: förändringsarbete, förändringsmotstånd, implementering, feedback, delaktighet

# Förord

---

Vi vill rikta ett stort tack till alla er som varit involverade i denna studie. Först och främst vill vi tacka våra respondenter som ställt upp på intervjuer och bidragit med tankar och upplevelser kring Personec. Utan er medverkan hade vi inte kunna genomföra denna studie. Vi vill även passa på att tacka våra korrekturläsare som har gett oss bra feedback under arbetets gång. Dessutom vill vi tacka Johan och Pontus som under denna tid stått ut med vår egen personliga Personec-psykos.

Ett stort tack till er alla!

Anna Ekstrand & Amanda Lith  
Göteborg 2011

*"Make it work"*  
(Tim Gunn, 1953 –)

# Innehållsförteckning

---

Inledning .....	7
Bakgrund .....	7
Göteborgs Stad – Social resursförvaltning .....	7
Personec .....	8
Syfte och frågeställningar.....	9
Tidigare forskning .....	10
Teoretisk referensram .....	12
Implementeringsforskning.....	12
Utvärdering.....	12
Attityder .....	14
Attityder till förändringsarbete.....	14
Mätning av attityder .....	15
Samarbete .....	15
Tillit.....	16
Feedback.....	16
Kompetens .....	16
Metod .....	17
Val av forskningsmetod .....	17
Material .....	17
Genomförande och etiska överväganden.....	18
Reliabilitet och validitet .....	18
Analytiskt tillvägagångssätt.....	19
Resultat .....	20
Respondenternas upplevelser av arbetet med Personec .....	20
Implementeringen av Personec .....	21
Funktionsfördelningen i Personec.....	22
Effektiviteten i Personec .....	24
Informationsflödet kring Personec.....	24
Kurser och utbildningar kring Personec .....	25
Support och stöd i arbetet med Personec.....	26
Tekniska begränsningar i Personec .....	27
Analys .....	28
Diskussion och slutsatser .....	31
Metoddiskussion och vidare forskning .....	32
Referenser .....	34

Bilagor.....	36
Intervjumall– Personec.....	36

# Inledning

---

*I detta avsnitt ges en introduktion till uppsatsen, vad den handlar om och varför vi funnit det intressant att genomföra denna studie.*

Under hösten 2008 implementerades ett nytt löneadministrationssystem, Personec, hos Social resursförvaltning vid Göteborgs Stad. Den första initialfasen är nu över och inom Göteborgs Stad finns ett intresse för att få mer djupgående information om hur implementeringsprocessen har gått till och hur arbetet med Personec fungerar för närvarande.

Nya IT-system kan vara av olika slag – vissa system är helt färdiga, andra är i stort sett färdiga, men med relativt stort utrymme för individuella anpassningar och den tredje gruppen av system är sådana som växer fram i interaktion med användarna. Ett färdigt IT-system är inte alltid den optimala lösningen för alla organisationer (Eriksson-Zetterquist, Lindberg & Styhre, 2009). Vid implementeringen av helt nya system är det inte ovanligt att personalen motsätter sig den förändring som skall komma att ske, eftersom det påverkar deras arbetsuppgifter (Lindberg & Trädgårdh, 2001). Då implementeringen av Personec kom att förändra en stor del av personalens vardagliga arbete kommer den i denna uppsats följaktligen att behandlas som en organisationsförändring.

För att Göteborgs Stad skall kunna få underlag till hur de i framtiden skall arbeta med implementeringsprocessen av nya arbetssätt har vi genomfört en intervjustudie med tio personer vid Social resursförvaltning I Göteborg. Respondenterna har varit med alltsedan initieringen av förändringsprocessen, de har varit med under hela implementeringsfasen och arbetar för närvarande med Personec. Våra informanter har följaktligen mycket goda insikter i genomförandeprocessens samtliga steg.

Under vårt kommande arbetsliv kommer vi som personalvetare att leda olika typer av organisationsförändringar. För att undvika att misstag begås är kunskapen om hur individer tenderar att reagera vid förändringar, såsom implementeringar, mycket viktig. Det är även av största vikt för personalvetaren att känna till hur personalens attityder kan kartläggas och på sätt hanteras med nödvändiga insatser. Därav är denna uppsats av stor relevans för det personalvetenskapliga området.

## Bakgrund

### **Göteborgs Stad – Social resursförvaltning**

Göteborgs Stad består av tio stadsdelsförvaltningar, tjugo fackförvaltningar samt tjugofem bolag, organisationen bedrivs alltså både i förvaltnings- och bolagsform. Göteborgs Stad har 48 600 anställda och en omsättning på 34 miljarder kronor. Social resursförvaltning är en av Göteborgs Stads fackförvaltningar och arbetar med missbruksfrågor, hemlöshet, stöd till utsatta familjer och individer samt insatser inom funktionshinderområdet. Förvaltningen har cirka 1000 anställda (Göteborgs Stad, 2011).

Intervjustudien som behandlas i denna uppsats har genomförts på tre av Social resursförvaltnings verksamhetsområden; *stöd till familjer och individer, boendeverksamheten och funktionshinder och särskilda uppdrag*. Förvaltningen har sedan årsskiftet även ett fjärde verksamhetsområde vilket benämns *social ekonomi*.

## **Personec**

Personec är ett IT-baserat löneadministrationssystem som Göteborgs Stad köpte in och implementerade det i hela organisationen. Social resursförvaltning tillhörde en av de sista förvaltningarna som började arbeta med Personec, vilket var i november år 2008. Personec är ett tre-steps-system där varje användare har en användarfunktion; chef, chefstöd/administratör<sup>1</sup> samt medarbetare. I systemet har personer med olika funktioner särskilda befogenheter och behörigheter. Medarbetare rapporterar in sina arbetstider, sjukfrånvaro, semesterar med mera. Efter detta *tillstyrker* administratörerna de av medarbetarna inmatade poster och i sista ledet *beviljar* cheferna samtliga inmatade poster.

I arbetet med Personec finns en support tillgänglig som kallas Intraservice. Hit kan chefer och administratörer ringa då de behöver hjälp i sitt arbete i systemet. Inom Social resursförvaltning finns dessutom ett antal så kallade superanvändare som har till uppgift att hjälpa administratörer i svårare ärenden. Superanvändarna har tillgång till mer information i systemet än administratörerna. Exempelvis kan superanvändarna se om en timanställd arbetar på flera olika enheter, vilket är en information som administratörerna inte har tillgång till. I Personec har chefer och administratörer samma behörighet, det vill säga att de kan utföra samma uppgifter i systemet. Men administratörerna har inte rättighet att bevilja några poster, eftersom detta kräver en chefsattest (T. Christensson, personlig kommunikation, 24 mars, 2011).

---

<sup>1</sup> För att öka läsbarheten i texten, kommer härnäst alla med denna funktion benämnas administratör.



# Syfte och frågeställningar

---

Syftet med denna uppsats är att kartlägga de attityder kring lönebildningssystemet Personec som finns hos de administratörer vid Social resursförvaltning inom Göteborgs Stad som använder systemet, samt hur de upplever att implementeringen har gått till och vilket stöd de upplever sig ha i arbetet med Personec.

För att få en översiktlig förståelse för undersökningsområdet, samt för att uppnå ovan beskrivna syfte, upprättades följande åtta frågor:

- Hur upplever administratörerna arbetet med Personec?
- Hur gick implementeringen av Personec till och hur upplevde administratörerna den?
- Hur fungerar funktionsfördelningen i Personec enligt administratörerna?
- Anser administratörerna att Personec är ett effektivt system?
- Känner administratörerna att de får tillräcklig information för att kunna arbeta med Personec och varifrån får de denna information?
- Vilken utbildning har administratörerna fått för att klara av arbetet med Personec?
- Vilken support och vilket stöd får administratörerna i arbetet med Personec och varifrån kommer den?
- Vilka tekniska begränsningar finns det i Personec enligt administratörerna?

# Tidigare forskning

---

*I detta avsnitt beskrivs ett urval av undersökningar relaterade till den forskning som finns angående attityder till förändringsarbeten. Som utgångspunkt för vilket urval av forskningsmaterial som används i denna studie har varit våra frågeställningar.*

Det finns många teorier kring varför människor motsätter sig förändringar på sin arbetsplats. Några av de orsaker som hittats vid tidigare studier har kretsat kring vilken hänsyn som tagits till lokala kontexter samt i vilken utsträckning organisationer låter sin personal vara delaktiga i förändringsarbetet.

Att köpa in ett färdigt IT-system är inte den ultimata lösningen för alla organisationer. Detta är något som Eriksson-Zetterquist m.fl. (2009) konstaterar i en artikel som beskriver hur implementeringen av ett IT-system har påverkat säljarna på bilföretaget CarCorp. De menar att det IT-baserade systemet har ökat byråkratin och hierarkin på företaget (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2009). Implementeringen av det nya IT-systemet medförde nya funktioner för de anställda - exempelvis blev inköpare mer administrativa än tidigare (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2009). Författarna till artikeln menar att då nya funktioner införs på arbetsplatsen påverkas det dagliga arbetet för alla anställda. De menar vidare att implementeringen av nya system påverkar relationen mellan olika professionella grupper. Problemet med en färdigpaketerad systemlösning är att kraven ser olika ut i olika organisationer, samt att det finns skillnader mellan olika lokala behov inom varje organisation (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2009). Meningen med att köpa in ett nytt IT-system var att det skulle bli mer transparent, men som tidigare nämnts är inköpta system inte detaljanpassade (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2009). I studien visade det sig att olika användargrupper hade olika tillgång till system och olika befogenheter när de arbetade i det. Detta medförde att en ökad arbetsbelastning för de anställda samt hierarkin i beslutsordningen blev tydligare och gick ej att kringgå vid behov (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2009).

Företag som inriktar sig på att bygga IT-system till andra, gör det oftast utan att anpassa dem till de lokala problem som kan förekomma hos motparten, vilket kan resultera i nya problem alternativt att de gamla problemen förblir olösta (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2009). Bedömningen av ett nytt projekt eller system måste alltid förstås utifrån olika perspektiv. Att lyssna på lokala viljor och åsikter är även något Lindberg och Trägårdh (2001) tar upp i en artikel som behandlar implementeringen av vårdkedjan i den offentliga sektorn i Sverige. Författarna genomförde sin studie på två olika sjukhus och fastställer att det finns två olika argument för en organisation att förändras. Dessa är effektivitetsargumentet och kvalitetsargumentet. Det första handlar om hur en organisation skall formatera om sitt arbetssätt för att bli så kostnadseffektiva som möjligt. Det andra är inspirerat av service management och handlar om att sätta klienten eller kunden i fokus (Lindberg & Trägårdh, 2001). Artikelförfattarnas huvudsyfte är att undersöka hur lokala kontexter påverkar implementeringen av nya arbetssätt (Lindberg & Trägårdh, 2001). De menar att den erfarenhet som finns på lokal nivå är viktigt att ta i beaktande när beslut skall tas på central nivå. Vidare menar de att då ett projekt genomförs i en stor organisation med flera lokala kontexter måste bedömningen av dess resultat alltid göras utifrån lokala omdömen.

Den studie som Eriksson-Zetterquist m.fl. (2009) har genomfört har utförts på en arbetsplats med starka professionella identiteter, vilka under implementeringen har rubbats. Detta har skett på grund av att professionella identiteter inte är immuna mot organisatoriska

förändringar samt att olika professionella grupper under implementeringen hävdar sin rätt att berätta för andra hur systemet borde användas (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2009). I artikeln beskrivs de förväntningar som både organisationen och de anställda hade på systemet och de resultat användandet av det skulle medföra (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2009). Det skulle bli billigare, och den standardiserade process som skulle införas var avsedd att spara tid som kunde läggas på annat. Intervjuer med de anställda som deltog i studien visade på att deras funktion hade förändrats från att vara spindeln i nätet till att stå långt utanför händelsernas centrum (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2009). Lindberg och Trägårdh (2001) menar att för att ett nytt arbetssätt eller system skall mottas positivt av personalen är det av vikt att idén förpackas så att den verkar unik och igenkännbar. Lindberg och Trägårdh (2001) skriver vidare om svårigheterna som kan uppkomma vid en implementering om de anställda fått för vag information. Om informationen till personalen inte är tillräcklig finns det risk att de motsätter sig den stundande förändringen. I sin studie av förändringsarbete i den offentliga sektorn på Irland beskriver O'Brien (2002) hur direkt deltagande från personalen spelar en nyckelroll i hur förändring mottas och i att skapa förhållanden för att personalen skall kunna bidra på ett effektivt sätt till sin organisation. O'Brien (2002) skriver vidare att det finns olika anledningar till att en person motsätter sig en förändring som exempelvis personliga investeringar eller osäkerhet. För att undvika detta är det av stor vikt att personalen redan i initialfasen får tillräckligt med information om processen samt att de känner sig delaktiga i projektet.

# Teoretisk referensram

---

*Under denna rubrik redogör vi för de teoretiska utgångspunkter som vi anser vara relevanta för studiens syfte. Dessa teorier är implementeringsforskning, utvärdering, attityder, samarbete, tillit, feedback och kompetens. Vi har valt att se implementeringen av Personec som förändringsarbete, då det inneburit en stor förändring av respondenternas vardag och arbetsuppgifter. Därför kommer attityder till förändringsarbete att behandlas under rubriken Attityder. Avsnittet om utvärdering behandlas här trots att den i många avseenden kan betraktas som ett metodval, medan avsnittet om implementeringsforskning avser att ge läsaren en djupare förståelse för vad implementering är.*

## **Implementeringsforskning**

Med implementering avses genomförandet av beslut om projekt (Björkemarken, 1995). Björkemarken (1995) menar att för att kunna förstå implementering måste man först betrakta policyprocessen, alltså handlingslinjen för en verksamhet. Policyprocesser delas vanligen in i olika system. Dessa är:

- Problemorientering
- Framtagande av alternativ
- Rekommendationer
- Beslut
- Implementering (Genomförande)
- Utvärdering
- Återföring av resultat

Av dessa punkter kommer nedan implementering, alltså genomförande, att vara i fokus.

Implementeringsforskningen började i USA på 60- talet. Regeringen hade satt in stora insatser för att minska fattigdomen, men såg inga resultat av de politiska beslut som tagits (Björkemarken, 1995). De insåg att de skulle studera genomförandet istället för teorin bakom besluten för att finna orsaken till resultatet.

Enligt Björkemarken (1995) är det av vikt att skilja på genomförandemisslyckande och teorimisslyckande för att kunna avgöra vad som varit orsak till det bristande resultatet. Teorimisslyckande innebär att projektet inte underbyggs av en teori kring orsak och verkan, vilket kan få konsekvenser (Björkemarken, 1995). Genomförandemisslyckande handlar snarare om att något gått fel vid implementeringen av beslutet (Björkemarken, 1995).

Studier av implementering bör alltid komplettera utvärderingar av olika resultat. Detta för att kunna säkerställa att målen har uppfyllts på ett korrekt sätt samt för att ta reda på om själva genomförandet haft någon inverkan på resultatet (Björkemarken, 1995).

## **Utvärdering**

Enligt Björkemarken har begreppet utvärdering en nära relation till antagandet om en planerad social förändring (Björkemarken, 1995). Ordet utvärdering är relativt nytt och förknippas oftast med företeelsen att bedöma eller ge omdöme om något. Det finns en mängd olika definitioner och resonemang angående begreppet utvärdering. Björkemarken (1995, s.26) lyfter fram följande definition av utvärdering:

”Utvärdering är ett sätt att medvetet ta ställning till om frågan om ett program fungerar i enlighet med i förväg uppställda avsikter. Två saker är viktiga här. Utvärdering omfattar program eller behandlingar som är utsträckta i tid och rum, som är så pass komplexa att det fordras mer än en blick för att komma underfund med om det fungerar eller inte.”

Utvärderingar görs som en del i planeringsprocessen av kommande projekt, där syftet är att ta ställning till de konsekvenser som projektet i sig ger upphov till (Björkemarken, 1995). Historiskt sett har utvärdering sin grund i ett rationalistiskt tänkande, vilket förutsätter att de personer eller den organisation som skall utvärderas är kalkylerande och produktiva. Björkemarken (1995) menar vidare att syftet med utvärdering kan variera beroende på vad målet är. Det kan handla om kontroll eller att ge något legitimitet alternativt att fördröja ett beslut som organisationen inte anser sig redo att ta. Tidigare har offentliga utvärderingar varit få i Sverige, det var först i början av 80-talet som det blev motiverat att tala om utvärderingar av den egna verksamheten. Motivet i fråga var oftast att organisationerna ville ta reda på hur pengarna användes för att kunna göra sin verksamhet så lönsam som möjligt.

Björkemarken (1995) tar upp den klassiska utvärderingsmodellen som syftar till att mäta före- och eftereffekter. Ett exempel på detta är den studie som genomfördes i USA på 1920-talet, Hawthornestudien. Denna studie syftade till att undersöka om förbättrad belysning i en fabrik kunde öka effektiviteten hos de anställda. Det visade sig att produktiviteten förbättrades under undersökningens genomförande, oavsett om belysningen var starkare eller svagare. Slutsatsen som drogs var att arbetstagarnas effektivitet inte berodde på ljusets styrka utan på det faktum att de fick uppmärksamhet av forskarna. Undersökningens resultat påverkades av själva undersökningen, något som numer kallas Hawthorneeffekten.

Ovanstående konventionella utvärderingsmetoder har fått mycket kritik då de endast syftar till att ta fram kvantitativa data. Som reaktion mot detta kom utvärderingsmodeller där deltagarna själva fick ge sina åsikter om projektets genomförande och resultat. Två exempel på denna typ av undersökningar är *formativ* och *summativ* utvärdering (Björkemarken, 1995). Björkemarken menar vidare att dessa två utvärderingsmodeller är av mer kvalitativ karaktär och enligt henne har en mer humanistisk utgångspunkt. Även Jerkedal (2005) tar upp två av de utvärderingstyper som kan ge olika svar, formativ utvärdering och summativ utvärdering.

Ett exempel på formativ utvärdering är de utvärderingar som sker kontinuerligt i en pågående kurs (Jerkedal, 2005). Det handlar om att fortlöpande utföra utvärderingar, både muntliga och skriftliga, för att se vad som behöver förändras. När dessa sammanställs ska deltagarna få ta del av resultaten och diskutera dem med den kursansvarige. Utvärderingen är i detta fall en del i att utveckla kursen under dess gång, vilket kan tolkas som att den används för deltagarnas skull.

Den summativa utvärderingen ska ge underlag för beslut om fortsatta verksamheter (Jerkedal, 2005). I denna utvärdering ges en sammanfattande bedömning för att avgöra om något ska genomföras på nytt. Frågorna som ställs gäller verksamhetens mål och huruvida dessa har uppnåtts, andra frågor kan gälla relevansen och hur stor användning deltagarna tror sig ha i sitt arbete av den inhämtade kunskapen (Jerkedal, 2005). Den här typen av utvärdering kan ses som ett hjälpmedel för den som tagit initiativ till att något ska genomföras. Det är viktigt att ha i åtanke att olika deltagare med olika bakgrund uppfattar relevans och användbarhet på olika sätt.

Det finns de som motsätter sig användning av summativ och formativ utvärdering som kombination, de menar att utvärderaren i det läget blir tudelad i sin lojalitet (Jerkedal, 2005). Men Jerkedal (2005) menar att det går att använda båda två. Hans argument för detta är att

deltagarna som ska fylla i formulär och svara på frågor själv måste få ut något av det för att resultaten inte ska utgöra ett hot.

Den utvärdering som görs i denna uppsats är både formativ och summativ. Formativ på så sätt att den genomförs under det löpande arbetet med Personec och summativ då den även syftar till att Göteborgs Stad ska kunna få kunskap om hur de skall arbeta med implementering av nya system i framtiden.

## **Attityder**

Attityder har genom åren definierats på en mängd olika sätt, grundidén är dock oftast att attityder reflekterar hur människor värderar något, på en skala från positiv till negativ (Fabrigar, MacDonald & Wegener, 2005). Dessa värderingar har sin grund i människors känslor och bygger inte på fakta om verkligheten (Thurén, 2007). Värderingar har att göra med människors åsikter i olika frågor. Människors upplevelser av olika situationer kan vara kopplade till faktiska förhållanden, men är även beroende av deras tidigare erfarenheter och den allmänna livssituationen. Därmed styrs deras beteende och handlingar av subjektiva tankar och upplevelser (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005). Således handlar attityder om vad människor gillar och ogillar, hur människor värderar och reagerar på situationer och andra människor (Smith, Nolen-Hoeksema, Fredrickson & Loftus, 2003). Attityder är sammanlänkade med känslor, tankar och även till hur olika personer reagerar och agerar.

Det finns många olika orsaker till varför våra attityder är betydelsefulla, och av stort intresse för oss (Smith m.fl., 2003). Två av dessa är mer framträdande än de övriga. Den första är att människor talar mycket om sina egna attityder, och visar också stort intresse för andras attityder, det vill säga, andra människors tankar och åsikter. Den andra orsaken är att människors attityder kan förutsäga deras beteende. En konsekvens blir således, att om det är önskvärt att ändra på människors beteende, så bör det starta med att försöka ändra på människors attityder. Det finns olika anledningar till att vi har attityder, de hjälper oss förstå och tolka världen, de hjälper oss att stärka vår självkänsla och även att försvara självkänslan, de talar också om vem och vad man är, och vad man står för (Angelöw & Jonsson, 2000). En person vars attityd ifrågasätts går till försvar, eftersom attityder stärker självkänslan. Att ändra en attityd är ett sätt att ändra en del i en människas identitet.

## **Attityder till förändringsarbete**

Det finns flera anledningar till varför en organisationsförändring initieras, både externa och interna drivkrafter. Externa drivkrafter kan till exempel vara tekniska, ekonomiska eller politiska och kan vara effekter av utvecklingen i samhället (Alvesson & Sveningsson, 2008). Organisationer påverkas i stor utsträckning av den tekniska utvecklingen, ny teknik såsom informations- och kommunikationsmedel skapar nya arbetssätt för de anställda. Interna drivkrafter exemplifieras av Alvesson och Sveningsson (2008) som individer som vill utveckla den organisation de arbetar inom genom att anamma den nya tekniken. En organisation som väljer att byta ut sina tekniska lösningar drivs alltså av både externa och interna motiv då utvecklingen gör att tekniken finns tillgänglig och viljan hos organisationen att bli mer lönsam gör att de vill använda den.

Alvesson och Sveningsson (2008) menar att det finns många anledningar till varför människor motsätter sig en förändring på arbetsplatsen och fokus ligger då på hur personer avviker från det arbetssätt den planerade förändringen innebär. Personal kan motsätta sig förändring på grund av att stora förändringar i arbetet kan skapa nya krav på kompetens. Personer som inte anser sig inneha den kompetens som kan komma att krävas efter förändringen ställer sig

förmodligen negativa till förändringen i stort. En annan anledning till motstånd kan vara att förändringen av arbetsvillkoren kan skapa rubbningar av de sociala arrangemang som finns på arbetsplatsen. Förändringar inom organisationen kan ofta radera de sociala nätverk som bygger upp organisationen inifrån och enligt Alvesson och Sveningsson (2008) är det viktigt att ifrågasätta nödvändigheten hos förändringarna så att de inte bara får ett symboliskt värde utan även substans. Att människors attityder till förändringar i stort är skeptiska inom många organisationer är således inte särskilt konstigt, det kan till och med vara sunt att se på förändringen på detta sätt.

### **Mätning av attityder**

En stor anledning till att attityder mäts är för att kunna förutspå hur en person kommer att agera i framtiden (Smith m.fl., 2003). Vissa attityder beskrivs som mer bestående än andra. Enligt Oppenheim (1992) är en persons politiska attityder mer djupt rotade än exempelvis hennes attityder till sport. Detta exemplifierar Oppenheim (1992) genom en trädmodell, där han förklarar hur attityder består av olika nivåer. Dessa nivåer delas upp i åsikter, attityder, värderingar och personlighet. Då en individs attityder oftast är sammankopplat med djupa värderingar är dessa mer svårföränderliga än exempelvis hennes åsikt.

De flesta attitydforskare använder ”värdering” och ”attityd” som synonymer på grund av att den övergripande synen är att attityder är utvärderingar/värderingar av olika objekt (Wegener & Carlston, 2005). Objekten kan vara människor, fysiska objekt, beteenden, politik m.m. Attityder ligger dolda och kan inte mätas direkt (Krosnick, Judd & Wittenbrink, 2005). För att mäta människors attityder finns ett antal varierande tekniker som genom åren förändrats, beroende på bland annat forskarens egen åsikt om vilken som är den bästa mättekniken, och även beroende av vilka resurser och/eller begränsningar forskaren kan tänkas ha (Krosnick m.fl., 2005).

### **Samarbete**

Samarbete innebär enligt Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005) att ett antal personer uppnår gemensamma mål genom att kombinera sina individuella resurser. Samarbete är ett ömsesidigt beroende, vilket gör att parterna, oavsett personliga olikheter, måste ha en positiv inställning till varandra. Samarbetets karaktär kan variera, exempelvis kan det handla om lösare samarbete med kollegor såsom planering, koordinering och uppföljning. Det kan även handla om mycket tätt och kontinuerligt samarbete där parterna gemensamt tar varje steg mot målet. Vid samarbete är det viktigt med gränskänslighet, alltså att inte oförsynt lägga sig i sina kollegors arbeten (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005). Följaktligen är det av största vikt att samtliga individer känner till arbetsgruppens roller och struktur. Det är även viktigt att de anställda kan samarbeta genom att röra sig på gränsen till varandras ansvarsområden, exempelvis genom att lämna sina egna arbetsuppgifter ett tag för att hjälpa en kollega. Avvisande beteende leder lätt till en känsla av bristande respekt hos den andre parten.

Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005) menar att samarbetet går ut på att ge av sina egna resurser och vara medveten om att det som fås tillbaka är värt mer än det som ges. Det handlar om att se skillnaden i vad en person hade kunnat prestera på egen hand och det resultat som samarbetet genererat. Viktigast av allt är att individerna visar stor hänsyn och tolerans gentemot varandra, att de förstår att deras olikheter kompletterar varandra. Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005) menar vidare att detta förhållningssätt bidrar till ett kollektivt lärande.

## **Tillit**

Tillit är enligt Allvin, Aronsson, Hagstöm, Johansson och Lundberg (2006) kopplat till andra människors handlande snarare än till dem som personer. De menar att tillit är ett rationellt sätt att hantera andras fria vilja och oförutsägbarhet. Därmed är tillit alltid kopplat till risk eftersom andra individers beteende långt ifrån alltid går att förutsäga. Tillit i arbetslivet är alltså inte intressant att diskutera på grund av att den har ökat under de senaste åren, utan på grund av motsatsen. Först då sociala relationer i arbetet blir problematiska eller osynliga blir tillit ett intressant fenomen att studera. Samarbete i arbetslivet har de senaste åren blivit mer och mer osynligt, vår kommunikation sker med hjälp av tekniken och vi ses allt mer sällan. På grund av detta har tillit blivit en alltmer aktuell fråga. Som tidigare nämnts är tillit kopplat till andra personers handlande, men då handlandet inte är synligt för oss blir tilliten till andra individer viktigare än någonsin.

## **Feedback**

Enligt Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005) handlar feedback om att ha kunskap om konsekvenser. De menar dessutom att feedback är grunden för ett gott samarbete. Det viktigaste med återkoppling är att kunna se ett resultat av sitt arbete. Denna återkoppling behöver inte nödvändigtvis komma från chef eller kollegor, utan Lennéer-Axelsson och Thylefors menar att feedback kan komma direkt från arbetsuppgifterna. I vissa jobb är det nödvändigt med omedelbar feedback eftersom det kan få stora konsekvenser om återkoppling dröjer (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005). De menar också att individens lärande och utveckling i stor utsträckning är beroende av att denne får kunskap om hur hon sköter sitt arbete (Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005).

## **Kompetens**

Enligt Granberg (2003) består begreppet kompetens av tre komponenter: kunskap, vilja och tillfälle. För att kompetens skall vara relevant måste den relateras till arbete eller mål. Det som på en arbetsplats ses som kompetens är kanske helt oväsentlig kunskap på en annan. Som nämnts ovan menar Alvesson och Svenningsson (2008) att en persons osäkerhet i fråga om sin egen kompetens är en stor bidragande faktor till att denne motsätter sig olika typer av förändringar. Våra olika kompetenser beror på vilka erfarenheter vi har med oss och vilken miljö vi har växt upp i. Kompetens är inte något som kan mätas instrumentellt, det är inte kvantitativt utan kvalitativt. Men för att lättare förstå begreppet kompetens delar Granberg (2003) in kompetensbegreppet i fem dimensioner som tillsammans bildar ett hjul, vilket kan ses som ett verktyg för att analysera människors kompetensprofiler.

Kompetenshjulet används för att hitta en mer nyanserad bild av den aktuella individen eller organisation än vad begreppet kunskap gör/kan visa upp.

De fem dimensionerna i kompetenshjulet är:

1. Yrkesteknisk – praktisk kunskap om den aktuella uppgiften
2. Personlig – värderingar, etik, hänsyn, ansvar, respekt
3. Social – att fungera med olika individer och grupper, underhålla kontakter
4. Strategisk – att kunna se en helhetsbild, känna till bakgrund och mål, förståelse för organisation
5. Funktionell – hur tillämpa förmågor, pedagogik, problemlösning

Navet i hjulet är den funktionella dimensionen.

I denna uppsats är den yrkestekniska dimensionen av störst intresse. De andra är ovan beskrivna endast för att ge läsaren en helhetsbild av kompetensbegreppet.



# Metod

---

*I studien användes semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod. Den kvalitativa metoden som använts diskuteras nedan samt hur och varför intervjuer använts i studien. Dessutom redogörs för de tidsmässiga aspekterna kring intervjustudien och de etiska frågeställningar som uppkommit kring metodvalet.*

## **Val av forskningsmetod**

Den metod som valdes är en intervjustudie av kvalitativ natur. Enligt Silverman (2006) används med fördel intervjuer som metod då syftet med studien är att få fram respondenternas illustrationer och subjektiva upplevelser av det aktuella området. Intervjuer var dessutom en bra metod då det på förhand var svårt att förutse exakt vilka områden som var mest relevanta i studien (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2009). Syftet med studien var att få fram respondenternas attityder kring Personec. För att fånga upp normer och värderingar som kan vara omedvetna hos respondenterna gjordes valet att använda kvalitativa intervjuer som metod. Underliggande attityder kan vara svåra att fånga upp med kvantitativa metoder såsom enkäter. Genom kvalitativa intervjuer ges möjligheten att analysera respondenternas kroppssignaler och språkbruk och på så sätt få en djupare förståelse för deras attityder (Silverman, 2006). Dessutom ger kvalitativa studier en möjlighet till teoretisk flexibilitet, studien kan anpassas beroende på om nya förhållanden uppdagas under intervjustudiens gång (Silverman, 2006).

Intervjuerna var semistrukturerade för att ge respondenterna möjlighet till egna tolkningar av frågorna men samtidigt ställa frågorna kring gemensamma ämnesområden (Silverman, 2006). De teman som intervjuerna rörde sig kring var det vardagliga arbetet med Personec, programmets utformning, information, support, utbildning och implementeringsprocessen. Silverman (2006) menar att semistrukturerade intervjuer inte ger några absoluta sanningar utan bygger på att ta reda på hur respondenternas upplevelser ser ut.

## **Material**

Vårt empiriska material bestod av intervjuer med tio personer, varav sju var kvinnor och tre var män, samtliga anställda vid Social resursförvaltning. Dessa arbetar som arbetsledare, administratörer eller byråsekreterare. Gemensamt för dem är att de alla har funktionen *chefsstöd* i Personec, de ska med andra ord tillstyrka alla delar av lönerapporteringen. Totalt har cirka 30 personer vid förvaltningen denna funktion i Personec. Eftersom respondenterna arbetar inom olika enheter av förvaltningen har varje intervju anpassats efter den aktuella respondentens arbetsförhållanden.

På förhand var det svårt att avgöra hur många intervjuer som skulle vara nödvändigt att genomföra för att kunna dra generella slutsatser om attityderna kring Personec. Esaiasson m.fl. (2009) anser att en intervjustudie skall pågå tills det empiriska materialet nått teoretisk mättnad, alltså när forskaren börjar se ett mönster som är möjligt att dra slutsatser ifrån. För oss infann sig denna mättnad efter sju intervjuer, men det planerade antalet var tio, vilka alla genomfördes. Esaiasson m.fl. (2009) nämner vidare att fler intervjuer nödvändigtvis inte ger ett mer korrekt resultat, men att det kan vara givande att ha ett brett spektrum av respondenter med avseende på bakgrund, samt att urvalet är väl genomtänkt.

Vi valde att göra ett strategiskt urval av respondenter utifrån två huvudkrav. Dels skulle alla respondenterna arbeta helt eller delvis med administrativa uppgifter för Social resursförvaltning, dels ville vi träffa personer från olika enheter vid förvaltningen.

### **Genomförande och etiska överväganden**

Vi valde att göra intervjuerna på respondenternas arbetsplatser då det enligt Esaiasson m.fl. (2009) är viktigt att de känner sig bekväma i miljön. Första kontakten med respondenterna skedde över telefon då vi bokade tid för intervju. Dock var respondenterna förberedda på att samtalet kunde komma, då vår kontaktperson på Social resursförvaltning tidigare skickat e-post till alla enheter och meddelat att studien skulle genomföras. Beräknad tid för varje intervju var 45 minuter, emellertid blev de kortare efterhand då vi började lära oss mer om systemets olika funktioner och inte längre behövde få dem förklarade för oss av respondenterna. Samtliga respondenter godkände att samtalen spelades in och intervjuerna genomfördes under två veckor i början av april. Enligt Silverman (2006) är det viktigt att respondenterna känner till syftet med studien och samtycker till att den genomförs, samt att de deltar av egen fri vilja. Samtliga krav uppfylldes i vår intervjustudie.

Det finns ett antal etiska aspekter att förhålla sig till vid kvalitativa intervjustudier. Dessa är enligt Kvale (1997) informerat samtycke, konfidentiellitet samt konsekvenser. Informerat samtycke innebär att respondenterna informeras om syftet med intervjuerna samt om resultatets användningsområde redan innan intervjun påbörjas. Konfidentiellitet innebär att respondenternas identitet skyddas. Eftersom valet av respondenter gjordes i samråd med vår kontaktperson vid Social resursförvaltning var det av mycket stor vikt att vi i alla övriga avseenden skyddade deras anonymitet då vi redovisade våra resultat. Det var viktigt att intervjuerna inte medförde några negativa konsekvenser för de medverkande, vare sig vid intervjutillfället eller senare. Innan intervjuerna påbörjades informerades respondenterna om studiens syfte, vilka som skulle få tillgång till materialet samt om deras anonymitet. Inga respondenter hade något att invända på dessa punkter, dock ville alla ta del av resultatet.

### **Reliabilitet och validitet**

När information samlas in till en studie måste det säkerställas att det som undersöks är det som varit avsett att undersökas, detta kallas att studien har god validitet. Med reliabilitet menas att undersökningen görs på ett tillförlitligt sätt. Validitet och reliabilitet står i förhållande till varandra och ingen av delarna går att utesluta vid en studie (Patel & Davidson, 1991).

Esaiason m.fl. (2009) menar att god reliabilitet kan exemplifieras av att undvika missförstånd genom till exempel slarviga anteckningar eller hörfel. För att undvika dessa missförstånd har vi båda två deltagit vid samtliga intervjuer, där en av oss ställt frågorna och den andre antecknat. Utöver detta har varje intervju, som ovan nämnts, spelats in.

Vid undersökningar av människors inställningar, upplevelser och kunskaper berörs abstrakta fenomen som är svåra att konkret ta fram och titta på, i jämförelse med exempelvis mått som vikt och längd (Patel & Davidson, 1991). För att mäta abstrakta fenomen krävs dels en definition av fenomenet, dels ett instrument som kan mäta det. I det aktuella fallet var detta fenomen attityderna kring Personec och instrumentet intervjun.

## **Analytiskt tillvägagångssätt**

För att få en god överblick över det empiriska materialets innehåll, behandlades det på följande vis. Först transkriberades de citat som ansågs relevanta och givande för uppsatsen och därefter färgkodades de för att kunna dela in dem i kategorier. Respondenternas uttalanden sorterades därefter under rubrikerna:

- Respondenternas upplevelser av arbetet med Personec
- Implementeringen av Personec
- Funktionsfördelningen i Personec
- Effektiviteten i Personec
- Informationsflödet kring Personec
- Kurser och utbildningar kring Personec
- Support och stöd i arbetet med Personec
- Tekniska begränsningar i Personec

Dessa rubriker svarar var och en mot de frågor som upprättades i inledningsfasen av studien. Detta gjordes för att få en helhetssyn över empirin samt att kunna urskilja mönster. Syftet var att inte lägga för stor vikt vid enskilda uttalanden utan se dem i sin kontext. Dock visade det sig att respondenternas uttalanden visade stor samstämmighet. Nästa steg var att kategorisera det empiriska materialet utifrån tidigare forskning samt vår teoretiska referensram och att sedan härleda varje område till våra frågeställningar. För att lättare kunna se samband mellan empiri och teori användes en whiteboard där empirins olika delar placerades som underrubriker till teorin. Vidare drogs linjer mellan de olika delarna för att hitta samband mellan de olika områdena. Analysen gjordes utifrån dessa kopplingar och utgick ifrån de orsak-verkan-samband som hittades då kopplingarna drogs. Till exempel berodde mycket av de attityder som fanns kring implementeringen på att utbildningen i Personec kom för sent. Till sist drogs slutsatser utifrån analysen som presenteras i avsnittet *Diskussion och slutsatser*.

# Resultat

---

*Nedan presenteras de resultat som samlats in genom kvalitativa intervjuer. Vårt material har här sammanställts utifrån de frågor som studien byggts på. Sammanställningen har gjorts oberoende av vilka teoretiska kategorier materialet kan delas in i, detta kommer senare att göras i följande analysavsnitt. Uppdelningen är avsedd att ge läsaren en överblick över de ämnen som intervjuerna behandlat, medan tolkningen av det tas upp senare.*

## **Respondenternas upplevelser av arbetet med Personec**

Respondenterna fick frågor angående sina upplevelser av att arbeta med Personec. Frågorna kretsade kring jämförelser med det gamla systemet, hur säkra de känner sig i arbetet och hur trygga de känner sig i sin kompetens.

De flesta respondenter<sup>2</sup> uttryckte en osäkerhet kring den feedback system ger under arbetets gång. En av dem sa följande:

Det enda är att man aldrig kan vara säker på är om man gjort rätt. Att man inte får någon feedback från systemet fattas oerhört mycket för oss. Det blir konstigt när man någon gång om året skall göra om något med anställningarna eller anställningsbevisen. Då kommer det upp en fråga – ”vill du ändra datum? Svara ok eller avbryt”. Och du vet förbaske mig aldrig om du skall ta ok eller avbryt.

Enligt henne är det oklart om hon kan vara säker på att hon gjort rätt, eftersom Personec inte bekräftar att anställningen har gjorts på ett korrekt sätt. Att begå misstag i denna funktion får konsekvenser i många led vilket skapar en osäkerhet hos respondenterna.

Jag har faktiskt hört talas om anställningar som har blivit fel när någon har klickat fel och systemet inte sagt ifrån. Personer som fått en tillsvidareanställning som inte skulle ha det. Det jag menar är att man måste vara noggrann och tänka på hur man klickar i systemet.

Ytterligare en respondent berättade att det har skett att anställningar blivit fel på grund av att systemet inte säger ifrån eller bekräftar vad det är man vill göra innan det går igenom. Detta ger flertalet respondenter en känsla av maktlöshet i systemet, något som uttrycktes av en av dem.

Man känner sig lite maktlös i det här systemet, eftersom du inte har hela makten över det. Så du kan aldrig riktigt veta om du har gjort rätt eller inte. Det tycker jag är ett stort fel. Jag har jobbat i många år och har datorvana så att det är ju inte så att jag tycker att jag inte kan. Men det är som om man hela tiden trampar runt och undrar om man verkligen har gjort rätt nu. Blev detta riktigt? Har jag nu sett till att personen inte får lön och sådant?

En åsikt som framkom var att en del respondenter använde sig av ett dubbelsystem när det gäller semestrar för att undvika misstag.

Man får ju ha ett dubbelsystem, så är det. Man får ha en almanacka där man lägger in allas önskemål och ledigheter och sånt, och så bocka av att man har tillstyrkt efter hand och lagt in det i Personec.

Hon har hittat sitt eget sätt att undvika misstag och kunna dubbelkolla allt innan det läggs in i Personec, något som hon ansåg var jobbigt eftersom det innebär dubbelarbete/merarbete. Dock fanns det respondenter som ansåg att Personec var ett bra system eftersom man kan

---

<sup>2</sup> För att öka läsbarheten i texten, med bibehållen anonymitetsskydd, används ”hon” om samtliga informanter.

dubbelkolla anställningar. Åsikterna går isär på detta område, men orsakerna till det är hittills oklara.

## **Implementeringen av Personec**

Respondenterna fick svara på hur de upplevde implementeringen av Personec som ägde rum i november 2008. Social resursförvaltning var en av de sista förvaltningarna inom Göteborgs Stad som började arbeta med Personec.

Flertalet av respondenterna berättade om sin osäkerhet inför systemet i början, men att det i nuläget fungerar bra.

Först när systemet kom var det som att man nästan fick en Personec-psykos. Då tyckte jag att det var jättejobbigt men nu tycker jag det är jättebra.

Första månaderna var jobbiga. Det var mycket merarbete eftersom man hade dålig vana i Personec. Det är först nu man börjar kunna det ordentligt. Så det var en ganska tuff inkörsperiod.

Respondenterna beskriver tiden kring implementeringen och menar att allt kretsade kring hur det nya systemet skulle användas, samt vilka problem som uppstod under implementeringen. Det var ingen som hade någon vana vid systemet, vilket skapade mycket problem i det dagliga arbetet. Ledningen hade uttalat sig starkt om hur mycket bättre allt skulle bli när systemet väl var i användning, något som beskrivs av en av respondenterna på följande sätt:

I början var det stor entusiasm kring Personec. Det skulle komma ett nytt system som skulle underlätta för alla. Det var sagt så i alla fall. Men när det väl skulle börja användas så blev det inte så. Chefen började märka att de som sköter sitt jobb dagligen får inga problem, men det är inte alla som gör det.

Hon menar att implementeringen inte gick så bra som det var tänkt. Både medarbetare och chefer hade svårt att lära sig använda systemet. Flertalet respondenter uttryckte också en osäkerhet i hur de skulle hantera de arbetsrättsliga frågor kring anställningar och semesterar som nu hamnat på arbetsledarnas bord. Arbetsledarna som inte hade fått någon utbildning i arbetsrätt ändå förväntades kunna ta beslut om anställningsformer och pensionsavtal. När frågor kring vad HR-avdelningen skulle kunna ha gjort på detta område svarade en respondent:

Ja, jag tror att de skulle ha mera utbildning i det här arbetsrättsliga och juridiska runt anställningar. Att man fick lära sig hur man gör en anställning, får lite mera kött på benen runt det hela och vad konsekvenserna blir när det går fel.

Man skulle ha fått mer information när det hela började. Det tycker jag var en liten miss från förvaltningens sida eller vem det nu var. Mer träning i vad man skulle göra.

Det råder en samstämmighet mellan respondenterna kring att arbetsledarna behöver mer utbildning kring juridiska frågor, samt att denna utbildning borde ha legat före implementeringen av Personec. Implementeringen förde med sig ett skifte av arbetsuppgifter som gjorde att arbetsledarna fick ta över löneförrättarnas uppgifter, något som vissa respondenter ansåg gjorde att mycket kompetens gick förlorad.

Vi fick ta över löneförrättarnas jobb och det här var ett område som vi inte hade kompetens på, vi kunde inte det.

Respondenten uttrycker en uppgivenhet på området och kände att hon belades med arbetsuppgifter som hon inte var kapabel att hantera. Ytterligare en respondent menade att just detta var ett problem.

Personec är så stort och av alla datorprogram jag har lärt mig är Personec det absolut mest komplexa och det som har tagit längst tid att lära mig. Problemet är också det att vi är arbetsledare och vi kan de arbetsuppgifterna som rör socialt arbete, men mycket av de här arbetsrättsliga sakerna som man helt plötsligt var tvungen att lära sig det hade vi inte kunskap om så att de fick vi lära oss snabbt som ögat.

Bristen på juridisk kompetens gjorde att respondenterna blev osäkra. De var själva tvungna att ta reda på mycket av den information som förvaltningen, enligt dem, borde ha sett till att de fick innan implementeringen.

### **Funktionsfördelningen i Personec**

I Personec har varje användare en funktion; chef, administratör eller medarbetare. I dessa funktioner har man olika befogenheter i systemet och varje inmatning skall göras av en person, en annan skall tillstyrka den och en tredje skall sedan bevilja den. Oftast skall medarbetaren rapportera in sina timmar, administratören tillstyrka dem och chefen bevilja dem. Denna funktionsfördelning innebär att allt som görs måste genomgå tre olika steg och involvera tre personer. Frågorna på området funktionsfördelning har i huvudsak rört hur väl denna fördelning fungerar samt om alla anställda känner till och kan hantera sin uppgift. Alla respondenter i studien har funktionen administratör.

Jag kan mer än chefen fast att de påstår att det skall vara tvärtom. Men hur hon skulle hinna hålla på och lära sig allt detta fattar inte jag.

Respondenten menar att även om det är meningen att chefen skall ha störst kunskap om Personec är detta sällan fallet. Många gånger får administratörerna vara support till cheferna och hjälpa dem i deras arbete.

Det som har varit lite klurigt är samspelet mellan mig som administratör och min chef. Nu flyter det på bra men i början var de tufft. Våra chefer är i regel 60 + och där har det varit så och så med datorvanan. Och i början var det många som missade att bevilja helt enkelt. Hela tiden får det vara ett samspel och ibland är min chef lite snabb på att bevilja och då får vi sitta per telefon och jag instruerar honom om hur man skall ta bort posten och så vidare.

I citatet ovan beskriver respondenten hur hon får guida sin chef när chefen gjort misstag i systemet. Hon betonar vikten av ett bra samarbete som grund för att arbetet med Personec skall fungera över huvudtaget.

Det är lite difust var gränsen går med ansvar. Jag har fått höra om flera fall där administratörer gör mer än vad de borde göra.

I och med att vi har ju samma behörighet som cheferna, så det känns lite läskigt när man hör att både administratörerna och cheferna kan göra lika mycket. Vi kan ju gå in och bevilja också, det finns inget som hindrar oss administratörer från det.

En av respondenterna påpekar att administratörerna har samma behörigheter i systemet som cheferna, vilket gör att de ibland gör mer än vad de får enligt de befogenheter Göteborgs Stad har gett dem.

Några respondenter menar att de får väldigt mycket merarbete då cheferna lägger över en del av sitt arbete på sina administratörer. Detta eftersom cheferna redan är överbelastade och administratörerna har samma befogenheter i systemet som cheferna.

Förr kunde chefer bevilja samtliga poster samtidigt utan att egentligen läsa igenom vad det var de beviljade. Detta är ändrat nu. Nu för tiden måste cheferna läsa noggrant innan de beviljar. Innan lämnade cheferna nästan allt till administratörer och chefstöd.

Det har gjorts en del ändringar i systemet sedan implementeringen som har gjort att cheferna måste läsa igenom varje post som de skall bevilja. Detta har gjort att arbetet med Personec tar längre tid, men samtidigt förhindrar det att misstag begås. Respondenten menar att arbetsbelastningen har blivit mindre sen dessa ändringar gjordes eftersom det inte behövs lika mycket korrigeringar i efterhand, något som annars är administratörernas uppgift.

Dock beskriver ett flertal respondenter att det är otydligt vem som har gjort vad i Personec, posterna har så att säga inte en anvisad avsändare. En respondent berättade följande:

Jag fick ett mejl idag från en chef som undrade varför vi hade lagt in en ansökan om friskvårdsstöd från förvaltningen och undrat varför vi hade lagt in det i Personec. Men det hade vi inte gjort, utan vi hade gått den väg som man ska göra och skickat in papper. Men då var det den chefen som inte hade koll på att det inte var vi som hade lagt in det, utan att det var någon annan administratör. Det där kan kanske vara lite otydligt att man inte ser vem som har gjort det. Detta har hänt flera gånger, att de undrar vad vi har gjort, men det var inte vi som har gjort det.

I citatet beskriver respondenten den förvirring som uppstår på grund av att systemet inte är transparent för alla användare.

Medarbetare i systemet skall själva lägga in sina arbetade timmar, de skall ansöka om semester och rapportera frånvaro av olika slag. Flera respondenter menar att många medarbetare är osäkra på hur detta skall göras och gärna vill att administratörerna gör det åt dem.

Ibland går det ut fulla löner därför att jag inte lagt in att någon skall vara fortsatt föräldraledig. Då förstår jag inte riktigt hur de tänker. Det är inte mitt arbete att göra det, och sådant är lite jobbigt månaden efter när det ska justeras allting. Men jag är benhård, jag har sagt att gör ni det inte så måste ni säga till så hjälper jag er. Men ni får inte ligga på mig, det är inte min roll att se till att er semester kommer in och det ena med det fjärde. ”Men jag kan inte”, men då får du komma hit så hjälper jag dig.

Det finns medarbetare som ”glömmer” att fylla i att de har vabbat<sup>3</sup>...

Respondenten menar att det är lätt för medarbetarna att fuska lite när de fyller i sin frånvaro och att hon har märkt av att de saker som ger löneavdrag ofta missas av medarbetarna då de skall rapportera in sina tider. Detta gör att administratörerna måste ha noga uppsikt över medarbetarnas frånvarotider trots att de egentligen inte borde behöva det. Men en del misstag begås på grund av att systemet tidigare inte hade några spärrar vad gällde hur mycket ledighet man kunde ansöka om.

Nu har vi har fått mer spärrar än förut. Förr var det så att när man sökte ledigheter, även om det stod noll på din sparade semester, så gick ansökningen igenom ändå. Och då blev det så att enhetschefen bara i all hast bockar i och checkar av och så. Och då blir det administratörerna som får rätta till mycket på grund av det här. Men nu har de ju åtgärdat det, man får något slags meddelande eller rödmarkering att ”nu finns det avvikelser på de här ledigheterna”.

Precis som hon säger så har dessa buggar åtgärdats, dock innebär det att, som det fungerar nu, måste cheferna i sin tur granska ledigheterna noga innan de beviljas.

---

<sup>3</sup> VAB är förkortning för vård av barn

## Effektiviteten i Personec

Idag är Personec ett tre-steps-system där medarbetaren rapporterar sin egen lön, administratören tillstyrker och enhetschefen beviljar. Respondenterna fick svara på frågor angående hur systemet skulle kunna effektiviseras för att underlätta deras arbete.

Majoriteten ansåg att det var för många steg i lönerapporteringen och att det hade varit bättre om de hade kunnat bevilja istället för att bara tillstyrka ledigheter, löner etc.

Det är just det här med funktionsfördelningen – att vi som är administratörer kan få mandat att bevilja. Ibland känns det onödigt att chefen ska behöva bevilja korta placeringar eller avvikande tjänstgöring och även kortare ledigheter. Jag ser inte någon anledning till att ha det så här. Man skulle kunna förenkla det.

Respondenten syftar ovan på det faktum att hon har samma befogenheter i systemet som sin chef, men ändå inte kan bevilja anställningar rent juridiskt. Hon anser vidare att det är ett onödigt merarbete för både denne själv och enhetschefen att inte en och samma person kan sköta hela processen. En annan respondent ansåg att det egentligen hade varit enklare för alla parter om anställningsbevis och dylikt hade skötts av den centrala HR-enheten vid förvaltningen då de är mer hemma i Personec och risken för misstag på så sätt minskar.

Det hade varit lättare om HR-avdelningen gjorde anställningarna. Det är ju det handlar om, att man bara kunde meddela dem att ”nu har jag en anställd som ska ha en halvtidstjänst”. Istället får jag sitta med manualen. Det räcker att man missar en ruta eller något så avslutar man anställningen istället. Om jag gjorde nya anställningar varje dag hade det säkert inte blivit problem. Men det är ju som sagt så att det man gör väldigt sällan det blir man osäker på.

Respondenten känner en otrygghet inför att använda funktioner i systemet som hon inte är van vid. Med avseende på effektiviteten anser respondenten att det är onödigt att hon som inte är rutinerad på detta skall behöva lägga mycket tid på det.

## Informationsflödet kring Personec

Detta område innefattar den information som användarna i systemet får ta del av då förändringar eller uppdateringar sker. Frågorna har kretsat kring hur informationen förmedlas, hur den uppfattas och hur informationskanalerna skulle kunna förändras.

Flertalet av respondenterna ansåg att informationen kring uppdateringar i Personec var bristande.

Det jag kan hålla med om som är krångligt är det faktum att de ändrar ju en del, rätt som det är så försvinner en flik och så har man inte fått någon information om det.

Att det kan ske stora förändringar i systemet över en natt utan att detta förmedlas skapar problem då uppdateringarna kan innebära att funktioner försvinner och ersätts med nya som är svåra att hitta.

Folk är vana vid att det blänker någonstans, att man får någon form av indikation på att något i systemet har förändrats. Så är det ju i alla andra system.

En av respondenterna drog en parallell till det faktum att det i vanliga datorsystem alltid blinkar till då något har förändrats, användaren får en indikation på att något är nytt. Detta saknas i Personec då det endast finns en liten notis på startsidan om att systemet är uppdaterat, men inte vilka funktioner det gäller. En annan av respondenterna beskrev detta på följande sätt:



Det var stor förvirring i början. Det står bara uppdaterad version, eller ”ni får inte använda på grund av uppdateringar”. Men det stod ingenstans vad det var som hade uppdaterats.

Det har varit frustrerande att det inte ges klara besked om uppdateringar och samtliga respondenter har upplevt att informationen har varit diffus. Dock finns en mänsklig faktor med i spelet, något som lyftes fram av en respondent:

Det står ju på startsidan om olika uppdateringar och så vidare men tyvärr så slarvar man, man läser inte alltid så noga. Men är det så att de lagt in något nytt så stöter man ju på det och då får man ringa supporten och fråga vad det är.

Hon menar att i en vis utsträckning är det upp till användarna själva att söka informationen i systemen, men att många inte gör det på grund av slarv.

## **Kurser och utbildningar kring Personec**

Under intervjun ställdes även frågor om hur utbildningar kring Personec har fungerat med avseende på när i tiden de har legat samt hur kvalitén på dem har varit.

Samtliga respondenter anser att de är nöjda med de kurser de har gått angående Personec. Dock går meningarna isär om andra saker än innehållet.

I början saknades introduktionskurser. Vi fick Personec i november 2008 men första kursen kom under våren 2009, april eller maj tror jag.

En respondent berättade att de första kurserna hon fick möjlighet att delta vid kom sex månader efter det att Personec infördes. Ytterligare en respondent menade att problemet låg i att kurserna är frivilliga, vilket gjorde att vissa valde att inte gå.

Sen ska jag säga att de hade en del utbildningar men det handlade om att folk inte kom - det skulle vara mer obligatoriskt. Kanske var där problemet var?

Det hon säger kring obligatoriska utbildningar för chefer bekräftas även av en annan respondent.

Det borde vart obligatoriskt för cheferna att gå, många chefer prioriterar inte att gå.

Med avseende på innehållet i utbildningarna och hur de var upplagda kom flera respondenter med tanken att HR-avdelningen själva borde ha folk på utbildningstillfällena, då rutinerna för varje förvaltning och enhet ser olika ut och därför kan inte utbildarna svara på alla frågor.

Jag tycker att de skall finnas med under de här utbildningstillfällena i så fall, närvarande, så att om det dyker upp massa sådana frågor så kan de komma med svar direkt. För att vi märkte också på de utbildningarna som jag vart på att de sa att ”ni får höra med era personalavdelningar hur de brukar göra”.

Även den arbetsrättsliga aspekten av arbetet med Personec kom upp då utbildningarna var på tal. En respondent menade att det borde ha ingått betydligt mer juridik i Personec-utbildningen.

Jag menar, jag har inte den juridiska utbildningen och jag ska säga det här med att göra anställningar, det är ju ett ganska stort åtagande. Du ska skriva rätt pensionsavtal, det är mycket arbetsjuridik i det. Anställningsbevis är ju en juridisk handling och det ligger egentligen på oss, och vi saknar den utbildningsbiten.

## Support och stöd i arbetet med Personec

Under intervjuerna ställdes frågor kring hur supporten kring Personec fungerar. Det finns en supportgrupp som svarar på chefers och administratörers frågor, kallad Intraservice, och dessutom kan de ringa till sina superanvändare på HR-avdelningen för att få hjälp.

Det råder en samstämmighet bland respondenterna om att flertalet använder supporten och är överlag nöjda med hur den fungerar.

Jag tycker det är kul och jag är en flitig användare av just supporten och det är på så sätt jag har lärt mig väldigt mycket. För att här är det väldigt farligt att klicka på fel knapp och tro sig veta någonting. Antingen får man titta i manualerna eller så ringer man. Och det har jag lärt mig jättemycket på. Jag vet sådana som tror och klickar och så blir det fel.

Hon säger att supporten ger en trygghet, eftersom det finns en hel del utrymme för misstag i systemet känns det skönt för respondenterna att de alltid kan få hjälp. Dock uttrycker några av dem tveksamheter mot supporten.

Finns en del personer på supporten som jag hör direkt när jag ringer att ”nej, det här funkar inte”. Jag hör direkt vem som svarar. Jag ringer jättemycket för jag måste vara bombsäker på det jag gör och då är det en del där som jag kan känna igen som jag vet inte riktigt ger den supporten man vill ha, så att då, då ringer jag om senare i så fall.

Jag har dåliga erfarenheter utav support, det kanske är just det ordet överhuvudtaget, för jag tycker ibland att de krånglar till det så oerhört. Vi brukar ha kontakt med supporten när det gäller datorerna på Intraservice och det känns bara; ”va, va?”.

Respondenterna säger att det finns för mycket tveksamheter kring de råd och den hjälp de får av supporten och att de inte är säkra på hur kunniga personerna i andra ändan av telefonlinjen är. De pratar om att de hellre vill ha en specifik person som de kan vända sig till och en av respondenterna gav förslaget att Social resursförvaltning borde ha en egen grupp som hanterade just Personec inom förvaltningen, en egen support.

Det hade gärna fått sitta en person på Intraservice som var specialiserad på Social resursförvaltningen och våra problem. Att man kanske kunde diskutera problem i någon grupp där man kunde diskutera vad man skulle kunna ta bort, eller vad som kan förenkla för alla som sitter ute. Vi skulle behöva ge varandra mer tips och råd.

Dock har Social resursförvaltningen en superanvändare per verksamhetsområde som har högre befogenheter och som finns till för att hjälpa administratörerna. Flertalet av respondenterna vänder sig ofta till sin superanvändare istället för supporten vid krångliga ärenden. Något som flera respondenter reagerat på är att det bara är chefer och administratörer som får vända sig till supporten. Medarbetarna kan inte ringa och fråga hur de ska göra om de får problem i systemet. De skall istället vända sig till sin administratör som i sin tur får ringa supporten åt dem.

En sak till kan jag säga, det faktum att det är bara vi administratörer och chefer som får ringa supporten, medarbetarna får inte ringa supporten själva. De måste be mig om hjälp i första hand och om jag inte kan får jag ta reda på det. Så det blir lite märkligt när någon kommer till mig och säger ”du jag skulle vilja det här och så”. Ja då får vi se, ”nej du det kan inte jag hjälpa dig med det, men vänta lite”. Så sitter personen där och jag ringer, ”jag har en medarbetare här som är född då och då, när är du född förresten?”, för det kanske man inte kan i huvudet. Det blir lite märkligt. Vuxna människor kan ringa själva, men jag kan förstå att supporten blir nerringda, men i de fall där administratören inte kan hjälpa till, så borde man få säga ”nej, i det här fallet kan inte hjälpa dig, du får ringa själv”. Så tycker jag det borde vara, att i första hand ska man gå till sin arbetsledare och om han inte kan hjälpa till så får medarbetarna ringa själva. Ja, det skulle ju underlätta.

Hon förklarar senare att det kan finnas ärenden som medarbetarna inte vill prata med sin administratör om då de kan vara av alltför privat natur och att det därför bör finnas en supporttjänst för dem.

## **Tekniska begränsningar i Personec**

Under intervjuerna ställdes frågor till respondenterna angående deras åsikter kring begränsningar i systemet.

Det råder en samstämmighet kring att eftersom endast den egna enheten är synlig för administratörerna i systemet skapar detta problem då flera timvikarier arbetar inom olika enheter.

Det som vi inte ser är om någon timanställd går på andra förvaltningar eller så. Om man tittar på vad lönen blir och den är för stor för de timmar hon vart hos oss så blir man orolig, men gud har jag skrivit fel?

Det finns en hel del problem med löneutbetalningarna till timanställda. Eftersom lönespecifikationerna endast visar ackumulerad lön för hela månaden är det svårt att veta om rätt lön har gått ut från enheten. Ett annat problem på samma tema är att varje enhet måste göra en egen anställning för varje timvikarie. Detta medför att varje timvikarie måste ha flera anställningsnummer trots att de arbetar all sin tid inom samma förvaltning.

En annan sak som är lite småkrångligt det är ju det att man på Social resursförvaltningen och boendeverksamheten har vattentäta skott mellan enheterna. För vikarier får vi göra en anställning för varje enhet som vikarierna är på. Och i regel är våra vikarier timvikarier på flera olika enheter. Och då kan den personen ha fyra, fem olika anställningar inom boendeverksamheten. Och det där är inte bra. Jag har ju ifrågasatt varför vi ska ha de här vattentäta skotten och det hade varit lättare om en vikarie hade kunnat ha en och samma anställning på alla enheter. Jag vet att de lagt upp en speciell gren i Personec för vikarier men jag tror inte att den används. Men det är ett problem. Och i dessa sammanhang måste man använda sig av superanvändaren.

Hon uttrycker sin frustration över hur systemet kring vikarier är uppbyggt. Detta är en åsikt som är genomgående bland alla respondenter. Ytterligare en uttryckte sig som följer:

Jag är väldigt begränsad till min enhet och det kan vara dumt om det kommer någon ny. Man kan inte se på anställningsnumret om de har varit här tidigare. Jag vet inte varför man inte får den behörigheten här men det är en nackdel enligt mig. Det begränsar en i arbetet och det påverkar både personalavdelningen och supporten för att man får ringa och fråga vilket anställningsnummer kan jag ge eller jag ser det inte. Det kan finnas personer som är här men är anställda på ett annat ställe och så frågar de mig någonting och jag kan inte vara behjälplig utan då får de ringa själva.

En av respondenterna tryckte även på för att den begränsade insynen i systemet kan skapa problem för medarbetarna i deras funktion i Personec.

# Analys

---

*I detta avsnitt kommer tidigare forskning samt den teoretiska referensramen att tillämpas på det empiriska material som redovisats i resultatavsnittet. Detta är med andra ord en jämförelse mellan respondenternas attityder till Personec och den teori som finns på samtliga intresseområden. Det tillvägagångssätt som använts vid analysen av empirin har presenterats i metodavsnittet.*

När Personec introducerades vid Social resursförvaltning var förväntningarna höga. Entusiasmen var stor hos alla inom förvaltningen, både hos ledning och anställda. Detta i likhet med Eriksson-Zetterquist m.fl. (2009), men precis som i fallet med CarCorp infriades inte förväntningarna. Visst blev löneadministrationen mer transparent för ledningen, men för dem som började arbeta i systemet såg bilden annorlunda ut. Göteborgs Stad har troligtvis drivits av det som Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver som inre drivkrafter, då förhoppningen var att det skulle bli mer lönsamt att arbeta med Personec.

De respondenter som beskrivit perioden efter implementeringen pratar om hur Göteborgs Stad inte tagit hänsyn till deras behov då de gjort upphandlingen och bestämt sig för att köpa in Personec. Precis som Lindberg och Trägårdh (2001) framhåller glömmar organisationer ofta bort att lyssna på de lokala åsikter och behov som finns, i det aktuella fallet har Göteborgs Stad inte tagit hänsyn till att varje enhet har olika behov och att systemet hade behövt vara mer anpassningsbart. Respondenterna menar att de under en lång period fått ha dubbla system för att lägga scheman och kontrollera semestrar. Att en del personer frångår den tänkta planeringen och hittar sitt eget arbetssätt är enligt Alvesson och Sveningsson (2008) ett exempel på motstånd. De menar att detta kan vara ett uttryck för missnöje med förändringar av den organisation de arbetar inom. Utifrån respondenternas svar är det dock minst lika rimligt att anta att användningen av dubbla system var en strategi som tillkom för att hantera den initiala otrygghet som systemet skapade.

Som nämnts ovan var förväntningarna på Personec höga, men ett av problemen kan ha varit att de personer som skulle arbeta i systemet ansåg sig ha fått alldeles för lite information innan de skulle börja använda Personec. Vissa av våra respondenter berättade att det första utbildningstillfället de fick möjlighet att delta vid skedde sex månader efter att Personec togs i bruk. Lindberg och Trägårdh (2001) menar att en av de största fallgroparna vid implementering av ett nytt system är att de anställda fått alltför vag information om vad som skall hända och därför känner en motvilja mot systemet.

Flera av respondenterna beskriver också en osäkerhet inför systemet eftersom det inte ger någon feedback på huruvida att användaren gjort rätt eller fel. De menar att deras arbetsuppgifter med till exempel anställningsbevis och löneutbetalningar är så pass allvarliga handlingar att systemet borde ha en inbyggd varningsfunktion när något blir fel. Några respondenter berättar om hur vissa personer fått fel anställningsbevis och ibland till och med fått sin anställning avslutad för att systemet inte sagt ifrån. Detta skapar en osäkerhet hos personalen och en ständig oro över att begå misstag. Lennér-Axelsson och Thylefors (2005) menar att omedelbar feedback i vissa fall är avgörande för att ett gott arbete skall kunna utföras, samt att för sen återkoppling kan få stora konsekvenser. Att relevant återkoppling kan komma från ett system och inte från en person är något som Lennér-Axelsson och Thylefors (2005) menar är fullt tillräckligt för att kunna bidra till individens utveckling och lärande.

Osäkerheten kan göra att människor motsätter sig förändringar i framtiden och för att undvika detta är det enligt O'Brien (2002) av stor vikt att personalen redan i början av implementeringen får tillräckligt med information och att de under hela processens gång känner sig delaktiga i projektet. Enligt våra respondenter borde förvaltningen ha satsat mer på att ge dem information och utbildning om Personec i ett tidigare stadium av implementeringen, detta gäller enligt dem även medarbetarna. Respondenterna vittnar om att medarbetarna, som själva skall rapportera sina timmar i Personec, är osäkra på hur de skall göra vid minsta avvikelse. Detta skapar ett merarbete för administratörerna eftersom de ombeds göra medarbetarnas rapportering åt dem. Enligt några av respondenterna är det inte enbart medarbetarna som skapar merjobb, även vissa chefer som inte är lika kunniga i Personec lägger mycket av sitt arbete på administratörerna då de själva inte vet hur de skall göra. Samtliga respondenter med administratörsfunktion menar i intervjun att de har större kunskaper om Personec än sina chefer. Då cheferna begår misstag vänder de sig oftast till administratörerna som i sin tur får agera "städpatrull" och lösa det uppkomna problemet. Alvesson och Sveningsson (2008) menar att denna typ av sociala rubbningar, alltså när en underställd har högre kunskap än sin chef, kan vara en orsak till att motstånd mot förändringar uppkommer.

Ett stort orosmoment för samtliga respondenter är det faktum att de anser sig sakna den kompetens kring juridik, då framförallt arbetsrätt, som de anser sig behöva vid till exempel upprättande av anställningsbevis i Personec. Alvesson och Sveningsson (2008) menar att individer som inte anser sig inneha den kompetens som kan komma att krävas efter förändringen ställer sig negativa till förändringen i stort, något som i det aktuella fallet i viss mån har inträffat. De anser att förvaltning borde satsa på att antingen ge dem utbildning inom arbetsrätt eller flytta dess arbetsuppgifter till någon som besitter kompetensen. Att de anställda känner sig osäkra på den praktiska kunskapen innebär att de saknar den yrkestekniska kompetens som behövs för att kunna utföra ett gott arbete (Granberg, 2003). För att kompetensen skall vara relevant måste den enligt Granberg (2003) relateras till arbete eller mål, alltså det som för en viss arbetsuppgift ses som kompetens kan vara helt oväsentlig kunskap i förhållande till en annan. Då respondenterna fått nya arbetsuppgifter i och med implementeringen av Personec har detta medfört att de behöver vidga sin yrkestekniska kompetens så att den är relevant för deras aktuella arbetsuppgifter.

Visserligen kan respondenterna alltid ringa supporten och fråga hur de skall göra om de är osäkra, men vissa litar inte riktigt på supportens kompetens. Supporten upprättades samtidigt som Personec infördes och osäkerheten hos administratörerna spädde ytterligare på då det visade sig att olika personer vid supporten gav olika svar på samma fråga. I likhet med vad Allvin m.fl. (2006) säger blir frågan om tillit aktuell i denna situation då respondenterna inte kan förutse motpartens agerande. En del av respondenterna har till och med slutat att använda supporten av denna anledning. Dock känner respondenterna en trygghet i att de kan ringa till förvaltningens superanvändare för att få råd och stöd. De anser att förvaltningen borde ha en egen support eftersom de problem som kan uppstå oftast är av lokal karaktär och därför är svåra för den befintliga supporten att lösa. Superanvändarna har andra uppgifter än att lösa problem för administratörerna, vilket gör att svar på frågor kan dröja.

Även om administratörerna har fått en ökad arbetsbelastning menar de flesta att detta inte är ett stort problem eftersom de har ett gott samarbete med sina chefer. Så länge kommunikationen med chefen fungerar på ett tillfredsställande sätt känner respondenterna inte att den ökade arbetsbelastningen är för betungande. Enligt Lennér-Axelsson och Thylefors (2005) är administratörernas förhållningssätt en central del i ett gott samarbete då de inte uttrycker någon motvilja till att lämna sina egna arbetsuppgifter ett tag för att hjälpa

sin chef. Dock anser respondenterna att det känns konstigt att de har samma behörigheter i Personec som cheferna har trots att de inte har befogenheten att exempelvis bevilja anställningar.

På grund av att respondenterna har samma behörigheter i systemet som sina chefer anser de att de olika steg som funktionsfördelningen i Personec medför ökar byråkratin och skapar onödigt merjobb för alla parter. De anser att de själva borde ha behörighet att bevilja åtminstone mindre ärenden såsom kortare ledigheter och korttidssjukskrivningar. Eriks-son-Zetterquist m.fl. (2009) påvisar ett liknande fenomen i sin studie. De anställda i det fallet fick en ökad arbetsbelastning då systemet inte var tillräckligt transparent för dem. Systemets tydliga hierarki och byråkrati medförde att det inte gick att ta de genvägar som krävdes för att arbetet skulle ske så smidigt och effektivt som möjligt. På samma sätt menar våra respondenter att arbete med Personec skulle kunna vara mycket effektivare om ett steg i tre-steps-proceduren togs bort i vissa fall.

# Diskussion och slutsatser

---

*I följande avsnitt redogörs för de slutsatser vi dragit under arbetets gång. Detta avsnitt inkluderar även en avgränsad del med reflektioner kring vårt eget arbetssätt och metodval. Uppsatsen syftade till att belysa hur administratörerna vid Social resursförvaltning upplevde arbetet med Personec samt hur de ansåg att implementeringen fungerat. Diskussionen sker utifrån de frågeställningar som inledningsvis ställdes upp.*

På det stora hela anser respondenterna att Personec är ett bra system. Efter cirka två års användning känner sig de flesta trygga i systemet, även om vägen dit var lång. Av respondenternas svar och reflektioner framgår, så som de ser tillbaka på processen, att en hel del hade kunnat göras annorlunda. Det framkom även synpunkter på systemet som sådant. De ansåg att det finns ett par aspekter som borde förbättras med systemet såsom feedback och funktionsfördelning, men också hur deras arbetsgivare i framtiden skulle behöva arbeta med information, utbildning, stöd och support. Vidare framkom många åsikter om Personecs tekniska funktioner, vilka även kommer att diskuteras nedan.

En aspekt som skulle kunna förbättras är bristen på feedback från systemet som nu bidrar till att skapa en osäkerhet hos användarna. Vi tror att det är av stor vikt för det framtida arbetet med Personec att det vidtas åtgärder för att minska denna osäkerhet hos respondenterna.

En viktig iakttagelse som vi har gjort är att alla användare inte fick den information och utbildning som krävs i god tid innan implementeringen, vilket vi anser är en stor bidragande orsak till den stress och osäkerhet som uppkom. Implementeringen medförde en del stress för våra respondenter och det är först nu som de känner sig trygga i systemet. För att påskynda anpassningsprocessen i samband med införandet av nya system i framtiden kunde det vara en fördel att involvera användarna i en tidig fas av implementeringen. Användarnas delaktighet, engagemang och känsla av att deras lokala behov blir tillgodosedda kommer troligtvis att avsevärt minska de initiala svårigheterna.

Funktionsfördelningen i Personec är uppbyggt som ett tre-steps-system där chefer, administratörer och medarbetare har olika funktioner. Funktionerna chef och administratör samma behörigheter i systemet, men inte samma befogenheter. Detta skapar frustration hos många eftersom de anser att arbetet med Personec skulle vara mer effektivt om administratörerna skulle kunna ta en del av chefernas arbete. Respondenterna uttrycker att den byråkrati som finns i Göteborgs Stad tydliggörs genom de olika nivåerna i Personec. Vid inköp att ett färdigt system är det viktigt att ha i åtanke hur systemets uppbyggnad uppfattas av de personer som skall använda det. Självklart är vi medvetna om de juridiska svårigheterna med att korta ner beslutsprocesser, men som det framgått av tidigare forskning så är det trots detta av vikt att tänka igenom denna aspekt.

Respondenterna menade att informationen kring Personec inte har varit tillfredsställande. Att flertalet respondenter önskar fler utbildningstillfällen är förmodligen ett utslag av detta. Det framkom under intervjuerna att cheferna inte har samma intresse för utbildningarna som de övriga användarna har. Eftersom cheferna är högsta beviljande instans i Personec skulle användarnas arbetssituation högst väsentligt förbättras om samtliga chefer deltog i utbildningarna.

I alla intervjuer framkom det att respondenterna saknade utbildningar i den juridik de anser sig behöva i arbetet med Personec. För att minska användarnas oro vid hanteringen av juridiska frågor bör man i möjligaste mån införa nödvändig arbetsrättslig utbildning.

Av intervjuerna har det framkommit två förslag som rör HR-avdelningens engagemang. Det ena förslaget handlar om att HR-avdelningen borde vara mer involverad i utbildningen genom att vara med på varje utbildningstillfälle och där svara på frågor som gäller lokala förhållanden på de olika förvaltningarna. Det andra förslaget är att HR-avdelningen skulle anordna ett diskussionsforum där samtliga som arbetade som administratörer i Personec skulle kunna få hjälp med olika problem som uppkom under arbetets gång. Vi bedömer att båda förslagen skulle vara värda att pröva eftersom de kan minska osäkerheten hos respondenterna och genomförandet kräver inte heller några större resurser.

Under intervjuerna framkom det att det inte finns någon användarsupport för medarbetarna. Detta medför att medarbetarna vänder sig till våra respondenter för att få hjälp vilket ökar deras arbetsbelastning. En lösning på detta problem skulle kunna vara att ge medarbetarna tillgång till en användarsupport. Detta borde göra att arbetet med Personec i stort skulle flyta bättre eftersom samtliga användare skulle vara tryggare i systemet.

Även om de tekniska begränsningar som finns i Personec inte ingick i uppdraget så valde vi att diskutera det med respondenterna. Vi ansåg att det inte gick att diskutera arbetet med systemet utan att beröra de tekniska funktionerna. Under intervjuerna framkom många starka åsikter om Personecs tekniska begränsningar. Framför allt hos de respondenter som arbetar med stora arbetsgrupper och har många timanställda. Vi är medveta om att Göteborgs Stad inte kan påverka dessa funktioner i Personec men vi anser att nästa gång de skall göra en upphandling av ett nytt IT-system borde de ha i åtanke att systemet måste kunna anpassas till lokala behov.

De generella slutsatser som kan dras är att det är svårt att få alla nöjda när ett färdigbyggt system köpts in. Många av de åsikter som framkommit grundar sig i att systemet inte är anpassat efter användarnas lokala behov. Inför nya implementeringar bör en organisation lägga mest vikt vid att se till att personalen känner sig delaktig både innan och under implementeringen. Detta görs fördelaktigast genom kontinuerlig information och tidigt lagda utbildningstillfällen.

## **Metoddiskussion och vidare forskning**

Det första val vi ställdes inför var vilken metod vi skulle använda oss av för att kunna undersöka arbetet kring Personec. Valet stod mellan enkäter, intervjuer eller både och. Att genomföra undersökningen som en intervjustudie föll sig mest naturligt då vi behövde få reda på orsakerna till attityderna. Det är möjligt att om en intervjustudie föregåtts av en enkätundersökning hade det varit lättare att veta vilka frågor som intervjustudien hade kunnat understödjas med. Det hade även varit lättare för oss att veta vilka områden som skulle kunna vara av intresse. Dock tillät inte tiden detta och med facit i hand hade det förmodligen inte gett mer information än den som framkom under intervjuerna. Ytterligare en synpunkt på hur arbetet hade kunnat genomföras annorlunda är det faktum att vi inte var särskilt insatta i Personecs olika funktioner. Hade vi varit detta hade kanske frågorna varit mer riktade och lättare för respondenterna att besvara.

Från början var vi osäkra på om vi hade ett tillräckligt stort antal intervjuer för att kunna få fram ett bra resultat. I metodkapitlet har vi skrivit att en intervjustudie skall pågå tills det empiriska materialet nått teoretisk mättnad. Precis som vi skrivit i det kapitlet visade det sig



att tio intervjuer absolut var tillräckligt. Dock var detta ingenting vi kunde vara säkra på från början, utan något vi kom fram till under studiens gång. Även urvalsmetoden var från början ett orosmoment för oss, eftersom vår kontaktperson vid Social resursförvaltning valde ut respondenterna åt oss. Med tanke på de huvudkrav vi ställde upp inför valet av intervjupersoner, så hade ytterligare ett alternativ till urvalsmetod varit lottning. Dock vet vi att vår kontaktperson valde intervjupersoner efter kriteriet att de inte skulle vara rädda för att framföra sina åsikter, av den anledningen valde vi denna urvalsmetod.

Något som ytterligare hade kunnat tillföra arbetet mer information hade varit om vi fått möjlighet att intervjua medarbetare och chefer. Dessa hade kunnat ge oss en bredare bild av arbetet med Personec. Dock var detta något vi insåg för sent för att kunna genomföra. Vidare forskning som skulle vara av intresse för vår uppdragsgivare, för att få en bredare bild av attityderna, är att utvidga studien så att den innefattar även chefer och medarbetare. Detta hade kunnat bidra i större utsträckning till hur HR-avdelningen skulle kunna utveckla sitt arbete som stödfunktion.

# Referenser

---

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete. Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet* (5:e upplagan). Malmö: Liber.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.

Angelöw, B., & Jonsson, T. (2000). *Introduktion till socialpsykologi* (2:a upplagan) Lund: Studentlitteratur.

Björkemarken, M. (1995). *Implementeringsanalys som komplement vid utvärdering : En fråga om perspektiv och förklaring*. Göteborg Sociologiska institutionen, Göteborgs Universitet.

Eriksson-Zetterquist, U., Lindberg, K., & Styhre, A. (2009). When the good times are over: Professionals encountering new technology. *Human Relations*, 62, 1145-1170.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2009). *Metodpraktiken – konsten att studera samhälle, individ och marknad* (3:e upplagan). Stockholm: Nordstedt Juridik AB.

Fabrigar, L. R., MacDonald, T. K., & Wegener, D. T. (2005). The structure of attitudes. I D. Albarracín, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (red), *The handbook of attitudes* (ss. 79-124). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Granberg, O. (2003). *PAOU, Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.

Göteborgs Stad. (2011) Hämtad 8 maj, 2011 från:  
<http://www.goteborg.se/wps/portal/socialresurs>. 2011-05-08

Jerkedal, Å. (2005). *Utvärdering steg för steg - om projekt- och programbedömning* Stockholm: Norstedts juridik.

Krosnick, J. A., Judd, C. M., & Wittenbrink, B. (2005). The measurement of attitudes. I D. Albarracín, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (red), *The handbook of attitudes* (ss. 21-78). Mahwah, NJ: Erlbaum.

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

Lennér-Axelsson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi* (4:e upplagan). Stockholm: Natur & Kultur.

Lindberg, K., & Trägårdh, B. (2001). Idén om vårdkedja möter lokal praxis. *Kommunal ekonomi och politik*, 5, 51-68.

- O'Brien, G. (2002). Participation as the key to successful change – A public case study. *Leadership & Organization*, 23, 442-455.
- Oppenheim, A.N. (1992). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. London: Pinter.
- Patel, R., & Davidson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur, Lund.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data*. London: Sage Publications.
- Smith, E. E., Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B. L., & Loftus, G. R. (2003). *Atkinson & Hilgard's Introduction to Psychology*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson learning.
- Wegener, D. T., & Carlston, D. E. (2005). Cognitive processes in attitude formation and change. I D. Albarracin, B. T. Johnson, & M.P. Zanna (red), *The handbook of attitudes and attitude change* (ss. 493-542). Mahwah, NJ: Erlbaum

# Bilagor

---

## Intervjumall– Personec

*Innan intervjun påbörjas informeras respondenten om vilka vi är, varför vi gör detta, att syftet med intervjun är att skriva en forskningsrapport och att respondenten i denna kommer att förbli helt anonym.*

- Hur ser dina arbetsuppgifter ut?
- Hur mycket av din tid lägger du på administrativa uppgifter?
  - Hur mycket av denna tid är arbete med Personec?
- Vilka delar av systemet använder du?
  - Hur?
  - Varför? (*Försöka ta reda på om de använder delar av systemet som de egentligen inte borde kunna använda*)
- Hur upplever du att det är att arbeta med Personec?
- Är du nöjd med hur Personec fungerar?
  - Varför/varför inte?
- Finns det några funktioner i Personec som du anser är bättre än andra?
  - Varför?
- Finns det några funktioner i Personec som du anser är sämre än andra?
  - Varför?
  - Hur skulle arbetet med dessa funktioner kunna förändras för att fungera bättre? (*Här menar vi inte tekniska förändringar*)
- Hur gick det till när Personec infördes?
  - Vad tyckte du om det?
  - Var det något du hade velat haft på annat sätt?
- För du något stöd i arbetet med Personec? (*Dels under implementeringen, men även löpande.*)
  - Från vem?
  - På vilket sätt?
  - Hur fungerade det i det stora hela?
  - Vad skulle kunna göras bättre?
- Anser du att funktionsfördelningen, medarbetare, chefsstöd och chef fungerar som det är tänkt när det gäller lönerapporteringen? Vad tycker du fungerar särskilt bra och vad tycker du behöver utvecklas?
  - På vilket sätt?
  - Vad skulle kunna göras bättre?

- Hur ser du på nyttan med Personec?
  - För organisationen?
  - För dig i ditt arbete?
  - Vad skulle kunna förändras för att underlätta för dig?
    - nytta
    - kvalitet
    - effektivitet
- Har du ytterligare synpunkter på hur det är att arbeta med Personec?