



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap

Chefers syn på administration inom stadsbyggnadsförvaltning

Managers' views on administration in urban management

Ingrid Trollås



Självständigt arbete • 15 hp
Landskapsingenjörsprogrammet
Alnarp 2015

Chefers syn på administration inom stadsbyggnadsförvaltning

Managers' views on administration in urban management

Ingrid Trollås

Handledare: Mozghan Zachrisson, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Examinator: Anders Kristoffersson, SLU, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Examensarbete i landskapsarkitektur inom landskapsingenjörsprogrammet

Kurskod: EX0793

Program/utbildning: Landskapsingenjörsprogrammet

Examen: landskapsingenjör, kandidatexamen i landskapsarkitektur

Ämne: Landskapsarkitektur

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsmånad och -år: januari 2015

Omslagsbild: Ingrid Trollås

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: administration, ledarskap, chef, Lean, Sex Sigma

SLU, Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Sammanfattning

Denna studie syftar till att beskriva chefers syn på administration inom stadsbyggnadsförvaltning och att identifiera förbättringsmöjligheter inom administrativt arbete. Studien bygger på fem individuella, kvalitativa intervjuer och en workshop. I studien deltar fyra enhetschefer och en avdelningschef från en stadsbyggnadsförvaltning i Sverige. Till detta tillkommer en litteraturredel som baseras på bilden av chefsarbete, chefsrollen i offentlig sektor och två förbättringsstrategier Lean och Sex Sigma. I workshopen används Sex Sigma's fiskbensdiagram som verktyg.

Informanternas syn på administration är framförallt att den anses som nödvändig. Samtliga upplever att administration upptar en rimlig andel av deras arbetsuppgifter. Den totala arbetsbördan kan periodvis bli omfattande. I och med att administration ingår i alla arbetsuppgifter växer de administrativa uppgifterna i takt med att de övergripande uppgifterna blir fler. IT-systemen för administration är inte alltid användarvänliga och upplevs som omständiga samt krångliga. Inom personaladministration existerar det många parallella system vilket är tidskrävande och tar energi. Allt detta medför att informanterna i studien behöver hjälp av HR-avdelningen. HR-stödet fungerar mycket bra. Chefernas beroende av HR-supporten för att kunna hantera de många, krångliga och parallella systemen skapar dock omständiga administrativa processer med lång genomloppstid och därmed en sårbar situation. Det finns därför anledning att se över de processer där administration ingår och därefter bygga upp behovsanpassade samt användarvänliga IT-system. Chefers beroende av HR-supporten inom stadsbyggnadsförvaltning bör även analyseras för att bibehålla en robust organisation.

Nyckelord: administration, ledarskap, chef, Lean, Sex Sigma

Abstract

This study aims to describe managers' views on administration in urban management and to identify improvement abilities within administrative work. The study is based on five individual, qualitative interviews and one workshop. Four unit managers and one department manager from one urban management in Sweden participate in the study. Furthermore a literature study is added which is based on the image of manager work, the management role in the public sector and two improvement strategies Lean and Six Sigma. The fishbone diagram from Six Sigma is used as a tool.

The informants' views on administration are above all considered as necessary. All experience that administration occupies a reasonable proportion of their duties. The total workload may periodically be extensive. The administrative tasks are growing in line with the overall data becomes more since the administration are included in all tasks. IT systems for administration are not always user friendly and are perceived as tedious and complicated. All this implies that the informants in the study need help from the HR department. The HR support works very well. However, managers dependent on HR support to cope with the numerous, complex and parallel systems create tedious administrative processes with long lead times and thus a vulnerable situation. Therefore there is reason to review processes where administration are included and then build need-based and user friendly IT systems. Managers' dependent on HR support in urban management should also be analysed to maintain a robust organisation.

Keywords: administration, leadership, manager, Lean, Six Sigma

Förord

Tack till min uppdragsgivare för att jag fick möjlighet att skriva om ämnet. Tack till de fem chefer som jag har intervjuat. Jag hoppas att ni alla finner studien både intressant och användbar i er verksamhet. Vidare tackar jag min handledare Mozhgan Zachrison på SLU för bra feedback. Tack till mamma Kristina Svenaeus, före detta journalist för språkgranskning. Till sist tack till Stephan Bengtsson, Senior Process Improvement Manager på Sony Mobile Communications för värdefull guidning inom Lean and Six Sigma. Min bakgrund som civilekonom och arbetslivserfarenhet inom processer från Sony Mobile Communications har påverkat studiens utformning. Det har bidragit till mitt intresse att skriva detta arbete inom landskapsingenjörsprogrammet. Administration är enligt mig som bäst när den är så väl optimerad och integrerad i arbetsprocesserna att den inte upplevs som en ytterligare aktivitet.



Ingrid Trollås

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Frågeställningar.....	2
1.4 Målgrupp till studien.....	2
1.5 Avgränsningar.....	2
1.6 Definition av begrepp.....	3
2. Metod.....	4
2.1 Litteratur.....	4
2.2 Kvalitativa intervjuer.....	4
2.3 Workshop.....	5
2.4 Genomförande.....	6
2.5 Intervjupersoner.....	6
2.6 Analysmetod.....	7
2.7 Trovärdighet.....	7
2.8 Metodkritik.....	8
3. Litteraturstudie.....	9
3.1 Chefsarbete.....	9
3.2 Chefsrollen inom offentlig sektor.....	10
3.3 Lean.....	11
3.4 Sex Sigma.....	12
4. Resultat.....	13
4.1 Intervjuer.....	13
4.1.1 Sammanställning av administrativa arbetsuppgifter.....	18
4.2 Workshop.....	20
4.2.1 Fiskbensdiagrammet.....	20
5. Analys och Diskussion.....	22
5.1 Synen på administration.....	22
5.2 Förbättringsområde nr 1: användarvänligt systemstöd.....	23
5.3 Förbättringsområde nr 2: minska chefers beroende av HR-support.....	24
6. Slutsats.....	25
7. Framtida forskning.....	27
8. Vidare läsning.....	27
9. Referenser.....	28
10. Bilagor.....	31
10.1 Intervjufrågor.....	31
10.1.1 Följdfrågor.....	31
10.2 Material till Workshop.....	32

1. Inledning

I detta kapitel diskuteras först bakgrunden till ämnet. Därefter följer studiens syfte och frågeställning. Vidare fastställs vilka målgrupper som arbetet vänder sig till. Till sist avhandlas de avgränsningar som är gjorda och definitioner på centrala begrepp.

1.1 Bakgrund

Administration berör många människor i arbetet, både medarbetare och chefer. För chefer upptar administration en påtaglig del av arbetsdagen. En undersökning från 2012 avseende 2200 chefer i Sverige från tidskriften *Chef* visar att 68 % upplever att den administrativa delen av arbetsuppgifterna har blivit större idag jämfört med hur det såg ut för fem år sedan (*Chef* 2012). Projektet Administrationsrådet från Södertörns högskola beskriver och reder ut hur administration har förändrats. Forskare undersöker den allmänna synen på att den ökade administrativa belastningen, hur teknologin ändrar strukturen för administration och hur de administrativa uppgifterna flyttas till andra arbetsroller (Södertörns högskola 2014). Flertalet chefer använder mycket av sin arbetstid till att handskas med administrativa och operativa problem såsom konflikthantering, strul med utbetalningar och kundklagomål. Det går därför att betvivla uppfattningen att chefers faktiska agerande är väl planlagt (Willmott 1987 se Alvesson & Sveningsson 2012, s. 389). Chefer verkar därmed lägga en hel del kraft på administration. Varför upplevs administration öka för chefer?

Chefer i politiskt styrda organisationer har fått mer att göra då det idag ställs högre krav på uppföljningar av det ekonomiska arbetet och utsatta mål. Orsakerna är att lagstiftningen har blivit mer omfattande efter EU-inträdet och att de statliga riktlinjerna har utökats. Efter nedskärningar är organisationerna inte lika hierarkiska längre och antalet mellanchefer har minskats. Detta kan öka kraven på de chefer som är kvar i organisationen (Lundberg Rodin 2010, s. 202). Kan den accelererade arbetsbördan göra att administrationen upplevs som bekymmersam när den totala arbetsbördan redan har blivit större? Inom stadsförvaltning tycker chefer att det är stimulerande att arbeta med ledning och vägledning av medarbetare, utvecklingsarbete samt omvärldsanalyser. Det anses som lustfyllt att ägna sig åt arbete som kan resultera i tydliga och synliga resultat. Bara en liten mängd chefer inom stadsförvaltning tycker att administration är roligt (Moqvist 2005, s. 121). Om administration inom stadsförvaltning upplevs som tråkig kan detta innebära att det finns potential att förbättra den administrativa delen av arbetet genom att analysera den närmre. Det finns dessutom ekonomiska incitament att utreda och effektivisera administrativa arbetsprocesser. Ungefär 50% av offentliga myndigheters förvaltningskostnader består av så kallade OH-kostnader vilka har till uppgift att stödja kärnverksamheten. Administration ingår som en del i OH-kostnaderna. Stödverksamheternas kostnader går upp till 250 000 kr per heltidsanställd och år. Det är därför viktigt att precisera hur mycket administration som är lagom inom en myndighet och hur den ska struktureras upp. Offentliga organisationer blir effektiva om de lyckas uppnå en rätt anpassad nivå på produktiviteten i balans med en rimlig andel internadministration. För att skapa "Value for money" finns det därmed skäl att kontinuerligt se över och förbättra stödprocesserna (Ekonomistyrningsverket 2005, ss. 5, 10, 12, 17).

Eftersom de administrativa momenten är på uppåtgående och innefattar en påtaglig del av förvaltningskostnaderna kan det vara rimligt för varje myndighet att prioritera

förbättringsarbetet. Om chefer inte själva tycker att det är lustfullt att arbeta med administration kanske de inte heller tar initiativ att analysera och förenkla administrativa arbetsmoment. Därför är det ännu mer betydelsefullt att frågorna lyfts fram för att problemen inte ska läggas på hög och till slut bli för omfattande och alltför arbetsamma att ta tag i. En stadsbyggnadsförvaltning i Sverige har tagit initiativet att vilja få hjälp med att utreda synen på administration bland chefer och vad som kan göras för att förenkla chefers administrativa arbete. Denna studie ämnar behandla den frågeställningen.

1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att beskriva administration inom stadsbyggnadsförvaltning från fem chefers egna perspektiv. Examensarbetet syftar även till att ta fram förbättringsmöjligheter för administrativt arbete på en stadsbyggnadsförvaltning.

1.3 Frågeställningar

Vilken syn har chefer inom stadsbyggnadsförvaltning på administration? Vilka förbättringsmöjligheter finns det inom administration på en stadsbyggnadsförvaltning?

1.4 Målgrupp till studien

Uppdragsämnet chefer och synen på administration kom till genom att en kommun i Sverige författade en ämnesbeskrivning och registrerade denna inom kommunens webbplats. De har uppgett ett behov att utreda balansen mellan administration och övriga arbetsuppgifter. Frågeställningarna har framkommit genom att analysera budskapet från uppdragsbeskrivningen. Examensarbetet vänder sig till chefer inom denna kommun på stadsbyggnadsförvaltningen. Andra förvaltningar inom samma kommun kan också ha intresse av att ta del av studien. Examensarbetet vänder sig även till landskapsingenjörer i deras yrkesroll. Det förekommer att landskapsingenjörer hamnar i en arbetsledande position inom kommunal verksamhet. Med ledarpositionen följer ansvar för ekonomi, personal och styrning av verksamheten vilket kan vara för första gången i arbetslivet. Det kan därför vara intressant för speciellt oerfarna landskapsingenjörer att skapa sig en bild av vad chefer har för syn på administration. De kan få en bättre förståelse för vad chefsrollen innebär och klara av de mål och förväntningar som ställs inom denna position.

1.5 Avgränsningar

Studien är begränsad till stadsbyggnadsförvaltning och tre enheter inom avdelningen drift och underhåll samt en enhet inom avdelningen stadsmiljö. Privata företag, ideella organisationer, andra förvaltningar, avdelningar eller enheter kommer inte behandlas i detta arbete. Enheterna är valda för att de är troliga arbetsområden för landskapsingenjörer. Inom enheterna är studien dessutom avgränsad till fyra enhetschefer och en avdelningschef. Studien avgränsas till chefsrollen för att det är ett önskemål från uppdragsgivarens sida. Att studien begränsas till enhetschefer och avdelningschefer beror på att det är rimlig organisatorisk nivå för landskapsingenjörer. Det är troligt att de arbetar under enhetschefer eller avdelningschefer i arbetslivet eller att de själva får chans att arbeta som chefer. Alla svar från informanterna är subjektiva och uttrycker endast deras egna upplevelser inom administration. Synen på administration kan speglas av tidigare erfarenheter som chefer

men även inom andra roller och sammanhang utanför stadsbyggnadsförvaltningen samt den offentliga sektorn.

1.6 Definition av begrepp

Administration	"förvaltning, skötsel eller ledning av en verksamhet" (NE 2014)
Balanserat styrkort	"en metod och en styrfilosofi för att styra organisationer och företag" (Wikipedia 2015)
Diarieföring	"registrering av inkommande dokument, tilldela ett filnummer till varje" (Wiktionary 2015)
Fiskbensdiagram	"ett slags diagram som används för att åskådliggöra orsaker till ett problem" (Wikipedia 2015)
Flaskhals	"kritisk del i ett flöde eller system som utgör hinder för den normala utvecklingen; den svagaste länken i en kedja" (Wiktionary 2015)
Flödeseffektivitet	"summan av värdeskapande aktiviteter i relation till genomloppstiden" (Modig & Åhlström 2013, s. 26)
Hermeneutik	"läran om tolkning" (NE 2015)
Kaizen	"metod som används för att åstadkomma ständiga förändringar till det bättre inom ett företags verksamhet" (NE 2015)
Lean	"en verksamhetsstrategi som prioriterar flödeseffektivitet framför resurseffektivitet" (Modig & Åhlström 2013, s. 117)
Management	"den handling eller färdighet att styra och fatta beslut om ett företag, avdelning, sportlag, etc.", "de människor som fattar beslut om ett företag, avdelning, sportlag, etc." eller "den handling eller process för att besluta hur man använder något." (Merriam-Webster 2015)
New Public Management	"avser den samling av styrnings- och ledningsmetoder som gradvis introducerats inom offentlig sektor sedan 1980-talet" (Wikipedia 2015)
Public Private Partnership	"en form av offentlig upphandling där ett privat företag eller konsortium tilldelas uppdraget att finansiera, bygga och under en längre tid driva en offentlig nytthet, vanligen sjukhus, motorväg eller annan infrastrukturinvestering" (Wikipedia 2015)
Resurseffektivitet	"ett mått på hur mycket en resurs utnyttjas i relation till en specifik tidsperiod" (Modig & Åhlström 2013, s. 10)
Sex Sigma	"en metodik som ger företag verktyg för att förbättra affärsprocessernas kapacitet" (iSixSigma 2015)

2. Metod

Detta kapitel beskriver vilka metoder som används i arbetet för att genomföra studien. Examensarbetet baseras på fem kvalitativa intervjuer, en workshop med samma informanter som till intervjuerna, samt en litteraturstudie. Inledningsvis diskuteras litteraturvalet, de kvalitativa intervjuerna och workshopen. Vidare avhandlas genomförandet av dessa inklusive förarbetet till intervjuerna samt workshopen. Sedan redovisas vilka personer som har valts ut till informanter. Efter det analyseras valda metoder och trovärdigheten till studien. Till sist förs ett resonemang kring metodkritik.

2.1 Litteratur

Litteraturstudien grundas på vetenskapliga artiklar, böcker och webbsidor.

Litteratursökningar görs i databaser som Google Scholar, Google, Primo, Lovisa, LIBRIS, Web of Science och Scopus. Litteratursökningen går till genom att först identifiera ämnesområden och sedan kombinera olika ämnesord i sökningen (Patel & Davidson 2011, ss. 44-45). Sökord som "leadership", "administration" och "management" används. Akademiska avhandlingar prioriteras som trovärdig litteratur. Studentarbeten undviks helt. Populärvetenskapliga böcker som allmänt tar upp effektivitet på arbetsplatsen utan vetenskapliga referenser tas inte heller med som litteratur.

2.2 Kvalitativa intervjuer

Syftet till de individuella intervjuerna är främst att ta reda på chefers syn på administration. En kvalitativ studie är att föredra framför en kvantitativ studie om syftet är att komma underfund med eller att urskilja mönster hur människor tänker, känner eller handlar (Trost 1997, ss.15-16, 24). Intervjun inleds med att informanten får reda på studiens syfte och informeras om vad intervjufrågorna kommer att handla om. Informanten får även veta att svaren kommer att ingå som en del i en rapport och att fingerade namn kommer att användas. För att åstadkomma en behaglig intervjusituation är det viktigt att sådan information delges informanten innan intervjun startar (Jensen 1995, s. 67). Frågorna tas i en bestämd ordning för alla respondenter. Följdfrågor uppkommer beroende på svaren. Det finns möjlighet under intervjuens gång att gå tillbaka till en tidigare fråga och utöka eller ändra svaret på denna. Intervjuerna har en måttlig grad av standardisering eftersom frågorna är samma för alla, men det förekommer en viss variation för att ge möjlighet till följdfrågor och gå tillbaka till tidigare frågor (Trost 1997, s. 19). Frågorna är av semistrukturerad karaktär, genom att de är öppet formulerade är det möjligt för informanten att svara obundet (Patel & Davidson 2011, ss. 81-82).

2.3 Workshop

Efter avslutade intervjuer inbjuds informanterna till en workshop för att komma överens om ett gemensamt problem och arbeta vidare med detta. Diskussioner i grupp kan generera idéer och förbättringsområden (Trost 1997, ss. 26-27). En workshop fungerar därmed fint för att identifiera förbättringsområden inom administrativa uppgifter. Gruppsamtal har en förmåga att driva fram nya uppslag när människor interagerar med varandra. Detta beror på att människan är socialt begåvad och entusiasmeras i närvaron av andra (Jensen 1995, s. 83). Det har även varit ett önskemål från kontaktpersonernas sida att välja någon sorts gruppsamtal som metod, något som de vet att dessa fem chefer inom Stadsbyggnadsförvaltningen föredrar. Gruppsamtal är dock mindre lämpligt om ämnet som ska behandlas är av känslig natur (a.a., s. 84). Eftersom det inte behöver vara problematiskt att diskutera ett gemensamt problem tillsammans anses workshop som metod mest lämplig i detta sammanhang.

I workshopen används fiskbensdiagrammet som hjälp att identifiera förbättringsområden för administrativa moment. Fiskbensdiagrammet ingår som en del av Sex Sigma's metodik vilket förklaras i litteraturstudien. Det är ett vanligt verktyg vid gruppdiskussioner där syftet är att finna motiv till problem. Genom att verktyget identifierar orsaker synliggör det även vilka förbättringsinsatser som blir nödvändiga för att lösa problemet (WBI Evaluation Group 2007, s. 1). Fiskbensdiagrammet används i forskningssammanhang när det finns behov att koncentrera sig på ett särskilt problem eller en speciell fråga för att kunna identifiera orsaker. Genom brainstorming identifieras orsaker i flera led vilka benämns som grundorsaker. Fördelarna med fiskbensdiagrammet är flera. Det är ett enkelt verktyg som ger ett visuellt och lättbegripligt resultat. Diagrammet visar en bra helhetsbild av orsaker till ett problem. Det kan även lyfta fram och synliggöra brister i processer (Improhealth 2008, ss. 1-2, 5). Fiskbensdiagrammet används i denna studie för att det är lätt att använda och förklara för andra människor utan förkunskaper inom metodiken. Det är dessutom möjligt att finna orsaker på ett problem under en kortare mötestid på en till två timmar. Fiskbensdiagrammet visualiseras enkelt på en whiteboardtavla och det blir enkelt för informanterna att fritt prata om olika orsaker till problemet. De förbättringsmöjligheter som kommer fram under denna korta tid kan vara tillräckliga för att ge färdriktningen när det gäller att komma tillrätta med problemet. Arbetet inleds med att ange problemet. Det är viktigt att alla deltagare är överens om problemet och exakt hur det ska definieras. Problemet skrivs upp i en ruta till höger på en whiteboardtavla. Efter det ritas ett streck som föreställer ryggraden på fiskbenet. Vidare fastställs huvudorsakerna och genom att fråga sig "varför" identifieras underordnande orsaker och grundorsaken (Improhealth 2008, ss. 2-4).

2.4 Genomförande

Studien initieras av att en kommun går ut med en förfrågan till studenter angående ett uppdrag som de behöver hjälp med. I uppdragsbeskrivningen går det att läsa att kommunen önskar att en student åtar sig uppgiften att skriva om chefsrollen och förhållandet mellan administration samt övriga arbetsuppgifter. De vill även att studenten ska komma med idéer som förenklar de administrativa momenten under chefens arbetsdag. Under två intervjuer med två kontaktpersoner från kommunen bestäms att studien ska fokusera på chefs syn på administration och att fem chefer från Stadsbyggnadsförvaltningen ska användas till studien. Individuella intervjuer och workshop utses som metod till studien.

Stadsbyggnadsförvaltningen väljs ut eftersom det är en trolig arbetsplats för landskapsingenjörer. Fyra enhetschefer och en avdelningschef plockas fram för att de arbetar i för landskapsingenjörer typiska arbetsområden; gestaltning, projektering, drift och underhåll. Innan workshopen genomförs förbereds upplägget genom ett möte med en senior processchef för råd och som bollplank. Processchefen har stor erfarenhet av förbättringsprojekt och Sex Sigma. Processchefen lyfter fram fiskbensdiagrammet som ett enkelt verktyg att använda sig av och förklarar hur arbetsgången ser ut. När grundorsakerna är identifierade är det effektivt om informanterna själva får föreslå lösningar på problemen.

Vidare formuleras intervjufrågorna och kontaktpersonerna får möjlighet att ge synpunkter. Kontaktpersonerna tycker inte det är nödvändigt att skicka ut frågorna till informanterna per e-post i förväg, vilket inte heller sker. Möteskallelsen till informanterna skickas ut av en av de två kontaktpersonerna. Efter litteraturstudien är påbörjad intervjuas de fem informanterna. Samtliga informanter kommer som avtalat och intervjuerna genomförs på arbetsplatsen i samma mötesrum under tre sammanhängande dagar. Workshopen sker veckan därpå. Intervjusvaren skickas ut till varje informant och efter avslutad intervju får denne möjlighet att ge synpunkter. Två följdfrågor uppkommer efter intervjuerna. Den ena följdfrågan skickas ut med e-post till informanterna en dag efter avslutade intervjuer. Den andra ställs vid workshoptillfället. Samtliga informanter svarar. Alla fem informanter bjuds in till workshopen som även den sker i ett mötesrum på arbetsplatsen. En informant får förhinder och deltar inte. Workshopen inleds med att ge alla deltagare en skriftlig sammanställning med intressanta kommentarer från intervjuerna. Efter det påbörjas gruppdiskussionen med fiskbensdiagrammet som verktyg. Diagrammet ritas upp på en whiteboard-tavla och informanterna får fritt ge synpunkter. Alla informanter kommer till tals och bidrar till resultatet. Efter genomförd workshop skickas det ifyllda fiskbensdiagrammet ut till informanterna per e-post och de får möjlighet att kommentera på nytt.

2.5 Intervjupersoner

Informanterna är fyra enhetschefer och en avdelningschef inom stadsbyggnadsförvaltning. Alla informanter har en kandidat- eller magisterexamen, som exempelvis landskapsarkitekt, landskapsingenjör eller ingenjör gatu/VA. Tre enhetschefer och en avdelningschef arbetar inom drift och underhåll. Avdelningschefen är överordnad de tre enhetscheferna. En enhetschef arbetar inom gestaltning och projektering. Avdelningschefen har tre medarbetare under sig och enhetscheferna har fem till tio medarbetare. Avdelningschefen har 30 års arbetslivserfarenhet som chef. Enhetscheferna har från mindre än ett år till nio års erfarenhet i chefsposition.

2.6 Analysmetod

Denna studies vetenskapliga synsätt bygger på hermeneutiken. Med sitt subjektiva tolkningssätt av hur människor tycker och känner kopplas det här förhållningssättet ofta samman med den kvalitativa metoden (Patel & Davidson 2011, ss. 28-29). Den kvalitativa metoden används i studier som vanligtvis startar med ett begränsat urval för en första analys och som därefter utökas med ytterligare utredningar (Jensen 1995, s. 42). Metoden är därför lämplig för denna studie eftersom den inte bygger på en tidigare genomförd studie inom stadsbyggnadsförvaltning. Individuella intervjuer väljs för att varje informant fritt ska kunna ge sin syn på administration utan att påverkas av de andra. De är inte lika etiskt problematiska som gruppintervjuer där mer tystlåtna människor tenderar att få mindre utrymme (Trost 1997, ss. 26-27). Genom att frågorna är öppna finns det möjlighet för informanten att fritt beskriva administration utifrån sina egna upplevelser. Svaren skrivs ned för hand på papper under intervjun och överförs sedan till en digital version. Tidsmässigt att det möjligt att direkt skriva ner svaren och det skapas en behaglig atmosfär för informanten om intervjun inte spelas in. Det finns även en risk att människor blir nervösa och störda av att samtalet spelas in. Det blir dessutom ett extra arbetsmoment för intervjuaren att i efterhand skriva ner allt som sägs under intervjun (Trost 1997, ss. 50-51).

Svaren från de individuella intervjuerna ligger till grund för vilket problem som diskuteras på workshopen. De problemområden som flera informanter delar uppfattning om tas upp som ett möjligt förslag att arbeta vidare med i workshopen. Inledningsvis på mötet presenteras en sammanfattning av vad alla informanter har svarat och vilka synpunkter som är återkommande bland flera. Workshopen spelas inte in av två anledningar. Den första anledningen är att det skulle vara alltför arbetsamt att återge allt vad informanterna säger. Den andra anledningen är att fiskbensdiagrammet visualiseras på tavlan där samtliga informanters åsikter skrivs upp. Eftersom syftet med workshopen är att få fram resultatet som genereras fram av fiskbensdiagrammet är det inte lika nödvändigt att återge andra diskussioner, vilka inte har med frågeställningen att göra. Meningen med fiskbensdiagrammet är att kunna fokusera på enbart detta och inte spilla tid på annat.

2.7 Trovärdighet

När det gäller tillförlitlighet är den kvalitativa metoden sämre än den kvantitativa metoden. Den sistnämnda metoden har större tillförlitlighet genom att det är möjligt att kunna standardisera insamlingen av data. Avseende studiers giltighet är det med en kvalitativ metod möjligt att ställa följdfrågor och förklara frågan ytterligare för att säkerställa att den inte misstolkas. Detta är en styrka för den kvalitativa metoden och denna studie. Vid metodtriangulering används två metoder tillsammans för att ge en högre trovärdighet av studien. Detta förutsätter att metoderna ger likartade svar. Det är dock inget bevis på att resultaten är sanna, men det ger inget skäl för forskaren att göra om sin studie utan denne kan fortsätta med sitt arbete (Jensen 1995, ss. 63-63, 96). Denna studie som använder sig av individuella kvalitativa intervjuer som kompletteras med en workshop är därför mer trovärdig än enbart individuella intervjuer. Fingerade namn väljs för att få mer ärliga och trovärdiga svar.

2.8 Metodkritik

Vid gruppintervjuer finns det en risk för att informanterna influerar varandra och därmed inte kommer med helt uppriktiga synpunkter (Jensen 1995, s. 82). Vid denna workshop är tre enhetschefer underställda en avdelningschef. I enhetschefernas beroendeställning finns det en risk för att deras deltagande och kommentarer inte blir desamma som om de hade varit där utan att deras chef hade närvarat. Om studien hade baserats på chefer enbart på samma nivå hade svaren kanske blivit annorlunda. Detta kräver dock stora organisationer där urvalet av chefer på samma nivå finns tillgängliga och där de dessutom arbetar inom likartade ansvarsområden.

Avseende intervjufrågorna ska de som princip vara utformade på ett så objektivt sätt som möjligt och inte vara ledande om det inte är avsikten (Jensen 1995, s. 71). Denna studies intervjufrågor har som ändamål att inte vara ledande men det går likväl att förstå att det finns förutfattade meningar om att vissa administrativa uppgifter kan upplevas som mindre stimulerande eller arbetsamma att genomföra. Sammanställningen och bekräftelsen av teorin i kvalitativa metoder bygger man vanligtvis upp genom att växla mellan tidigare teorier och realiteter. Detta växlingsförfarande kan resultera i att studiens konklusioner blir självbegränsade vilket kan anses som en nackdel. Samtidigt kan den kvalitativa metoden med öppna frågor resultera i nydanande svar vilka inte är förutsägbara (Jensen 1995, ss. 47, 70). Därför finns det både för- och nackdelar med att använda kvalitativa metoder framför andra. I uppdragsbeskrivningen används uttryck som "administrativ belastning". Detta kan tolkas som att det finns en antydning till att administration upplevs som betungande för chefsrollen. I och med att uppdragsbeskrivningen ligger till grund för studien och de metoder samt teorier som används kan detta tillsammans frammana självverifierade svar. Hur pass enkelt det är att på ett helt objektivt sätt genomföra en studie om synen på administration utan att påverkas av allmänna tankesätt kan dock diskuteras.

3. Litteraturstudie

I kapitlet presenteras först tidigare studier angående chefsarbetet och sedan följer en redovisning av chefsrollen inom offentlig sektor. Vidare presenteras två strategier som kan hjälpa till att förstå och förbättra chefs administrativa arbete. Den första strategin benämns Lean där filosofin och verktygen har gjort Toyota med många anhängare till framgångsrika företag (Liker 2009, ss. 15-16). Den andra strategin är Sex Sigma som ofta används tillsammans med Lean (Andersson, Eriksson & Torstensson 2006, s. 294). Ett verktyg av flera är fiskbensdiagrammet. Det används i denna studie för att arbetsgången är enkel samt att diagrammet är visuellt tilltalande (Pyzdek 2001, s. 280).

3.1 Chefsarbete

Chefers egen syn på ledarskap skiljer sig hur det var förr, hur det är i dag och hur de tror att det kommer att se ut i framtiden. Förr i tiden kontrollerade chefer mer de underordnades arbeten och agerade som specialister. Idag stödjer chefer sina medarbetare och guidar dem i rätt riktning. I framtiden agerar chefer mer som visionärer och koordinerar verksamheten. Medarbetare förväntar sig att chefer ska vara duktiga på att leda människor, vara visionära, strategiska och samtidigt vara kompetenta i sakfrågor på detaljnivå (Moqvist 2005, ss. 97, 101). Chefer använder en stor del av dagen till att samspela med människor genom verbala samtal, telefonsamtal och e-post. De sitter väldigt lite ensamma på kontoret. Arbetsdagens inplanerade möten varvas med akuta ärenden som spontant dyker upp under tiden. Chefer kan dock i viss mån styra mängden av dessa spontana, uppkommande frågor (Moqvist 2005, ss. 104-107). Det kan finnas risk för att förväntningarna på chefernas kapacitet inte går ihop med vad de i verkligheten kan hinna med att genomföra under arbetsdagen. De arbetsuppgifter och ansvarsområden som hör till chefsrollen utgör endast en viss andel av chefernas faktiska arbete. Vid sidan av exempelvis planerings- och strategiskt arbete tillkommer händelser under arbetsdagen som är svåra att förutse. Externa påtryckningar påverkar även handlingsutrymmet för chefer inom stadsförvaltning. Formella ramar såsom lagar och ekonomiska resurser inverkar. Men vilket handlingsutrymme chefer får har mycket att göra med hur de prioriterar samt selekterar ut vad de ska och vill göra under sin arbetsdag (Moqvist 2005, ss. 103, 119, 132-133).

Chefsarbetet kan delas in i det explicita- och det implicita arbetet. Det explicita arbetet är tydligt uttalat för de intressenter som befinner sig runt chefen. Det kan vara formella möten med medarbetare eller ledningsgrupper. Syftet med mötena är ofta att fastställa progressen av förutbestämda planer. Formella arbetsuppgifter kan även vara att förmedla vidare information. Det implicita arbetet är inte lika tillgängligt för omgivningen. Det är sammanflätat med andra arbetsuppgifter och är därför mer komplicerat att definiera. Det utsagda arbetet kan utföras lite när som helst beroende på hur mycket tid chefen har tillgängligt (Moqvist 2005, ss. 140-142). Det administrativa arbetet kan mycket väl ligga inom det implicita arbetet eftersom det kan utföras när tid blir tillgängligt. Det är vanligt att chefer blir avbrutna i sitt arbete vilket medför att varje uppgift hanteras i mindre arbetspass innan den blir avslutad (Moqvist 2005, ss. 115-116). Detta medför att arbetsmomenten inte alltid utförs sammanhängande vilket kan försvåra chefsarbetet. Chefers mångfacetterade arbetsdag styrs även av hur chefsrollen är uppbyggd och vilka krav som ställs på den.

3.2 Chefsrollen inom offentlig sektor

Den offentliga sektorn skiljer sig från den privata inom ett par punkter. Offentliga organisationer har en ännu större skyldighet än privata att respektera demokratiska värderingar, bibehålla lag och ordning samt värna om allmänna intressen. Vidare är myndighetspersoner betrodda av sina väljare och medborgare. Dessutom finns det högre krav på att offentliga organisationer ska vara öppna och transparenta för allmänheten (Christensen, Laegreid, Roness, Røvik 2009, ss. 14). Enligt offentlighetsprincipen har människor tillåtelse att ta del av alla offentliga handlingar. Inom begreppet offentliga handlingar ingår allmänna handlingar som inte är konfidentiella. Allmänna handlingar är skrifter, bilder och information som har inkommit till en myndighet eller har skapats där och finns lagrade inom myndigheten (Regeringskansliet 2013). Interna handlingar såsom icke granskade protokoll och minnesanteckningar kan myndigheter neka allmänheten att ta del av. Detta motiveras även med att myndighetspersoner ska kunna få arbetsro. Varje nekan måste dock motiveras från myndighetens sida med varför de inte vill ge ut informationen (Wennergren 2008, ss. 53-54). Myndigheter har även skyldighet att svara på förfrågningar som kommer in skriftligen från allmänheten. Detta ska göras utan dröjsmål.

Myndighetspersoner har även krav på sig att använda ett lättbegripligt språk (Wennergren 2008, s. 57, 59). Alla dessa krav och förhållningsregler skapar en komplex arbetsituation för de människor som arbetar inom den offentliga sektorn. Chefer inom offentlig sektor har ett stort antal intressenter att förhålla sig till. Det är inte alltid möjligt att tillgodose alla intressenters krav och detta kan skapa frustration bland chefer (Lundberg Rodin 2010, s. 247). Politiskt styrda chefer i offentliga organisationer granskas även offentligt. Inför allmänheten lyfts de fram för beröm eller kritik (Holmberg & Henning 2009, s. 20). Detta kan medföra att det är ännu viktigare för dessa chefer att alltid kunna motivera sitt arbetssätt och sina beslut ifall frågor uppstår.

Reformsrörelsen New Public Management menar att olikheterna inte är så stora mellan privat och offentlig sektor. De liknar varandra på många sätt och kan mycket väl styras med samma organisationsmodeller. Offentliga organisationer skiljer sig dock tydligt från privata företag då de är politiskt styrda vilket innebär att de är ansvariga inför en folkvald ledningsgrupp. De är inte heller lika utsatta för konkurrens som privata företag, även om många offentliga organisationer mer och mer måste konkurrera med privata alternativ (Christensen, Laegreid, Roness, Røvik 2009, ss. 14, 16-18). Public Private Partnership är ett annat begrepp som har tillkommit i samband med New Public Management och går ut på att offentliga organisationer bör samarbeta med privata- och ideella företag för att förnya sig och ligga i framkant med utvecklingen (Holmberg & Henning 2009, s. 219). Det finns därmed anledning för offentliga organisationer att kika på privata företag för att låna bra idéer, tankesätt och förbättringsstrategier. I den offentliga sektorn kan det dock vara utmanande för chefer att hantera frågan gällande kvalitet kontra kostnader (Lundberg Rodin 2010, s. 212). Vad är en rimlig arbetstid för att administrera en arbetsinsats för att motivera den tid det tar i anspråk? Vilka intressenters krav ska tas hänsyn till? Politiskt styrda chefer upplever att politiker kräver att arbetet ska vara det bästa möjliga samtidigt som kostnaden för att uppnå detta hålls på lägsta nivå. Politiska beslut som ändras efter ett val kan dessutom medföra ytterligare arbete för chefer då det skapas otydlighet gällande ärendens genomförande och förskjutning i tiden (Lundberg Rodin 2010, ss. 219, 226). Chefsrollen inom den offentliga sektorn kan därmed betraktas som komplex och det är därför intressant att studera vilka strategier som är möjliga att använda sig av för att förenkla arbetsituationen.

3.3 Lean

En väl omtalad verksamhetsstrategi inom förbättringsprojekt kallas för Lean. Toyota är det företag som vi främst förknippar med Lean. Filosofin inom Lean kom till under den rådande resursbristen efter andra världskriget vilket medförde att Toyota riktade in sig på en mer orderstyrd produktionsprocess efter kundens önskemål. Allt som inte gav mervärde till produkten kallades för slöseri och togs bort (Modig & Åhlström 2013, ss. 71-74). Toyota har utvecklat ett flertal principer för produktionssystem som går ut på att tänka långsiktigt, skapa fungerande processer, satsa på personalutveckling och hitta den verkliga orsaken till problemen (Liker 2009, s. 16-17). Lean kan ses som en strategi vilken fokuserar på flödeseffektivitet istället för resurseffektivitet. För att förstå flödeseffektivitet behöver processer förklaras. I en process förs en enhet framåt och förädlas. Enheten kallas för flödesenhet. Människor, material eller information är exempel på olika flödesenheter. Aktiviteter inom en process som ger värde för flödesenheten är värdeskapande aktiviteter. De som inte gör det är icke värdeskapande aktiviteter. Effektivitet i flödet uppstår om de icke värdeskapande aktiviteterna tas bort eller minimeras och de värdeskapande aktiviteterna förtätas i den kvarvarande, kortare processen. Flödeseffektivitet syftar på den tid det tar för ett behov från att det är identifierat till att det är tillfredsställt. Om det istället är viktigast att optimera resurser till bästa möjliga mån uppstår resurseffektivitet. Flödeseffektiviteten prioriterar däremot förädlingen av en viss enhet. Effektiviteten mäts genom att se hur mycket en viss resurs nyttjas under en viss period av tid. För verksamheter är det optimala att bli mer flödeseffektiva samtidigt som deras resurser används lika bra eller ännu bättre. Det finns inget statiskt och absolut mål gällande flödeseffektivitet utan den ska förbättras kontinuerligt (Modig & Åhlström 2013, ss. 5, 7-10, 18-19, 117, 151-153).

En Lean verksamhetsstrategi uppnås genom att införa standardiserade metoder, skapa gemensamma företagsvärderingar och principer, det vill säga genom en minskad variation i organisationen. Variation i processer kan vara flödesenheter eller resurser. Resurser är till exempel maskiner eller människor. Variation kan även vara en yttre faktor (Modig & Åhlström 2013, ss. 40, 143). Ett begrepp som används inom Lean är Kaizen som innebär att förbättringsarbetet kontinuerligt ska fortgå och åtminstone små förbättringsåtgärder alltid är möjliga. Ingen process är så bra att den inte kan förbättras. Kaizen involverar alla medarbetare och bemyndigar dessa att själva agera och fatta beslut (Liker 2009, s. 45). Lean kan användas inom alla processer inklusive administrativa stödprocesser. Effektivitet inom administrationen krävs för att det ska vara möjligt för organisationer att åstadkomma mer med ett mindre antal resurser. Det kan dock vara svårare att visualisera den administrativa processen jämfört med en tillverkningsprocess. Det kan vara komplicerat att se den administrativa flödesenheten och därmed kan det vara en större utmaning att förädla en administrativ process (Larsson 2008, ss. 29, 33-34). Det är därmed väsentligt att se över vilka verktyg som kan användas som hjälp för att förbättra de administrativa processerna. Sex Sigma har verktyg vilka är lätta att använda och som ger tydliga resultat.

3.4 Sex Sigma

Förbättringsprojektet Sex Sigma skapades 1985 inom Motorola (Magnusson, Kroslid & Bergman 2000, s. 62). Sedan 1990-talet används Sex Sigma för att åstadkomma förbättringar på åtskilliga företag och organisationer inom produktion och andra verksamhetsområden. Sex Sigma-metodiken menar att förbättringsarbetet är ständigt pågående och aldrig kan anses som fullständigt uppnått. Det finns alltid något som kan göras bättre. Enligt Sex Sigma är det viktigt att processtegen är noga definierade och att det ska gå att mäta hur väl varje aktivitet är utförd (Barone & Franco 2012, ss. 9-10). Sex Sigma's metodik eftersträvar att standardisera processer genom att ta bort avvikelserna (iSixSigma 2014). Sex Sigma kan liksom Lean användas inom alla branscher och arbetsområden. Det finns dock områden där det är svårare att tillämpa metodiken jämfört med tillverkningsindustrin. Inom tjänstesektorn där arbetsprocesserna fortfarande håller på att definieras och byggas upp är det en större utmaning med förbättringsarbete (Magnusson, Kroslid & Bergman 2000, ss. 86-87). Eftersom Lean och Sex Sigma har många likheter går de bra att använda tillsammans. De anses komplettera varandra (Andersson, Eriksson & Torstensson 2006, s. 294). Som tidigare har nämnts strävar de båda efter att finna grundorsaken till problem. Sex Sigma har däremot en starkare inriktning mot att förädla de värdehöjande aktiviteterna medan Lean har ett starkare fokus på att enheter ska flöda mellan dessa aktiviteter (Liker 2009, s. 347).

Ett av Sex Sigma's förbättringsverktyg är fiskbensdiagrammet. Fiskbensdiagrammet benämns även som orsak och verkan-diagrammet eller Ishikawadiagrammet. Ishikawa var grundaren till metodiken. "Orsak och verkan"-benämningen kommer från att diagrammet visualiserar orsaksmässiga samband. Namnet fiskbensdiagram beror på att diagrammet liknar ett fiskben (Larsson 2008, s. 136). Arbetsgången för att göra ett fiskbensdiagram är att först bestämma vad verkan är. Sedan fastställs de huvudorsaker som kan vara anledningen till problemet. Huvudorsakerna kan vara några av de sju M:en: maskin, människa, material, metod, management, mätning eller miljö. Tekniken att fråga sig "varför" fem gånger kan användas inom metodiken för att hitta grundorsaken till ett problem (Magnusson, Kroslid & Bergman 2000, ss. 117-118). Att fråga sig "varför" fem gånger kommer från det japanska uttrycket hadome (Larsson 2008, s. 158).

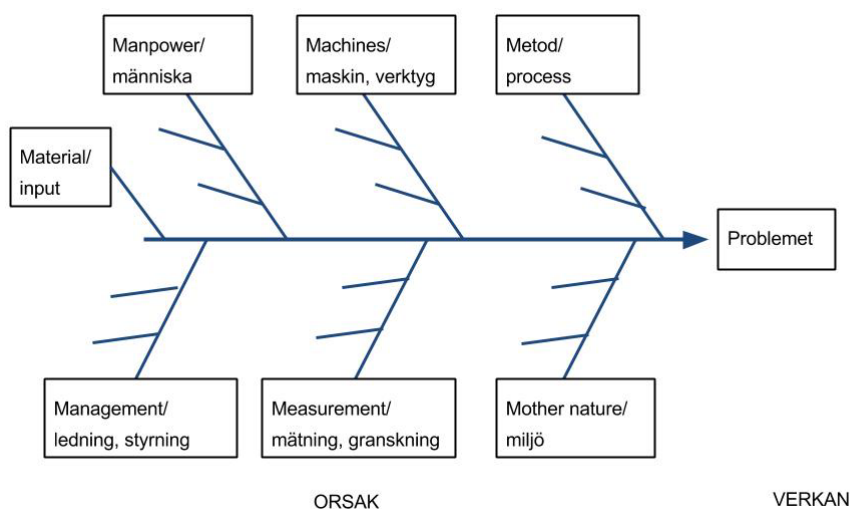


Fig 1. Fiskbensdiagrammet (Magnusson, Kroslid & Bergman 2000)

4. Resultat

Kapitlet inleds med att redovisa svaren från de fem individuella intervjuerna. Informanternas svar visas tillsammans efter varje intervjufråga. Fingerade namn är valda. Vidare följer en sammanställning av samtliga administrativa uppgifter i en gemensam matris. Slutligen presenteras resultatet från workshopen där fiskbensdiagrammet används till hjälp.

4.1 Intervjuer

1. Vad är administration för dig?

Som svar på frågan menar Anna att det är ett rutinmässigt och strukturerat arbete. Administration är enligt henne något som ska skrivas ihop. Karl är inne på samma spår när han menar att administration är hantering av formalia kring ekonomi, personal och målarbete. Johan säger att administration är till exempel att föra protokoll och att skriva mötesanteckningar, men det är även diariehantering, arkivering och fakturering. Katarina har en liknande bild då hon säger att administration är att förbereda protokoll, planera verksamheten, arbeta med styrkort och att göra utvärderingar. Pernilla gör en sammanfattande analys när hon anser att administration ingår i alla uppgifter. Hon fortsätter med att poängtera att vad en chef än utför i sin tjänst är det administration i allt.

2. Vilken är din generella syn på administration?

Anna säger spontant att hon gillar rutin och struktur. Hon tycker det är roligt och en del av verksamheten. Hon fortsätter med att det måste finnas en grundadministration för att verksamheten ska kunna fungera. Administration är nödvändigt enligt Anna, men hon tycker att det ska vara en rimlig nivå på administrativa uppgifter. Karl samtycker med att administration behövs men att den ska hållas så kortfattad som möjlig. Han har en känsla av att administrationen har ökat och är oftast något som läggs ovanpå allt annat. Katarina har en liknande uppfattning när hon säger att administration måste stå i relation till det som behövs för verksamheten. Hennes generella syn är att vi håller på för mycket med administration. Bara för att något går att göra måste man inte göra det. Pernilla tycker även hon att administration är en nödvändighet och att den ska alltid integreras i arbetet. Administration får enligt henne aldrig ses som en belastning. Då tycker hon att något är fel. Johan har andra synpunkter när han menar att det är viktigt att administrationen sker på ett korrekt sätt. Han tycker att detta gäller speciellt vid myndighetsutövning. Personalen måste enligt honom vara utbildad för att administration kan vara ganska avancerad. Johan avslutar med att det måste finnas en process så att alla gör på samma sätt och en struktur för hur administration ska hanteras.

3. Vilka administrativa uppgifter har du? Nämn de 5-10 vanligast förekommande.

4. Var placerar du in dessa administrativa uppgifter i nedanstående matris?

Som svar på frågan anger Anna följande 10 administrativa uppgifter som förekommer i hennes arbete:

Hantera anställningar (1)

- Hantera arbetstider, semestrar (2)
 Verksamhetsplanering och styrning – styrkortsarbete – var vi ska (3)
 Månadsrapportering (4)
 Medarbetarsamtal, lönesamtal (5)
 Ekonomi - hur jag ligger i förhållande till budget. Hantering av fakturor (6)
 Upphandlingar (7)
 Ta fram riktlinjer för arbetssätt - nu när vi bygger upp en ny organisation. (8)
 Förbereda möten avseende dagordning och protokollskrivning. (9)
 Systematiskt arbetsmiljöarbete (10)

Anna placerar in dessa arbetsuppgifter i matrisen på nedanstående sätt:

Anna:	viktiga	oviktiga fast nödvändiga	oviktiga och onödiga
lätta	2 3 (mellan lätt och jobbig) 4 5 (mellan lätt och jobbig) 6 10 (mellan lätt och jobbig)	9	
jobbiga	1 - systemet är krångligt. 7 - oerfaren inom detta. 8 - komplext arbete.		

- Johan svarar att följande sex administrativa uppgifter ingår i hans arbete:
 Skriva protokoll (1)
 Skriva yttrande - ex. ge svar på frågor från allmänheten eller myndigheter (2)
 Underlag till fakturering (3)
 Underlag inför anställningar (mer sällan) (4)
 Personaladministration dvs. medarbetarsamtal, lönesamtal, arbetsplatsträffar,
 verksamhetsmöten, planeringsmöten, systematiskt arbetsmiljöarbete (5)
 Ekonomihantering samt budget (6)

Johan placerar in dessa arbetsuppgifter i matrisen på nedanstående sätt:

Johan:	viktiga	oviktiga fast nödvändiga	oviktiga och onödiga
lätta	1 2 - varierar i komplexitet 3 4 6		
jobbiga	2 - varierar i komplexitet 5 - det är viktigt att det blir rätt dokumenterat. Arbetet kan vara både omfattande och komplext. Det kan även innehålla känslig information.		

Karl svarar att nedanstående åtta punkter ingår i hans administrativa uppgifter:

- Hantering av tidsrapporter - egna och mina medarbetare (1)
- Fakturahantering - egna och beslutsattester till medarbetare (2)
- Ifyllande av styrkort för uppföljning (3)
- Uppföljning av ekonomi, hur jag ligger i förhållande till budget. (4)
- Beställning av datormateriel, mobiltelefoner etc - för eget bruk och för medarbetare (5)
- Administration av personal och användaruppgifter vid nyanställning (6)
- Ifyllande av formulär och rapporter kring arbetsmiljö, ex: skyddsron (7)
- Administration av frånvaro för medarbetare (8)

Karl placerar in dessa arbetsuppgifter i matrisen på nedanstående sätt:

Karl:	viktiga	oviktiga fast nödvändiga	oviktiga och onödiga
lätta	2 4 7 8		
jobbiga	3 6 - jag gör det så sällan att det inte finns någon rutin.		1 - pga ålderdomlig hantering som kräver tid och hantering i flera steg. 5 - borde inte ligga på chefsnivå att fylla i och beställa. Att endast godkänna är önskvärt. Programvaran är krånglig och inte användarvänlig.

Katarina nämner nedanstående sex administrativa uppgifter:

- Administration kring personalfrågor - ex. sjukskrivningar och hot (1)
- Protokoll (2)
- Styrkort (3)
- Verksamhetsplanering (4)
- Budget (5)
- Boka och planera för möten, planera min tid (6)

Katarina placerar in dessa arbetsuppgifter i matrisen på nedanstående sätt:

Katarina:	viktiga	oviktiga fast nödvändiga	oviktiga och onödiga
lätta	1 4 5 6		
jobbiga	3 - det är svårt	2 - det är tidskrävande	

Pernilla svarar att hon har följande fem administrativa uppgifter:

- Personaladministration (1)
- Ekonomiarbete - allt ifrån budget, prognoser, bokslut till verksamhetsuppföljning (2)

Upphandlingar - beställningar, uppföljningar (3)
Nämndsarbete - skrivelser till nämnden (4)
Kundärenden (invånarna i staden) (5)

Pernilla placerar in dessa arbetsuppgifter i matrisen på nedanstående sätt:

Pernilla:	viktiga	oviktiga fast nödvändiga	oviktiga och onödiga
lätta	1 2 3 4 5		
jobbiga			

5. Vem bestämmer vilka administrativa uppgifter du ska göra?

För att svara på frågan säger Katarina att det är förvaltningen, HR-avdelningen, hennes chef och att det är hon själv som bestämmer. Anna svarar på ett liknande sätt när hon nämner att det ibland finns direktiv från förvaltningen, men att det annars är hennes chef som bestämmer vilka administrativa uppgifter hon ska göra. Karl säger även han att det är stadsledningsförvaltningen som bestämmer, men att det inte finns någon samlad bild av vad som åligger chefsrollen. Information fås allt eftersom. Johan och Pernilla inleder båda med att nämna att de själva bestämmer. Johan säger att han kan delegera vissa arbetsuppgifter såsom protokollskrivning och svar på yttrande till sina medarbetare. Det ska göras inom enheten, av honom själv eller av hans medarbetare. Pernilla tillägger att hon fördelar sitt arbete själv. Annars är det hennes chef, stadsbyggnadsdirektören som bestämmer.

6. Hur stor del av dina arbetsuppgifter utgörs av administration? (%)

Katarina svarar att 20-30 % av hennes arbetsuppgifter utgörs av administration. För Johan är det 60 % och för Pernilla 50 %. För Karl är det mindre och han skiljer på en faktisk del på 10 % och en upplevd del på 25 %. Han förklarar detta med att det inte tar längre tid att göra de administrativa uppgifterna när han väl gör det. Hans upplevelse är på 25 % för att det dränerar energi i den omfattningen, baserat på dels för att programvaran inte är användarvänlig och dels för att en del av arbetsuppgifterna görs väldigt sällan. Då blir det en tröskel för honom att göra de administrativa uppgifterna. Anna säger att den administrativa delen kan ta 40 - 60% beroende på period. Styrkortet uppdateras tertiellt och det sker uppföljningsarbete på dessa vid årsslutet. Om arbetet med styrkortet infaller samtidigt med medarbetarsamtal och budgetarbete kan den administrativa delen gå upp till 60 % av arbetstiden för Anna.

7. Tycker du att balansen mellan administration och dina övriga uppgifter är lagom?

Om inte, förklara varför.

Alla tycker att det är lagom förutom Katarina som känner att hon inte har kommit in i rollen ännu fullt ut och har inte gjort alla administrativa uppgifter. Hon tror dock att det kommer

att bli för mycket administration och att det då blir det mindre tid för verksamheten. Katarina vill att administration ska förenkla arbetet, inte ta tid från verksamheten. Pernilla menar att det är en naturlig balans. Hon har stöd från personalenheten, kansliet och från sina medarbetare. Pernilla tycker att hon gör en normal andel av administrationen. Anna säger att det är rimligt och att hon tycker att hon hinner med. Hon har infört en rutin på morgonen att sköta daglig administration som semester och flex. Om styrkortsarbetet infaller samtidigt som medarbetarsamtal och budgetarbete kan den administrativa delen vara för hög för henne. Nu när vi bygger upp en ny organisation tycker Anna att den administrativa delen är generellt högre än normalt. Johan har en liknande åsikt då han tycker att det är lagom. Personalhantering och administration tar mycket tid och det måste få ta tid enligt Johan. Han tror att chefer kan ha uppfattningen att det går att ägna sig mer tid åt verksamheten än vad som faktiskt är möjligt. Karl säger även han att det är lagom balans, men att han ser stora förbättringsmöjligheter när det gäller samordning och programvara. Saker och ting ställs på sin spets när de andra arbetsuppgifterna tar mer än 100 %. Då känns de administrativa uppgifterna som ett ok enligt Karl. Karl fortsätter med att han tror att det finns andra som är bättre på administrativa frågor och då skulle han kunna fokusera mer på sina styrkor.

8. Vilket stöd får du för att utföra administrativa uppgifter? Hur tycker du att detta fungerar?

Samtliga nämner att det finns bra stöd från HR-avdelningen. Samtidigt säger samtliga att systemstödet behöver förbättras. Karl berättar precis detta; att det finns bra stöd från HR, men dåligt stöd för programvara. Han tycker att det känns som man har försökt att lösa alla frågor i en programvara, inte försökt göra den användarvänlig. De har fyra system att använda. Ett program för frågor kring medarbetare såsom frånvaro och för egna uppgifter. Ett ekonomisystem och ett system för att rapportera tidsrapporter. Ytterligare ett system för att beställa datorer, mobiltelefoner etc. Det hade varit möjligt att slå samman dessa fyra system till ett. Vid tidsrapportering sker dubbelarbete tycker Karl. Han menar att det är onödigt med fyra system för saker som hänger ihop. Då måste man lära sig fyra olika typer av system. Ledorden för honom är användarvänlighet och att det ska vara lätt att göra rätt.

Pernilla säger att hon får stöd från personalenheten, kansliet och från sina medarbetare. Personaladministrationsverktyget är tungrovt enligt henne. Det är svårarbetat och onödigt omständigt. Det kan även vara att hon arbetar i det alltför sällan och då blir det tungrovt. Andra program fungerar tillfredställande enligt Pernilla. Johan nämner att för diarieföring har de ett kansli för detta och för personalfrågor har de HR-avdelningen. Detta är ett stort stöd. De har dock inte den bästa programvaran. GIS-systemet är under all kritik och håller nu på att förbättras. Andra program fungerar generellt bra. Johan saknar ett diariesystem för upplåtelse- och grävtillstånd. Idag får hans arbetare arbeta i Word och Excel vilket inte fungerar. Anna säger att för att administrera anställningar är systemet krångligt, men att det finns stöd i huset som kan hjälpa till att lösa problemen. Om de inte själva kan direkt så kan de ta reda på det. Detta fungerar fint. Staden är bra på att ta fram stöd. Hon är tacksam för att det finns arbetsmaterial för frågor kring styrkort och medarbetare. Katarina har dock en annan åsikt då hon känner att just nu har hon inte så mycket stöd. Det finns dock alltid folk som kan hjälpa henne om hon aktivt söker stöd. HR-stödet fungerar bra. Systemstödet för ekonomisk uppföljning kunde varit bättre. Katarina berättar att dubbelarbete förekommer vid ekonomisk uppföljning.

Följdfrågor som ställdes efter intervjuerna.

1. Hur många timmar arbetar du vanligtvis per vecka?

Som svar på frågan säger Katarina att hon arbetar 45 timmar per vecka. Anna jobbar i snitt 40 timmar/vecka och Johan detsamma. Karl berättar att det är svårt att säga. Han har 40 timmars arbetsvecka men svarar på mail och tänker på arbetet utanför de tiderna. Pernilla arbetar mer än de fyra andra då hon jobbar minst 50 timmar under en normalvecka.

2. Hur många år har du arbetat i chefsposition?

Anna och Katarina är nya i sina roller. De har arbetat som chefer i mindre än ett år. Johan och Karl har ungefär lika lång erfarenhet, sju år för Karl och 9 år för Johan. Pernilla har arbetat längst av alla, 30 år.

4.1.1 Sammanställning av administrativa arbetsuppgifter

	viktiga
lätta	<ul style="list-style-type: none">• Personaladministration• Hantera arbetstider, semestrar• Medarbetarsamtal, lönesamtal*• Underlag inför anställningar (mer sällan)• Administration av frånvaro för medarbetare• Administration kring personalfrågor - ex. sjukskrivningar och hot• Ekonomiarbete - allt ifrån budget, prognoser, bokslut till verksamhetsuppföljning• Verksamhetsplanering och styrning – styrkortsarbete – var vi ska*• Verksamhetsplanering• Månadsrapportering• Ekonomi - hur jag ligger i förhållande till budget. Hantering av fakturor• Ekonomihantering samt budget• Uppföljning av ekonomi, hur jag ligger i förhållande till budget• Budget• Underlag till fakturering• Fakturahantering - egna och beslutsattestera till medarbetare• Kundärenden (invånarna i staden)• Skriva yttrande - ex. ge svar på frågor från allmänheten eller myndigheter - varierar i komplexitet• Systematiskt arbetsmiljöarbete*• Ifyllande av formulär och rapporter kring arbetsmiljö , ex: skyddsron• Boka och planera för möten, planera min tid• Skriva protokoll• Upphandlingar - beställningar, uppföljningar• Nämndsarbete - skrivelser till nämnden

*) mellan lätt och jobbig

	viktiga
jobbiga	<ul style="list-style-type: none"> • Personaladministration dvs. medarbetarsamtal, lönesamtal, arbetsplatsträffar, verksamhetsmöten, planeringsmöten, systematiskt arbetsmiljöarbete - det är viktigt att det blir rätt dokumenterat. Arbetet kan både vara omfattande och komplext. Det kan även innehålla känslig information. • Hantera anställningar - systemet är krångligt • Ta fram riktlinjer för arbetsätt - nu när vi bygger upp en ny organisation - komplext arbete • Administration av personal och användaruppgifter vid nyanställning - jag gör det så sällan att det inte finns någon rutin. • Ifyllande av styrkort för uppföljning • Styrkort - det är svårt • Skriva yttrande - ex. ge svar på frågor från allmänheten eller myndigheter - varierar i komplexitet • Upphandlingar - oerfaren inom detta

	oviktiga fast nödvändiga
lätta	<ul style="list-style-type: none"> • Förbereda möten avseende dagordning och protokollskrivning

	oviktiga fast nödvändiga
jobbiga	<ul style="list-style-type: none"> • Protokoll - det är tidskrävande

	oviktiga och onödiga
lätta	

	oviktiga och onödiga
jobbiga	<ul style="list-style-type: none"> • Hantering av tidsrapporter - egna och mina medarbetare - pga ålderdomlig hantering som kräver tid och hantering i flera steg. • Beställning av datormateriel, mobiltelefoner etc - för eget bruk och för medarbetare - borde inte ligga på chefsnivå att fylla i och beställa. Att endast godkänna är önskvärt. Programvaran är krånglig och inte användarvänlig.

4.2 Workshop

Informanterna kommer överens om att de kan enas kring ett gemensamt problem. Vid workshopen används fiskbensdiagrammet som verktyg för att identifiera grundproblem och därav möjliga förbättringsområden. Den föreslagna arbetsgången för fiskbensdiagrammet följs. Först identifieras problemet, sedan orsakerna och sist lösningar. Det gemensamma problemet är att det finns många olika parallella system för personaladministration vilket är tidskrävande och tar energi. Som tidigare har nämnts i intervjuerna har Stadsbyggnadsförvaltningen ett system för medarbetarfrågor, ett ekonomisystem, ett för tidrapporter och ett för beställning av utrustning och tjänster som e-post samt telefoni. Orsakerna till att det finns så många parallella system är flera. Fem olika huvudorsaker identifieras vilka benämns som Verktyg, Management, Yttre miljö, Människa och Process.

4.2.1 Fiskbensdiagrammet

4.2.1.1 Verktyg

En orsak till att det finns parallella system är att systemen är införda vid olika tidpunkter. De har genom åren byggts på allteftersom. Detta kan i sin tur bero på att det har varit billigare att utöka de befintliga systemen istället för att göra om och skapa nya. Att systemen har byggts på och utökats kan även böttna i att de specifika behoven vid en viss tidpunkt har fått styra ändringarna av systeminnehållet och dess funktioner. Att flera parallella system har fått hänga kvar genom åren kan även bero på att det har varit svårt att integrera systemen. Detta kan komma sig av att det har varit dyrare att sammanföra systemen än att bygga på och utöka. Det är viktigt att all historik följer med uppdateringarna. Ju mer historik det finns desto mer komplicerat är det att integrera dessa in i nya systemlösningar. Ytterligare en anledning till att det finns parallella system är att det inte tidigare har setts som någon viktig fråga med användarvänlighet. Det har inte varit ett problem att systemen är komplicerade. Detta kan i sin tur bero på att de specialister som tagit fram systemen har designat dessa efter att det även är specialister som använder systemen. De är framtagna av specialister för specialister. Det kan i sin tur böttna i det gamla synsättet då användarvänlighet inte var en prioriterad fråga.

4.2.1.2 Management

Orsaken till att det existerar parallella system kan också vara att det finns flera olika systemägare inom Stadsbyggnadsförvaltningen. Detta kan förklaras av hur organisationen är uppdelad med dess varierande ansvarsområden. Olika systemägare har olika behov och önskemål på hur systemen ska utformas. Genom att utöka systemen har det varit lösbart att tillgodose olika intressenters krav. En annan orsak till att det anses som besvärligt med flera parallella system inom personaladministration är att ansvaret att hantera personaladministration har flyttats. Tidigare låg arbetsuppgifterna inom ekonomiavdelningen eller på assistentrollen. Dessa människor har mer specialistkompetens och vana av administration. De har mer rutin i att hantera flera olika system inom personaladministration än enhets- och avdelningschefer. Flytten av arbetsuppgifter beror på att Stadsbyggnadsförvaltningen resurseffektiviserar. Assistentrollen har försvunnit och mer ansvar samt arbetsuppgifter läggs på chefsnivå. Ytterligare en orsak är att interna regler och krav styr hur och när systemen uppdateras.

4.2.1.3 Yttre miljö

Ändrade lagar inom personalfrågor medför att systemen måste ändras därefter. En annan orsak är att regler vid upphandlingar styr vilket system som införs eller vilken ändring som görs. Detta beror i sin tur på att Stadsbyggnadsförvaltningen är skyldig som myndighet att följa lagen om offentlig upphandling.

4.2.1.4. Människa

En annan orsak till att det är tids- och energikrävande med flera parallella system är att avdelnings- och enhetschefer inom Stadsbyggnadsförvaltningen är mer generalister än specialister när det gäller personaladministration. Av tidsbrist har de svårare att lära sig flera olika system och hålla sig a-jour med uppdateringar. Att de har tidsbrist beror på att chefsrollens arbetsområden har utökats samt att det har tillkommit fler system allteftersom. Detta beror i sin tur på kravet att resurseffektivisera chefsrollen.

4.2.1.5 Process

Ändrade interna regler vid exempelvis anställningar medför att arbetsprocesser ändras och systemen behöver uppdateras därefter. Ytterligare en orsak till att det är tids- och energikrävande med parallella system är att vissa arbetsuppgifter görs väldigt sällan. Om systemen kräver att en del information måste repeteras och om arbetsuppgifterna dessutom inte utförs frekvent kan administrationen upplevas som krånglig. Det är svårt att komma ihåg det bästa sättet att komma igenom processen. Detta kan i sin tur bero på att systemen inte är användarvänliga och lätta att förstå. Det finns även alldeles för många detaljfrågor inom systemen som användaren måste förstå för att kunna komma vidare och inte fastna i arbetsprocessen.

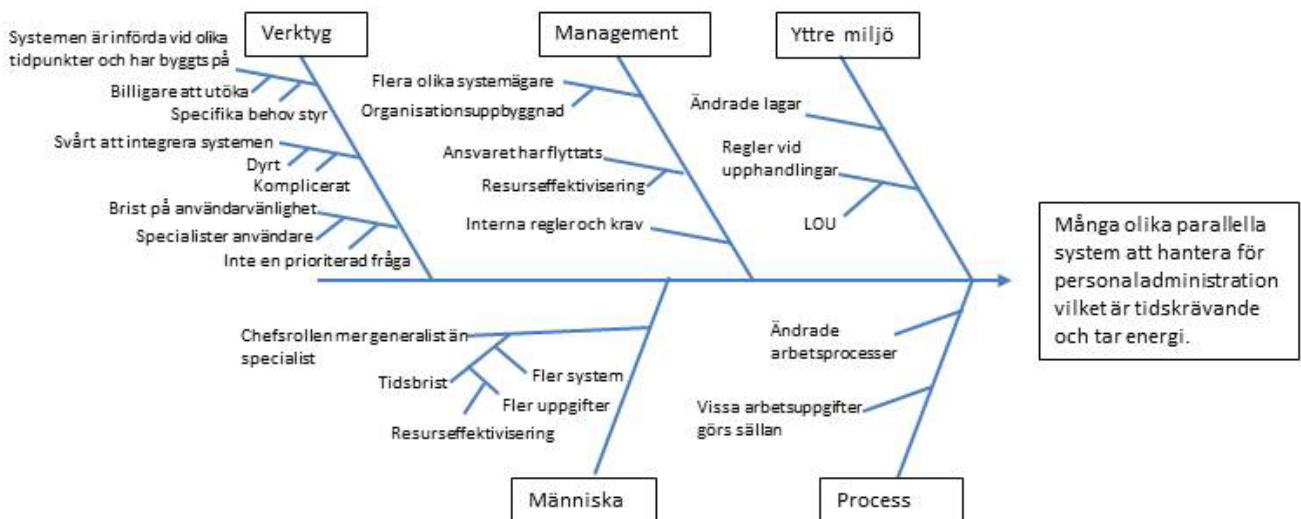


Fig 2. Fiskbensdiagram resultat (Trollås 2014)

4.2.1.6 Av informanterna föreslagna lösningar

Enligt informanterna är den lösning som kan ge störst effekt är att samordna alla frågor inom personaladministration i ett användarvänligt system. Det är viktigt att systemet är behovsanpassat och att exempelvis checklistor är integrerade. I nuläget är checklistorna fristående från de befintliga systemen och de är inte alltid uppdaterade. Informanterna tycker inte att det finns några lösningar på de andra grundorsakerna som de vill förordna. En enkel lösning skulle kunna vara att återtillsätta fler assistenter som sköter administrationen. Detta är dock inget som de vill göra.

5. Analys och Diskussion

I detta kapitel analyseras och diskuteras de resultat som har framkommit under intervjuerna samt workshopen. Inledningsvis avhandlas och dryftas informanternas syn på administration. Vidare identifieras två förbättringsområden utifrån studien på administrativt arbete. Den första förbättringsmöjligheten är att skapa användarvänliga system och den andra är att minska chefernas beroende av HR-supporten.

5.1 Synen på administration

Informanternas generella syn på administration är att det är något som är nödvändigt. Tre informanter av fem nämner spontant att administration är nödvändigt eller att administration behövs. Endast en nämner att administration är roligt. Informanterna arbetar vanligtvis 40-50 timmar per vecka. Detta innebär övertid då deras normalarbetstid är 40 timmar per vecka. Arbetsbelastningen för chefer inom stadsbyggnadsförvaltning kan därför upplevas som hög totalt sett. Det är dock inte administrationen i sig som är för hög enligt informanterna. Den administrativa delen av arbetsuppgifterna upplevs vara lagom enligt informanterna då de lägger mellan 10-60 % av sin tid på administrativt arbete. En informant nämner i intervjun att det administrativa arbetet kan gå upp till 60 % om styrkortsarbetet, budgetarbetet och medarbetarsamtal infaller samtidigt. Det är även generellt större administrationsdel i dagsläget eftersom Stadsbyggnadsförvaltningen håller på att bygga upp en ny organisation. Summan av alla aktiviteter däremot kan innebära övertid för dem. En informant säger under intervjun att administration ingår i alla uppgifter. När fler arbetsuppgifter läggs på chefsrollen blir följden att även de administrativa uppgifterna riskerar att bli fler.

Om administrativa moment inte upplevs som lustfyllda och om arbetsbelastningen är allmänt hög kan det finnas en önskan att dra ner på de aktiviteter som inte är lika stimulerande, för att komma ner till en rimlig arbetsbelastning. En informant önskar detta, att administrationen ska hållas så kortfattad som möjligt. Om de administrativa processerna är onödigt långa kan det betyda att de inte är tillräckligt väldefinierade och effektiva. Vanliga fel inom administration är exempelvis att det produceras mer än nödvändigt vilket kan ses som slöseri. Administrativa processer kan även vara felutformade då de inte tillgodoser kundernas önskemål. Förutom missbelåtna kunder genererar felaktiga processer ett ökat behov av kontroller och dubbelarbete (Larsson 2008, ss. 144-145). Dubbelarbete kan ske vid tidsrapportering och vid ekonomisk uppföljning enligt ett par av informanterna. I workshopen lyfter informanterna gemensamt fram att det finns många olika parallella

system för personaladministration vilket i sig kan medföra förutom merarbete även dubbelarbete.

Informanterna har arbetat mindre än ett år till upp till 30 år som chefer. Bara detta kan innebära att synen på administration skiljer sig åt. De har även olika bakgrund innan de började som chefer. Chefers erfarenheter sedan tidigare påverkar vad de vill arbeta med och prioritera inom chefsrollen. De chefer som har specialistkunskaper inom sitt arbetsområde tenderar att engagera sig mer åt fackdetaljer. De som inte har fackkunskaper utan en mer administrativ bakgrund ger större utrymme åt exempelvis personalfrågor (Moqvist 2005, ss. 165-166). En övervägande del av informanternas administrativa uppgifter upplevs som viktiga. Endast fyra aktiviteter ses som oviktiga. Oviktiga aktiviteter kan utvärderas om de är värdeadderande eller inte. Men denna syn att de är oviktiga delas inte av samtliga informanter. Till exempel att skriva protokoll anses både som "lätt och viktigt", "lätt och oviktigt fast nödvändigt" och "jobbigt och oviktigt fast nödvändigt". Synen på protokollskrivning är därmed inte den samma bland informanterna. När det gäller uppgifter som är jobbiga att utföra läggs flera anledningar fram. Först kan arbetsuppgiften i sig vara komplex och omfattande. Vidare kan kunskapsbrist hos chefen försvåra administrationen. Omständigheten att uppgiften görs alltför sällan gör även arbetet mer utmanande. Till sist kan anledningen till att arbetsuppgiften upplevs som jobbig vara att systemstödet är krångligt och inte användarvänligt.

5.2 Förbättringsområde nr 1: användarvänligt systemstöd

Både från intervjuerna och från workshopen lyfts det fram att det finns stor förbättringspotential för IT-systemen. Speciellt systemstöden för personaladministration upplevs som krångliga och svårarbetade. Det är vanligt inom administrativa processer att programmen inte fungerar tillfredställande. Följden blir att arbetet blir tungrovt och att manuella förflyttningar av information blir nödvändiga (Larsson 2008, ss. 146). I workshopen håller alla överens om att systemen för personaladministration är tidskrävande och tar energi. Långa genomloppstider kan generera sekundära behov att först behöva leta efter information för att sedan sortera och strukturera upp den (Modig & Åhlström 2013, ss. 62-63). Vilken sorts information finns i vilket system? Vad ska kopieras över i nästa? Om något behöver ändras, var ska uppdateringarna ske? Vilken information är originalkällan? Allt detta ger en signal om att det är tid att utvärdera processerna för att effektivisera dessa. Att hanteringen av de parallella systemen tar energi från informanterna är förståeligt. De nämner flera gånger i intervjuerna och i workshopen att det är väsentligt att systemen är användarvänliga. Flera parallella system medför även flera omstarter av samma aktivitet när de tvingas gå in på flera ställen för att utföra liknande arbetsuppgifter. Omstarter för samma flödesenhet medför merarbete då användaren på nytt måste sätta sig in i ämnet och vad som återstår att göra. Helhetsbilden tenderar även att gå förlorad (a.a., s. 55).

Det är inte helt upp till informanterna själva om att bestämma vilka administrativa uppgifter de ska utföra. Det finns direktiv från förvaltningen, regler från HR-avdelningen och krav från närmsta chef på hur administrationen ska hanteras. De säger dock samtidigt att vissa arbetsuppgifter går att delegera inom enheten. Scenariet kan anses som ett vanligt handlingsutrymme för chefer inom den offentliga sektorn som har diskuterats tidigare i litteraturstudien. I workshopen säger informanterna att några orsaker till att det finns många parallella systemen inom personaladministration är att utformningen av systemen

har styrts av många intressenter såsom flera systemägare med olika behov, lagar, regler vid upphandlingar och interna krav. Allt detta tillsammans kan göra att de administrativa arbetsprocesserna blir onödigt komplexa och långa. Kan dessa yttre krav medföra att arbetsprocesserna blir mer otydliga och långa? Icke värdeskapande aktiviteter medför att flödesenheten bara går vidare i processen utan att den förädlas (Modig & Åhlström 2013, s. 24). När informanterna tvingas att fylla i samma information i flera system upplever de systemen som krångliga eftersom flödesenheten inte förädlas i samma takt som den flyter igenom processen.

Under workshopen menar informanterna att en orsak till att det finns flera olika system för personaladministration är att de har kommit till och byggts på under en längre tid. Kostnadsaspekten har fått spela större roll än att göra systemen användarvänliga. Eftersom att den administrativa personalen med sin administrativa specialistkompetens har klarat av systemförändringarna har det inte varit något problem att de blir alltmer komplicerade och omständiga. Med tiden har det blivit svårare och dyrare att integrera systemen med sin stora informationsmassa och komplexitet. Informanterna nämner att systemen fortfarande bygger på dåtida behov som inte längre är giltiga. Om processerna görs enklare och uppdateras finns det möjlighet för människor utan specialistkompetens att kunna arbeta i systemet. Med enkla, standardiserade aktiviteter blir det troligt att kunna resurseffektivisera (Keyte & Locher 2008, s. 87). I Stadsbyggnadsförvaltningen har resurseffektiviseringen redan skett med personalen, genom att bland annat cheferna själva arbetar i systemen. Den administrativa assistentrollen försvinner med sin specialistkunskap om hur de olika systemen fungerar och kunskapen ska överföras till nya roller. Informanterna säger i workshopen att de är mer generalister än specialister. I och med att de har många arbetsuppgifter totalt sett har de inte tid att skaffa sig detaljkunskaper i hur systemen fungerar. De har även svårt att hålla sig a-jour med systemuppdateringar. Detta medför att informanterna riskerar att fastna i systemen och behöver be HR-supporten om hjälp för att komma vidare. Överlämningar av arbete till annan person genererar merarbete, dubbelarbete och förlängd genomloppstid (Modig & Åhlström 2013, s. 58).

5.3 Förbättringsområde nr 2: minska chefers beroende av HR-support

Samtliga informanter svarar att HR-supporten som finns i samma hus fungerar mycket bra och att de får mycket hjälp. Detta förutsätter dock att förvaltningen och frågorna inte växer mer än att personerna inom HR-supporten klarar av att ge varje enskild chef denna hjälp i samma utsträckning. Sedan är frågan vad HR-supportens egentliga arbetsuppgifter är. Hur mycket tid ska de lägga på att hjälpa chefer med uppgifter som de borde kunna själva? Kan det vara att informanterna slösar med HR-personalens tid? För att skapa effektiva administrativa processer är det viktigt att chefer ger sina medarbetare befogenheter att ta mer ansvar i förbättringsarbetet (Larsson 2008, s. 100). På samma sätt kan HR-personalen bemyndiga cheferna att försöka lösa sina problem själva och komma med förslag hur det ska lösas. Detta för att ta bort merarbete. Arbetsgången bör vara att användarna själva försöker lösa grundproblemen istället för att vända sig till HR-supporten vilka blir överbelastade (Larsson 2008, s. 46). Tidningen Chefs undersökning från 2012 till 2200 chefer i Sverige visar dessutom att 69% av cheferna säger att de inte får något stöd med att hantera administrativa uppgifter (Chef 2012). Det blir sårbart om chefers administrativa arbete kräver att det finns en bra HR-support att gå till närsomhelst när de stöter på problem. Om HR-avdelningen rationaliseras och centraliseras för att stödja fler förvaltningar blir det

mindre tillgänglig tid för varje medarbetare att få hjälp. Supporten för Stadsbyggnadsförvaltningen riskerar därmed att bli begränsad till e-post och telefon. Det finns även en risk för att kunskap går förlorad om personal slutar. I båda fallen finns det risk för köbildning och att arbetet inte förs framåt. Om de administrativa flödesenheterna får ligga och vänta på sin tur innan de kan förädlas vidare i processen skapar detta merarbete (Larsson 2008, s. 144). Merarbetet gäller både för chefen och för HR-personalen. Köbildningen kan även ge upphov till flaskhalsar, i detta fall hos HR-supporten. En flaskhals i en process uppkommer då en delprocess eller en aktivitet hämmar genomflödet av flödesenheter och det uppstår köbildning i processen. Flaskhalsar bildas vid variation i processen och om det finns bara en väg för flödesenheten att gå framåt. Genomloppstiden blir längre om flaskhalsar existerar i processen. (Modig & Åhlström 2013, ss. 37-39, 44). Om chefer behöver vänta på hjälp innan de kan fortsätta i sin administrativa arbetsprocess medför detta att genomloppstiden blir längre. Det finns därmed risk för att administrationen upplevs som betungande. Chefers beroende av HR-support bör därför analyseras närmre.

6. Slutsats

Chefers generella syn på administration inom stadsbyggnadsförvaltning är främst att administrationen är nödvändig och behövd. Informanterna i studien upplever merparten av sina arbetsuppgifter som viktiga. En del är lätta att genomföra medan andra är mer jobbiga. Anledningarna till att de ses som besvärliga kan bero på kunskapsbrist, att systemstödet inte är användarvänligt eller att uppgifterna i sig är komplicerade. Många parallella system inom personaladministration lyfts fram som ett gemensamt problem. IT-systemen har byggts på under en lång tid och gjort dessa alltmer komplexa och omfattande. Eftersom cheferna är mer generalister än specialister inom administration och har en stor arbetsbörda är det inte möjligt för dem att kunna alla detaljer i systemen och hålla sig a-jour med systemuppdateringar. Detta medför att chefer inom stadsbyggnadsförvaltning behöver vända sig till HR-supporten om de fastnar i systemen. Chefers beroende av en väl fungerande och tillgänglig HR-support för att klara av att hantera flera parallella och inte användarvänliga system kan vara sårbart i längden. Triangelberoendet mellan chefen, IT-systemen och HR-supporten illustreras i nedan figur. Den nödvändiga triangeln bryts sönder om HR-supporten blir mindre tillgänglig för chefen.

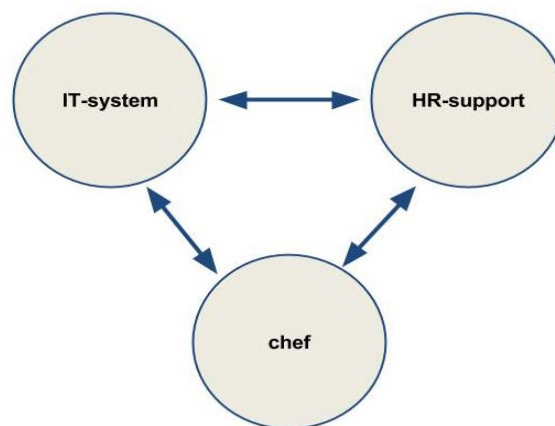


Fig 3. Triangelberoende (Trollås 2014)

Om HR-supporten resurseffektiviseras av olika anledningar och därmed inte blir lika fysiskt tillgänglig för informanterna ökar risken att de fastnar i systemen med sina administrativa uppgifter. Eftersom att chefsrollen redan är uppstyckad i mindre arbetspass är det speciellt onödigt om IT-systemen i sig även fragmentiserar arbetsuppgifterna ytterligare. Detta tillsammans med att det administrativa arbetet inte heller upplevs av merparten som lustfyllt gör att det finns ännu mer anledning till att se över systemstödet för att göra det mer användarvänligt. För många myndigheter uppgår IT-kostnaderna till en tredjedel av deras totala kostnader. Trenden är även uppåtstigande (Ekonomistyrningsverket 2005, s. 36). Därför är det viktigt att systemen är väl uppbyggda och fyller sin funktion. Chefsrollen har utökats med fler ansvarsområden som nämns i workshopen. I takt med att rollerna utökas bör även arbetsprocesserna effektiviseras och förbättras i samma takt. Det finns annars risk att resurseffektiviseringen inte sker totalt sätt. Vinsten med att utöka chefsrollens arbetsområde kan försvinna om HR-rollen samtidigt blir mer belastad. Det sker bara en förflyttning av arbete från en roll till en annan. Väldefinierade och effektiva arbetsprocesser som stöds av användarvänliga system kan vara lösningen för att komma ifrån beroendet av HR-supporten.

Informanterna föreslår själva under workshopen att ett integrerat, användarvänligt system för personaladministration hade varit den bästa lösningen. De administrativa processerna bör dock göras enklare och bättre innan ett nytt systemstöd lanseras. Om en undermålig process standardiseras med hjälp av teknologin kan det bli onödigt kostsamt och svårt att göra om (Larsson 2008, s. 47). Hur ser de administrativa arbetsprocesserna ut? I vilket system utförs vad? Vad medför idag dubbel- och merarbete? Vilka moment adderar inte värde? För att skapa en effektiv process inom administration behöver processen först definieras och förbättras så att den inte innehåller onödiga aktiviteter. Det ska även vara möjligt att användarna ska kunna utföra uppgifterna utan att behöva be om hjälp, detta för att minska merarbete. Det är även väsentligt att det finns en övergripande plan avseende arbetsbelastningen för att ta bort arbetstoppar i de administrativa processerna. Annars riskeras överarbete följt av slutkördhet perioden efter vilket kan skapa förseningar med de administrativa uppgifterna (Larsson 2008, ss. 44-46).

Lean-modellen fick sitt genomsåg på 80-talet när omvärlden började förstå hur företaget med sitt kvalitetsarbete indirekt genererade ännu lägre kostnader än de företag som aktivt försökte göra kostnadsbesparingar. I efterkrigstiden låg fokus på att bygga upp större fabriker för att erhålla skalfördelar, ta bort manuella moment och på dessa sätt minska på kostnaderna (Liker 2009, s. 46). Många företag tar hjälp av Toyota's framgångsrika synsätt för att bygga upp fungerande processer. Om IT-systemens kvalitet höjs, görs mer användarvänliga och bygger på väldefinierade processer kan detta kanske vara mer kostnadseffektivt än att bara bygga på och utöka systemen i strävan att erhålla skalfördelar. Användarna av systemen blir mer självgående och belastningen på HR-supporten minskar därmed. Det är viktigt att alla arbetsuppgifter upplevs som meningsfulla inklusive de administrativa uppgifterna för att en arbetsplats ska upplevas som attraktiv. Detta behövs för att medarbetare och chefer ska bibehålla sin motivation att göra ett väl utfört arbete. De administrativa uppgifterna ska vara betydelsefulla för cheferna själva och för andra. Genom att dokumentera aktiviteter kan andra anställda, medborgare eller politiker ta reda på hur och varför en viss aktivitet är gjord på ett visst sätt. Detta är speciellt viktigt inom offentlig

verksamhet där det ska finnas en transparens utåt, bland annat för att belysa hur landets skattemedel används.

7. Framtida forskning

För att bygga vidare på denna studie kan ännu fler chefer på samma hierarkiska nivå och andra nivåer intervjuas. Även andra förvaltningar än stadsbyggnadsförvaltningar kan studeras för att göra jämförelser. Det är dessutom intressant att intervjua HR-avdelningar för att närma sig samma problemområden från en annan synvinkel. Hur ser de på flytten av administrativa uppgifter från exempelvis assistentrollen till chefsrollen? Hur mycket tid behöver de lägga på att assistera chefer i systemen för personaladministration? Upplever även HR-managers och övriga HR-personal att systemen är krångliga och inte användarvänliga?

8. Vidare läsning

För intresserande av strategierna och tankegångarna bakom Lean och Six Sigma rekommenderas följande referenser:

iSixSigma (2014). *What Is Six Sigma?* <http://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/getting-started/what-six-sigma/> [2014-12-10]

Liker, J.K. (2009). *The Toyota Way - vägen till världsklass*. Upplaga 1:2. Malmö: Liber AB.

Modig, N. & Åhlström, P. (2013). *Detta är lean. Lösningen på effektivitetsparadoxen*. Andra upplagan. Stockholm: Stockholm School of Economics Institute for Research.

9. Referenser

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Andersson, R., Eriksson, H. & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean, *The TQM Magazine*, vol. 18, Iss 3, ss. 282 - 296.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09544780610660004> [2014-12-12]

Barone, S. & Franco, E. (2012). *Statistical and Managerial Techniques for Six Sigma Methodology: Theory and Application*. Hoboken: John Wiley & Sons.
<http://site.ebrary.com/lib/slub/docDetail.action?docID=10526532> [2014-12-10]

Chef (2012-05-22). *Cheferna om sin administration: Hjälp – vi drunknar*.
<http://chef.se/cheferna-om-sin-administration-hjaelp-vi-drunknar/> [2014-12-13]

Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P.G. & Røvik, K.A. (2009). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Upplaga 1:2. Malmö: Liber AB.

Ekonomistyrningsverket (2005). *Nyckeltal för OH-kostnader. Vad är en rimlig kostnad för myndigheternas styrning, samordning och administration?* Stockholm: Ekonomistyrningsverket (Dnr 79-246/2005, ESV 2005:3)
www.esv.se/PageFiles/2851/nyckeltal-for-oh-kostnader.pdf [2014-12-13]

Holmberg, I. & Henning, R. (2009). *Offentligt ledarskap - om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur AB.

Improhealth (2008). Fishbone Diagram. *Improvement Tools*. ss.1-5.
http://www.improhealth.org/fileadmin/Documents/Improvement_Tools/Fishbone_diagram.pdf [2014-12-10]

iSixSigma (2015). *Six Sigma*. <http://www.isixsigma.com/dictionary/six-sigma/> [2015-01-20]

iSixSigma (2014). *What Is Six Sigma?* <http://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/getting-started/what-six-sigma/> [2014-12-10]

Jensen, M. (1995). *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur AB.

Keyte, B. & Locher, D. (2008). *Leanhandboken. Värdeflödeskartläggning inom administration, service och tjänster*. Malmö: Liber AB.

Larsson, L. (2008). *Lean administration. Konsten att införa och praktisera Lean i administrativa stödprocesser*. Malmö: Liber AB.

Liker, J.K. (2009). *The Toyota Way - vägen till världsklass*. Upplaga 1:2. Malmö: Liber AB.

Lundberg Rodin, M. (2010). *Chefer i korstryck. Att hantera krav i politiskt styrda organisationer*. Göteborg: Förvaltningshögskolan (Förvaltningshögskolans rapporter, 114).

Magnusson, K., Kroslid, D. & Bergman, B. (2000). *Six Sigma. The Pragmatic Approach*. Lund: Studentlitteratur AB.

Merriam-Webster (2015). *Management*. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/management> [2015-01-05]

Modig, N. & Åhlström, P. (2013). *Detta är lean. Lösningen på effektivitetsparadoxen*. Andra upplagan. Stockholm: Stockholm School of Economics Institute for Research.

Moqvist, L. (2005). *Ledarskap i vardagsarbetet - en studie av högre chefer i stadsförvaltningen*. Diss. Linköping: Linköpings universitet.

Nationalencyklopedin (2014). *administration*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/administration> [2014-12-15]

Nationalencyklopedin (2015). *hermeneutik*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/hermeneutik> [2015-01-20]

Nationalencyklopedin (2015). *kaizen*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kaizen> [2015-01-20]

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 4:3. Lund: Studentlitteratur AB.

Pyzdek, T. (2001). *The Six Sigma Handbook. A Complete Guide for Greenbelts, Blackbelts, and Managers at All Levels*. New York: McGraw-Hill.

Regeringskansliet (2013). *Offentlighetsprincipen - rätten till insyn*. <http://www.regeringen.se/sb/d/504/a/3029> [2014-12-13]

Södertörns högskola (2014). *Administrationssamhället*. http://www.sh.se/p3/ext/content.nsf/aget?openagent&key=projekt_page_1317903618878 [2014-12-13]

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur AB.

WBI Evaluation Group (2007). *Fishbone Diagrams*. *World Bank Group*. s.1. <http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798-1194538727144/9Final-Fishbone.pdf> [2014-12-10]

Wennergren, B. (2008). *Offentlig förvaltning i arbete*. Tredje upplagan. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Wikipedia (2015). *Balanserat Styrkort*. [http://sv.wikipedia.org/w/index.php?title=Balanserat Styrkort&oldid=25033137](http://sv.wikipedia.org/w/index.php?title=Balanserat_Styrkort&oldid=25033137) [2015-01-20]

Wikipedia (2015). *New Public Management*.

[//sv.wikipedia.org/w/index.php?title=New_Public_Management&oldid=25084681](https://sv.wikipedia.org/w/index.php?title=New_Public_Management&oldid=25084681) [2015-01-20]

Wikipedia (2015). *Fiskbensdiagram*.

[//sv.wikipedia.org/w/index.php?title=Fiskbensdiagram&oldid=20257318](https://sv.wikipedia.org/w/index.php?title=Fiskbensdiagram&oldid=20257318) [2015-01-20]

Wikipedia (2015). *Public Private Partnership*.

[//sv.wikipedia.org/w/index.php?title=Offentlig-privat_samverkan&oldid=24919893](https://sv.wikipedia.org/w/index.php?title=Offentlig-privat_samverkan&oldid=24919893) [2015-01-20]

Wiktionary (2015). *diarieföring*.

<http://en.wiktionary.org/w/index.php?title=diarief%C3%B6ring&oldid=21311216> [2015-01-20]

Wiktionary (2015). *flaskhals*.

<http://sv.wiktionary.org/w/index.php?title=flaskhals&oldid=1779189> [2015-01-20]

10. Bilagor

10.1 Intervjufrågor

1. Vad är administration för dig?
2. Vilken är din generella syn på administration?
3. Vilka administrativa uppgifter har du? Nämn de 5-10 vanligast förekommande.
4. Var placerar du in dessa administrativa uppgifter i nedanstående matris?

	viktiga	oviktiga fast nödvändiga	oviktiga och onödiga
lätta			
jobbiga			

5. Vem bestämmer vilka administrativa uppgifter du ska göra?
6. Hur stor del av dina arbetsuppgifter utgörs av administration? (%)
7. Tycker du att balansen mellan administration och dina övriga uppgifter är lagom?
Om inte, förklara varför.
8. Vilket stöd får du för att utföra administrativa uppgifter? Hur tycker du att detta fungerar?

Fingerat namn:

Namn:

Arbetstitel:

Utbildning:

Ansvarsområden:

10.1.1 Följdfrågor

1. Hur många timmar arbetar du vanligtvis per vecka?
2. Hur många år har du arbetat i chefsposition?

10.2 Material till Workshop

1. Resultat från intervjuerna: sammanställning av administrativa arbetsuppgifter
Se avsnitt 4.1.1.
2. Resultat från intervjuerna: intressanta synpunkter på övriga frågor

“Det måste finnas en process så att alla gör på samma sätt och en struktur hur administration ska hanteras.”

“Bara för att något går att göra måste man inte göra det. Administration måste stå i relation till det som behövs för verksamheten.”

“Administration ska förenkla arbetet, inte ta tid från verksamheten.”

“Administration ska alltid integreras i arbetet. Administration ska aldrig ses som en belastning. Då är något fel.”

“Ledorden för mig är användarvänlighet och att det ska vara lätt att göra rätt.”

“Programvaran är inte användarvänlig”

“Vi har dock inte den bästa programvaran” (personalfrågor)

“Dåligt stöd för programvara. Det känns som man har försökt att lösa alla frågor i en programvara, inte försökt göra den användarvänlig.”

“Jag ser stora förbättringsmöjligheter när det gäller samordning och programvara.”

“För att administrera anställningar är systemet krångligt.”

“Vid tidsrapportering sker dubbelarbete.”

“Det är onödigt med fyra system för saker som hänger ihop.”

“Systemstödet för ekonomisk uppföljning kunde varit bättre. Dubbelarbete förekommer vid ekonomisk uppföljning.”

“Personaladministrationsverktyget är tungrott. Det är svårarbetat och onödigt omständigt. Det kan även vara att jag arbetar i det alltför sällan och då blir det tungrott”

“En del av arbetsuppgifterna görs väldigt sällan”

3. Möjligt upplägg på workshop

Uppgift:

Välj ut en administrativ uppgift som görs sällan och där programvaran är bristfällig.

Ex: administrationen kring nyanställningar är krånglig.

Önskemål:

- en gemensam process så att alla gör på samma sätt (inkl mallar, checklistor)
- administrera endast det som är nödvändigt (inget dubbel- eller merarbete)
- administrationen ska förenkla och integreras i arbetet

- det ska vara lätt att göra rätt (och svårt att göra fel)

4. Fiskbensdiagrammet

