



Managementhögskolan
Blekinge Tekniska Högskola

Förändringsprocessen och dess mottagande

**Ett företags införande och mottagande av förändringar i
ekonomistyrningen**

Joakim Hörnell
Caroline Jönsson
Ann-Charlotte Pettersson

FÖRORD

Med denna uppsats avslutar vi våra treåriga studier vid Blekinge Tekniska Högskola i Ronneby. Vår kandidatuppsats omfattar 10 poäng och behandlar ämnen som vi berört under studietiden och fattat särskilt intresse för. Genom vår uppsats vill vi vända oss till organisationer som arbetar med förändringsprocesser som en följd av omvärldens ökade krav.

Vi vill tacka vår handledare Lars Svensson för sin konstruktiva kritik, sitt tålamod och de tankar och kunskaper han har förmedlat till oss under vårt uppsatsskrivande.

Vi vill även rikta ett varmt tack till de anställda i vårt fallföretag som tagit sig tid att medverka i intervjuer och besvarat enkäter.

Ronneby den 23 maj 2005

Joakim Hörnell

Caroline Jönsson

Ann-Charlotte Pettersson

Sammanfattning

- Titel:** Förändringsprocessen och dess mottagande. Ett företags införande och mottagande av förändringar i ekonomistyrningen
- Författare:** Joakim Hörnell, Caroline Jönsson och Ann-Charlotte Pettersson
- Handledare:** Lars Svensson
- Institution:** Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola
- Kurs:** Kandidatarbete i Företagsekonomi, 10 poäng
- Syfte:** Vårt syfte med uppsatsen är att öka vår förståelse för förändringsarbete inom ekonomistyrningen. Det gör vi genom att undersöka processen kring införandet av nya mått och metoder i ett företags ekonomistyrning. Det väsentliga är att undersöka hur personalen mottagit förändringarna.
- Metod:** Vi har gjort en fallstudie av ett företag. Vi har använt oss av intervjuer och enkäter som metod för insamling av empirisk data.
- Slutsats:** Det undersökta företaget har inte infört förändringarna i sin ekonomistyrning enligt de teorier som finns inom ämnet. Det kan ha påverkat de anställdas mottagande av förändringen. Andra faktorer som kan ha påverkat personalens mottagande av förändringen är deras ålder och utbildningsnivå. Företaget har inte lyckats motivera och engagera de anställda att anamma förändringen men trots det har personalen förtroende för ledningen och deras kunskaper.

Abstract

Title: The process of change and its reception. A company's introduction and reception of changes in its management control.

Authors: Joakim Hörnell, Caroline Jönsson och Ann-Charlotte Pettersson

Supervisor: Lars Svensson

Department: School of Management, Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor's thesis in Business Administration, 10 credits

Purpose: Our purpose with this paper is to increase our understanding of the changing process in a company's management control. We are doing so by investigating the process concerning the introduction of new measures and methods in a company's management control. The essential is to examine how the employees have received the changes.

Method: We have done a case study of one company. We have used interviews and forms to retrieve empirical data.

Results: The investigated company has not introduced the changes in their management control according to the theories existing within the subject. It can have affected the employee's reception of the change. Other factors which can have affected the employee's reception of the change are their age and level of education. The company has not succeeded in motivating and engaging the employees into accepting the change but despite that the employees have confidence in the management and their knowledge.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| FIGURFÖRTECKNING | 7 |
| TABELLFÖRTECKNING | 7 |
| 1. INLEDNING | 8 |
| 1.1 Problemområde..... | 8 |
| 1.2 Problemdiskussion..... | 9 |
| 1.3 Undersökningsområde | 10 |
| 1.4 Frågeställningar | 11 |
| 1.5 Syfte..... | 11 |
| 2. METOD..... | 12 |
| 2.1 Val av fallföretag..... | 12 |
| 2.2 Angreppssätt..... | 12 |
| 2.3 Insamling av primär- och sekundärdata..... | 13 |
| 2.4 Analysmetod..... | 14 |
| 2.5 Metodreflektion | 15 |
| 3. TEORI..... | 16 |
| 3.1 Utvecklingen av ekonomistyrning mot verksamhetsstyrning | 16 |
| 3.2 Motstånd mot samt accepterande av förändringar..... | 17 |
| 3.3 Genomförande av förändringar | 18 |
| 3.3.1 Företagskulturens betydelse..... | 20 |
| 3.3.2 Belöningsystemets betydelse | 21 |
| 3.3.3 Kompetensens betydelse..... | 21 |
| 3.3.4 Sammanfattning av tillvägagångssätt vid analysen | 22 |
| 4. EMPIRI | 23 |
| 4.1 Beskrivning av fallföretaget..... | 23 |
| 4.2 Intervju med economichefen..... | 23 |
| 4.3 Intervju med produktionschefen..... | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 4.4 Enkät svar från produktionspersonalen..... | 26 |
| 5. ANALYS..... | 31 |
| 5.1 Företagets förändringsprocess i ekonomistyrningen | 31 |
| 5.2 Produktionspersonalens mottagande av förändringen..... | 32 |
| 5.2.1 Beskrivning av kluster..... | 33 |
| 5.2.2 Delaktighet..... | 35 |
| 5.2.3 Information, syfte och motivation..... | 36 |
| 5.2.4 Engagemang och nödvändighet..... | 37 |
| 5.2.5 Förtroende för ledning..... | 38 |
| 5.2.6 Arbetstillfredsställelse..... | 39 |
| 5.3 Summering av analys..... | 41 |
| 6. SLUTSATS..... | 42 |
| 6.1 Slutsats av vår analys..... | 42 |
| 6.2 Förslag till fortsatt forskning..... | 43 |
| 7. REFERENSLISTA..... | 44 |
| BILAGA 1..... | 46 |
| Intervjufrågor till ekonomichefen | 46 |
| BILAGA 2..... | 47 |
| Intervjufrågor till produktionschefen | 47 |
| BILAGA 3..... | 48 |
| Enkät till produktionspersonalen (antal svar/svarsalternativ)..... | 48 |

Figurförteckning

| | |
|--|----|
| Figur 1. Faktorer som påverkar framväxten av en modern verksamhetsstyrning. (Lindvall, 2001, s.15)..... | 8 |
| Figur 2. Modern verksamhetsstyrning (Lindvall, 2001, s.112). | 16 |
| Figur 3. Leif Ortman's olika riktningar för attitydens utveckling. (Ortman, 1999, s.83)..... | 18 |
| Figur 4. Vår modell över Cummings och Worleys femstegsmodell. | 22 |
| Figur 5. Dendogram avseende enkätsvaren. Siffrorna längst till vänster anger klustertillhörighet och de övriga siffrorna är enkäternas nummer. | 34 |
| Figur 6. Boxplot över produktionspersonalens enkätsvar. (Ålder och utbildning)..... | 35 |
| Figur 7. Boxplot som visar personalens delaktighet i utformning och planering och möjlighet till att uttrycka sina åsikter. | 36 |
| Figur 8. Boxplot som visar i vilken grad de anser de blivit informerad, förståelsen för informationen, förändringens syftet och deras motivation efter förändringen..... | 37 |
| Figur 9. Boxplot över personalens engagemang i början och under förändringen samt i vilken grad de anser att förändringen varit nödvändig. | 38 |
| Figur 10. Boxplot över personalens förtroende för ledningen, deras kunskap angående förändringen och om de anser att de har delgivit tillräckligt med information..... | 39 |
| Figur 11. Boxplot som visar personalens arbetstillfredsställelse före och efter förändringen och om belöningsystemet påverkat deras syn på förändringen. | 40 |

Tabellförteckning

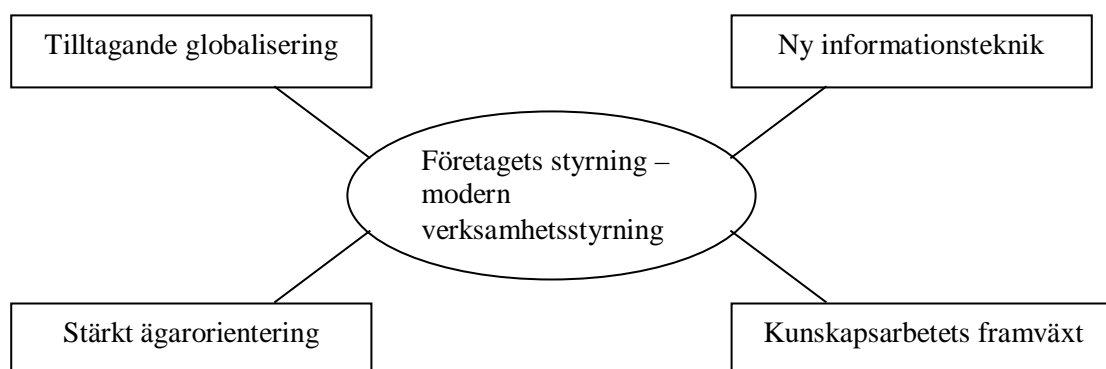
| | |
|-----------------------------------|----|
| Tabell 1. Enkätfråga 4 - 8. | 26 |
| Tabell 2. Enkätfråga 9 – 14..... | 27 |
| Tabell 3. Enkätfråga 15 – 21..... | 28 |
| Tabell 4. Enkätfråga 22 – 28..... | 29 |
| Tabell 5. Enkätfråga 29 – 36..... | 30 |

1. Inledning

Vi har tidigare läst inriktningen mot ekonomistyrning. I kursen styrning och styrsystem fördjupade vi oss i ekonomistyrningens roll i företaget och därmed uppstod vårt intresse för att i praktiken undersöka hur förändringar inom ekonomistyrningen genomförs och hur de mottas i ett företag.

1.1 Problemområde

Företagens behov av en modernare verksamhetsstyrning har enligt Lindvall (2001) ökat i takt med tilltagande globalisering, stärkt ägarorientering, ny informationsteknik samt kunskapsarbetets tilltagande betydelse. Globaliseringen har medfört att konkurrensen ökat och det gör att företag måste utvecklas för att överleva. Den stärkta ägarorienteringen innebär att företagen främst måste ta hänsyn till ägarnas krav vilka ökar i takt med globaliseringens tilltagande. På grund av den nya informationstekniken har företag tillgång till övertalig information vilket kan innebära att de får svårigheter att avgöra vad som är väsentligt. Företagen måste med hjälp av sin strategi filtrera ut den nödvändiga informationen och omvandla den till kunskap. När det gäller kunskapsarbetets ökade betydelse så har man börjat fokusera mer på humankapitalet istället för på det traditionella kapitalet. Pfeffer och Sutton (2000) anser att företag idag borde handla mer om människor än om maskiner. Företag löser inte alla problem med ny teknik. Istället för att lägga stora summor på ny informationsteknik borde de investera mer i att utveckla personalens kunskap. En svårighet med införande av förändringar kan vara att människors tankemönster inte anpassas lika snabbt som tekniken vilket gör att det tar tid att genomföra ny företagsstyrning. Lindvall (2001) visar sambandet mellan de fyra faktorerna som påverkar framväxten av det han benämner som den moderna verksamhetsstyrningen. (Se figur 1)



Figur 1. Faktorer som påverkar framväxten av en modern verksamhetsstyrning. (Lindvall, 2001, s.15)

Kunskapsarbetets framväxt är en av de faktorer som påverkar utvecklingen mot en modern verksamhetsstyrning. Det intellektuella kapitalet har enligt Stewart (1999) blivit allt viktigare i organisationerna. Det består av kunskap, erfarenhet och information som bidrar till företagets överlevnad. Det moderna företaget tar inte hänsyn endast till sina materiella tillgångar utan vet att det är kunskapskapitalet som gör verksamheten framgångsrik.

Vi anser att Lindvalls modell väl beskriver de faktorer som påverkat framväxten av verksamhetsstyrning. Det företag som vi valt att göra vår studie på har i allra högsta grad påverkats av de fyra faktorer som Lindvall beskriver. Företaget ligger i Sverige men ägs av ett utländskt investmentbolag. Ägarna kräver en viss avkastning för att inte omplacera sitt kapital och investera i andra företag. Företaget har även genomfört stora förändringar som innebär att deras fokusering alltmer gäller utvecklingen av verksamhetsstyrningen. Detta har blivit en verklighet för många företag. Från att endast ha använt traditionella styrinstrument går företagets ledning mot en modernare syn på hur verksamheten bör styras. Inom den modernare verksamhetsstyrningen finns det många aspekter som är intressanta att undersöka. Vi har valt att avgränsa vår undersökning till att gälla förståelse för hur företagets personal mottagit förändringarna i ekonomistyrningen.

1.2 Problemdiskussion

Idag pratas det mycket om förändringsprocesser och deras inverkan på människan. Vad är då en förändringsprocess? Hur tar människor emot förändringar? Enligt Angelöw (1991) sker en förändring när något går från ett tillstånd till ett annat. Förändringar pågår hela tiden runt omkring oss och enligt Herakleitos, en grekisk filosof som levde ca 500 f Kr, är den enda sanna verkligheten förändringar, allting förändras hela tiden. Därför är det viktigt att söka förståelse för hur förändringsprocesser går till och hur de mottas. Den andra delen av förändringsprocessen, själva processen, är förloppet som består av olika aktiviteter som följer varandra och hänger ihop. Processen påverkas av omvärlden (Sandström, 2000). De senaste decennierna har det enligt Angelöw (1991) fästs alltmer uppmärksamhet vid den ökande takten på dessa förändringar och hur de påverkar människan. Företag påverkas mer och mer av förändringar och tvingas arbeta för att utvecklas i takt med omvärldens ökade krav.

En av förändringarna gäller företagets ekonomistyrning. Det övergripande syftet med ekonomistyrningen är enligt Ax (2002) att genom olika beslut och agerande arbeta för att nå de mål som företaget satt upp och som har sin utgångspunkt i företagets strategi. Att styra en verksamhet innebär att ledningen först bestämmer vilken riktning företaget ska färdas i och arbetar sedan efter den (Ewing & Samuelson, 1999).

Inom ekonomistyrningen har fokus länge legat på ekonomiska mått av finansiell karaktär. I mitten av 80-talet uppkom diskussioner kring ekonomistyrningens relevans som resulterade i Johnsons och Kaplans bok "Relevance Lost" skriven 1987. Den tar upp ekonomistyrningens brister och betonar vikten av att förändra ekonomistyrningens utformning och innehåll. Förändringarna i ekonomistyrningen innebär att företag alltmer även använder sig av icke-finansiella mått såsom kundtillfredsställelse och genomloppstid för produkter i syfte att få en helhetsbild av företagets situation (Lindvall, 2001). Ett flertal modeller har utvecklats, bl a Balanced Scorecard som Kaplan och Norton presenterade 1992. Kaplan och Norton (1996) beskriver det behov som företag idag har av att utveckla de mått som används och menar att

den traditionella ekonomistyrningens mått är otillräckliga eftersom de inte visar helheten i företaget. De skriver även om vikten av att involvera de anställda i processen när företaget utvecklar sina mått. De menar att det väsentliga med utvecklingen av verksamhetsstyrning är att göra dem delaktiga och involverade i processen eftersom förståelsen och diskussionerna kring måtten är det som utvecklar företaget. Lyckas inte företaget göra det så har syftet med införandet inte uppfyllts. Som exempel på att utvecklingen alltmer går mot införandet av nya mått kom Gyllberg och Svensson (2000) i sin studie fram till att medelstora företag i Sverige har infört nya metoder och mått i ganska stor utsträckning.

När ett företag väljer att införa nya mått och metoder måste de genomföra ett förändringsarbete. Införandet berör många medarbetare och förändringsprocessen medför krav på deras engagemang för att den ska lyckas (Angelöw, 1991). Dicander et al (1998) skriver att det är ledningens arbete att försöka implementera förändringar på ett sätt som passar just deras företag. Vilken genomslagskraft förändringen får beror på hur ledningen väljer att genomföra den och hur de anställda väljer att motta den.

De senaste åren har företag alltmer börjat arbeta med att hantera förändringar. Enligt Haslebo och Nielsen (1998) anses det vara en av de mest krävande och utmanande uppgifterna för ett företags ledning. Det är egentligen inte själva förändringen som är utmaningen utan utmaningen ligger i att få de anställda att acceptera den och arbeta för att den ska implementeras. Dent (1991) skriver i sin artikel att när ett företag väljer att införa nya mått eller metoder för sin verksamhet medför det en förändringsprocess i företaget. Företagets verklighet förändras vare sig det är en avsedd effekt eller inte. Gouillart & Kelly (1998) skriver att omvandlingar av olika slag i ett företag innebär att lämna den invanda tryggheten och komma in på okänt område. Många av de gamla värderingarna hos de anställda ska överbryggas och det nya ska accepteras. För att uppnå det måste ledningen enligt Sandström (2000) skapa engagemang hos de anställda så att viljan att lyckas med uppsatta mål väcks. I början kan engagemanget dock uppkomma i form av motstånd till förändringarna.

1.3 Undersökningsområde

När ett företags ägare beslutar att ekonomistyrningen måste gå mot en modernare verksamhetsstyrning genomför de förändringar för att möta de ökande kraven från omvärlden. De här förändringarna ska sedan implementeras i verksamheten. Vi har valt att undersöka hur personalen mottagit förändringsarbetet och sökt förståelse för mottagandet utifrån processen. Vi tar då hänsyn till om de utbildats, hur stor delaktighet de upplevt, belöningar, förståelse för syftet med förändringen, förtroende för ledningen etc.

1.4 Frågeställningar

1. Hur genomför företaget förändringarna i sin ekonomistyrning?
2. Hur mottar personalen förändringarna i ekonomistyrningen?

1.5 Syfte

Vårt syfte är att öka vår förståelse för förändringsarbete inom ekonomistyrningen. Det gör vi genom att undersöka processen kring införandet av nya mått och metoder i ett företags ekonomistyrning. Det väsentliga är att undersöka hur personalen mottagit förändringarna.

2. Metod

Det här kapitlet ger en beskrivning av hur vi har genomfört uppsatsen och varför vi har valt att genomföra den på det sättet. Vi tar upp fördelar och nackdelar med de valda metoderna. Vi beskriver även hur det empiriska materialet har samlats in och analyserats.

2.1 Val av fallföretag

Vår avsikt har hela tiden varit att hitta ett företag som har genomfört förändringar i sin ekonomistyrning. Det vi vill fokusera vår studie på är förändringsprocessen i sig. I det företag vi kontaktat har företagets personal genom en starkt ägarorientering fått direktiv om att nya mätetal och metoder är nödvändiga för verksamheten. Den starka ägarorienteringen innebär att beslutet kommit ovanifrån och förändringen har alltså inte framkommit på grund av ett behov hos personalen. Anledningen till att vi har valt att studera en sådan förändring är att vi är intresserade av att se hur personalen har mottagit den.

För att uppnå vårt syfte med studien är det inte väsentligt att ange vilket specifikt företag det är vi har arbetat med. Företaget har därför valt att vara anonymt.

2.2 Angreppssätt

Vårt bakgrundsmaterial till undersökningen har vi hämtat ur litteratur och artiklar. Vi har sökt efter relevanta teorier och modeller för att se hur de behandlat frågor kring förändringsprocesser. Många av artiklarna har innehållit diskussioner kring de teorier som vi hämtat ur litteraturen och gett oss nya infallsvinklar på materialet. Med detta material som bakgrund har vi sedan utfört vår studie på fallföretaget.

Studien har genomförts genom en utvärderande undersökning vilket innebär att vi har studerat mottagandet av samt utvärderat en viss åtgärd. Åtgärden i det här fallet är en förändring av ekonomistyrningen i ett företag och utvärderingen består av de slutsatser vi anser oss kunna dra utifrån vårt empiriska material (Lundahl & Skärvad, 1999).

Vi har valt att göra en fallstudie av ett företag. Vi anser att det uppfyller vårt syfte som är att undersöka personalens mottagande av införandet av förändringar i ekonomistyrningen. Vi har genom intervjuer av personer i ledande positioner samt enkätutlämning till de anställda i produktionen fått olika grupper syn på hur förändringen gått till och hur den mottagits. Vår uppfattning är att det är tillräckligt att genomföra vår undersökning på endast ett företag, men vi är samtidigt medvetna om att de slutsatser vi kommer fram till endast gäller det undersökta företaget. Vi anser inte heller att det finns något behov av att göra någon jämförelse med andra företag då ekonomistyrning i företag ser olika ut beroende på flera faktorer, såsom vilka som arbetar där, vilken bransch företaget är inom, antal anställda osv.

Vid insamlandet av empiriskt material har vi använt oss av intervjuer och enkäter. Vår valda metod har primärt ett förstående syfte och vår avsikt är att försöka förstå mottagande av förändringsprocessen (Andersen, 1998).

2.3 Insamling av primär- och sekundärdata

Våra primärdata samlades in genom intervjuer och enkäter (Lundahl & Skärvad, 1999). Vårt första steg blev att kontakta ekonomichefen på ett företag som vi visste hade genomfört förändringar i sin ekonomistyrning. Första kontakten gjordes per telefon för att få en uppfattning om vilken sorts förändringar det handlade om samt för att se om vi kunde utföra vår studie på företaget.

Vi bokade sedan in en tid för att genomföra en personlig och ostrukturerad intervju med honom i syfte att få en tydligare överblick av vilka förändringar som genomförts på företaget. Därefter funderade vi över om företaget var det vi sökte och om vi kunde genomföra vår studie där. Vi bestämde oss för att göra den där på grund av det intressanta och omfattande förändringsarbete företaget gjort. Företaget ville veta lite mer om hur studien skulle gå till innan de slutligen bestämde sig för att medverka så vi skickade en kort redogörelse över vårt syfte med undersökningen till ekonomichefen som snart accepterade.

Nästa steg blev att genomföra en intervju med ekonomichefen. Eftersom hans kontor är placerat på annan ort så valde vi att göra intervjun per telefon. Vi skickade även ett frågeformulär till honom via mail som han fyllde i. (Se bilaga 1) Därefter intervjuade vi den produktionsansvarige på företaget. Här bestämde vi oss för att göra en strukturerad intervju eftersom vi i detta skede visste exakt vad vi ville undersöka (Andersen, 1998). (Se bilaga 2) Fördelen med att intervju en person öga mot öga är att det är lättare att uppfatta om personen förstått frågan och vi kunde även ställa följdfrågor.

Vid intervjuerna var vi närvarande alla tre. En av oss ställde frågorna och de andra två skrev ner svaren. Vi spelade även in intervjuerna på band för att kunna lyssna på dem i efterhand om något svar var oklart.

När vi genomförde våra intervjuer lät vi den intervjuade bestämma platsen för själva intervjun. Syftet var att skapa en trygg atmosfär där personen kunde känna sig mer avslappnad. Vi försökte också att inte påverka den intervjuade eller ställa frågor som kunde verka ledande. Även om frågorna var av mer strukturerad karaktär var intervjuerna inte helt slutna. Vi försökte ställa frågorna på ett sådant sätt att det ledde till en karaktär av ett öppnare slag (Jacobsen, 2002).

Till produktionspersonalen valde vi att utarbeta en enkät. (Se bilaga 3) Anledningen till det valet var att vi inte kunde genomföra så många intervjuer som vi hade behövt göra under den tidsram som fanns. Eftersom vi ville få in så många åsikter som möjligt kring den förändring som hade skett ansåg vi att en enkät till personalen var det bästa alternativet. För att göra enkäten så enkel och lättförståelig som möjligt valde vi att använda strukturerade kryssfrågor. Vi ansåg att en enkät med kryssfrågor skulle medföra ett mindre bortfall än vid öppna svarsalternativ. Vi provade även enkäten på två oberoende personer för att undvika missförstånd. Vi var noga med att betona att svaren behandlades anonymt, även det för att

bortfallet skulle bli så litet som möjligt och för att informationen skulle bli mer tillförlitlig (Jacobsen, 2002). En annan anledning till utformningen av enkäten var att den data som samlades in på ett enkelt sätt skulle kunna analyseras med hjälp av statistiska metoder.

Enkäten delades ut till personalen av driftsledaren och nästa dag fick vi hämta de ifyllda enkäterna. Anledningen till att vi inte delade ut enkäten själva var att personalen arbetade skift och produktionschefen ansåg att det här var det bästa sättet för att nå ut till alla.

För att kunna avgöra vilket mottagande förändringen fått anser vi att det är viktigt att få flera åsikter om förändringsarbetet. Studien är av ett kortare slag och därför har vi inte kunnat intervjua ett stort antal personer och inte heller kunnat observera några av förändringarna i praktiken. Vår studie vilar därför helt på olika personers enskilda uppfattningar och deras berättelse om förändringsprocessen.

Vi har utöver primärdata samlat in sekundärdata i form av material som finns i företaget såsom rapporter och dokument som beskriver förändringarna de gjort och vilket syfte de haft (Lundahl & Skärvad, 1999).

2.4 Analyismetod

I vår analys använder vi oss av både kvantitativ och kvalitativ metod. Genom våra enkäter angriper vi analysen kvantitativt men eftersom vi använder oss av klusteranalys blir tolkningen av resultatet kvalitativt. I intervjuerna av ekonomichefen och produktionschefen som gjordes både strukturerat och ostrukturerat målades en bild upp av hur förändringsprocessen gått till. Genom enkätsvaren från produktionspersonalen blev bilden klarare. Det intressanta har sedan varit att med intervjuerna som bakgrund söka förståelse för hur personalen mottagit förändringen.

Enkäten utformades med kryssfrågor med en skala från ett till sju samt några frågor med två till fem svarsalternativ. Det gjorde vi med syfte att kunna göra en klusteranalys för att se hur svaren grupperar sig. Därefter analyserade vi vad grupperingarna kunde bero på. Det gav oss en mer övergripande bild av produktionspersonalens uppfattning om förändringsprocessen.

Den klusteranalys vi gjort på enkätsvaren är resultatet av en kvantitativ undersökning med subjektiv tolkning. Utseendet på våra kluster beror till viss del på hur vi har tolkat de svar vi fått in. Klusteranalyser genomförs för att kunna gruppera individer i kluster så att individerna i samma kluster är mer lika varandra än de är lika individerna i ett annat kluster. Ett tydligt kluster bör ha hög intern homogenitet och hög extern heterogenitet (Hair et al, 1998). För att göra det har vi använt oss av Wards metod. Metoden beräknar det kvadrerade avståndet mellan alla element i respektive kluster och klustrets medelvärde. (Ibid).

2.5 Metodreflektion

Andersen (1998) skriver att validiteten och reliabiliteten mäter kvaliteten på undersökningen. Det är viktigt att det finns en koppling mellan teori och empiri. Den kopplingen menar Svenning (1999) tyder på "dess förmåga att mäta det vi avser att mäta"(Svenning, 1999, s. 60). Graden av giltigheten, validiteten, bestäms utifrån hur väl undersökningen fångar verkligheten och bildar en helhet. I vår studie har vi använt intervjuer, enkäter och sekundärdata. Personerna som deltagit har givit sin syn på hur de uppfattar och tolkar verkligheten. Vi vet dock inte om de som har fyllt i enkäten kan ha varit påverkade av den person som delade ut den eller om de påverkat varandra vid ifyllandet av den. Vi har försökt att inte påverka dem vi intervjuat. Vi som utfört intervjuerna har begränsad erfarenhet av intervjusituationen vilket kan ha medfört att vi inte har lyckats fråga eller fått med allt som är viktigt. Vi har om vi varit osäkra och behövt mer information kontaktat den intervjuade per telefon eller mail för att få ett förtydligande. Vi är medvetna om att vår egen tidigare erfarenhet och kunskap kan ha påverkat studien och de tolkningar vi gjort av den insamlade datan.

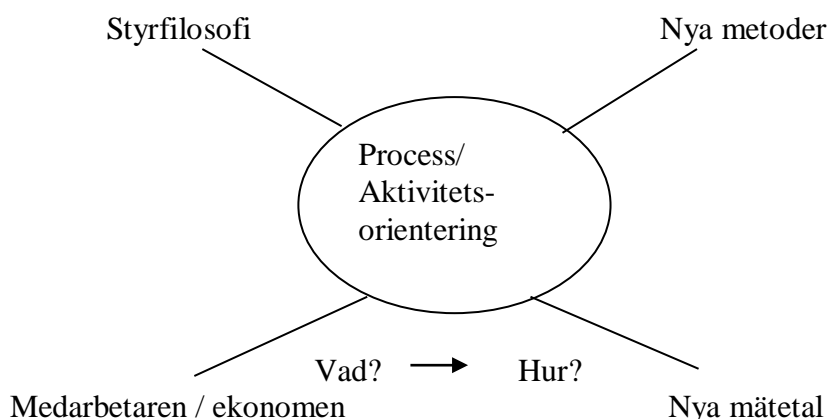
Svenning (1999) menar att det är viktigt för studien att uppnå hög tillförlitlighet, reliabilitet. Det handlar om på vilket sätt undersökningen görs och hur noga vi är när vi bearbetar data. Genom att använda oss av intervjupersoner och källor med hög trovärdighet har vi försökt uppnå hög reliabilitet i studien. De källor vi använt oss av är vetenskapliga artiklar, avhandlingar och litteratur som vi sökt genom Blekinge Tekniska Högskolas databaser.

3. Teori

För att genomföra vår analys har vi läst och bearbetat material som vi kan använda för vår undersökning. I det här kapitlet beskrivs olika teorier som vi valt att grunda vår analys på.

3.1 Utvecklingen av ekonomistyrning mot verksamhetsstyrning

Lind (1996) kom i en studie fram till att ekonomistyrningen idag används mer för att påverka och förändra verksamheten än den gjorde för några år sedan. Det beror på att förändringar har skett både i verksamheten och i ekonomistyrningen och tillsammans har de förändringarna gjort ekonomistyrningen till ett starkare instrument som idag visar en bättre helhetsbild av verksamheten. Lindvall (2001) menar att det inom ekonomistyrningen länge legat fokus på ekonomiska mål av finansiell karaktär. De begrepp som har stått och fortfarande står i centrum för många företag är intäkter, kostnader, lönsamhet, resultat, likviditet, budgetering, produktkalkylering och internredovisning. Kaplan och Norton (1992) skriver att det under senare år har uppstått ett ökat behov av att utvidga måtten inom företagets ekonomistyrning och allt fler går mot att införa olika icke-finansiella mått. I en studie genomförd av Gyllberg och Svensson år 2000 kom de fram till att *”det i många fall poängteras hur viktigt det är med verksamhetsnära mått, mått som lätt kunde förstås, kommuniceras och användas ute i verksamheten”* (Gyllberg & Svensson, 2002, s. 3). Syftet enligt Kaplan och Norton (1992) är att företagen med hjälp av måtten ska uppnå en större helhetsbild av företagets situation, såsom kunskap om storlek på marknadsandelar, kundtillfredsställelse, kassationer mm som de finansiella måtten inte lyckats fånga. Följande bild är utarbetad av Jan Lindvall (2001) och beskriver det han kallar för modern verksamhetsstyrning:



Figur 2. Modern verksamhetsstyrning (Lindvall, 2001, s.112).

Lindvalls modell (se figur 2) utgår ifrån processorienteringen som styrningens kärna. Företagens verksamhet bör drivas i processer eller flöden. Det innebär ett helhetstänkande. Fokus läggs på kunderna och vilka behov de har. Det gäller att skapa värde för kunden. Vad resurserna har använts till är viktigt men det är även viktigt att veta hur de använts. Fokus inom verksamhetsstyrning är att mäta det som är viktigt både finansiellt och icke finansiellt.

Styrfilosofin behöver utvecklas och förändras. Den bör bestå av både filosofi och praktiska verktyg. Den behöver diskuteras så att alla i företaget har samma förståelse och uppfattning om vad den innebär för att fungera på bästa sätt. Det vanliga för företag är att de behöver använda flera olika modeller för att klara styrfrågorna. Kontinuerlig utveckling är en grundtanke som medför att företaget ständigt förenklar och förbättrar metoder och processer. Medarbetarna förväntas delta i planering, utförande och utveckling av arbetet. De får även ta mer ansvar för sitt arbete. Det skapar större engagemang och motivation hos medarbetarna om de får delta aktivt i företaget.

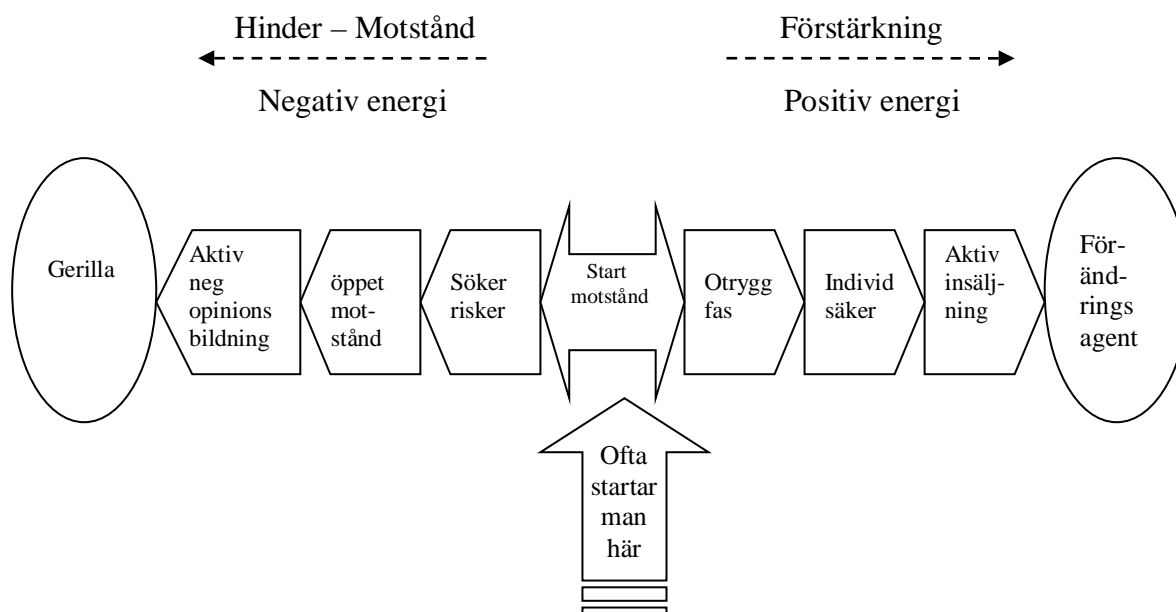
3.2 Motstånd mot samt accepterande av förändringar

När ett företag inför förändringar i verksamheten uppstår reaktioner hos medarbetarna. Det kan ske i form av motstånd eller accepterande av förändringarna. Motståndet kan enligt George (2002) bero på flera olika faktorer. En av dessa kan vara att det genom en förändring uppkommer makt- och konfliktkamper inom företaget. En förändring kan t ex gynna en avdelning men samtidigt missgynna en annan. Maktkamper kan då uppstå mellan avdelningarna. En annan faktor kan vara organisationens struktur. Om organisationen har en hierarkisk struktur där de flesta beslutstaganden är centraliserade och det finns regler och direktiv för beteende är det större risk att motstånd mot förändringarna uppstår. De anställda är inte vana vid att ta egna beslut och en förändring upplevs som hotfull. En tredje anledning kan vara företagets kultur. Om en förändring stör de normer och värderingar som redan finns inom företaget och som ger de anställda en trygghet är det stor risk att förändringen kommer att möta motstånd.

Ortman (1999) skriver om målbilder och att det till stor del är den enskildes individuella tolkningar av olika situationer som styr hur personen kommer att agera. Personen kan se bilder av ett problem som han/hon inte kan hantera eller istället se möjligheter. Eftersom personens målbilder till stor del styr hans/hennes tankar och handlingar så är det vid framläggandet av en förändring viktigt att personen ges en positiv bild av situationen. Det är även viktigt att personen upplever delaktighet i skapandet av nya rutiner och arbetsuppgifter. I ett företag som inte involverar sina anställda i förändringsarbetet finns det en risk att de skapar sig sina egna målbilder och syften med sina arbetsprestationer. De kan då skilja sig från de som företaget strävar efter. Olikteterna i målbilderna och syftena skapar oro, rädsla och otrygghet på arbetsplatsen. Att från ett tidigt stadium vara med på det som sker och få en möjlighet till att se helheten i förändringen skapar en trygghet bland personalen och de upplever en högre grad av motivation att delta i processen.

Även attityden hos personalen påverkar hur ett förslag till förändring mottas. De kan se förändringen som ett hot eller som en möjlighet. Beroende på hur de ser på den nya situationen som uppstår tar oftast attityden enligt Ortman (1999) antingen en negativ riktning eller en positiv riktning (se figur 3). Vilken riktning som än "väljs" så går individen oftast genom tre steg. Ser personen möjligheter i förändringen går han/hon i den positiva riktningen. Först passeras en otrygg fas där individen testar idén, men inte känner sig trygg i den rådande situationen. Här är individen fortfarande väldigt påverkbar av andras åsikter. I nästa steg förstår individen varför förändringen har tillkommit och börjar känna sig mer tillfreds i den

nya situationen. I sista steget är individen helt övertygad om att förändringen är bra och i detta stadium börjar personen påverka övrig personal att anamma den nya situationen. Skulle personens attityd istället vara negativ mot förändringen och istället för möjligheter se problem går han/hon åt motsatt håll. Första steget i den negativa riktningen blir att individen letar efter fel och brister i den nya situationen. I steg två är individen säker på sin åsikt om att den förändring som företaget vill genomföra inte alls är bra. Individen förmedlar nu också sina åsikter till personer som berörs av förändringen. I det sista steget börjar individen påverka övriga så att förändringen inte skall kunna genomföras. Beroende på hur starkt engagerad personen ifråga är när det gäller att stoppa förändringen kan handlingarna uttrycka sig i form av spridning av rykten eller t.o.m. sabotage.



Figur 3. Leif Ortmans olika riktningar för attitydens utveckling. (Ortman, 1999, s.83)

Det viktigaste i en förändringsprocess är enligt Sandström (2000) att engagemanget väcks då det i ett senare skede kan förändras till något positivt. Det uppstår genom att ledningen hela tiden håller en tvåvägskommunikation, föregår med gott exempel och hela tiden involverar de anställda i processen. Shields och Young (1989) kom i en studie fram till att det är oerhört viktigt med förberedelser för att den anställde ska acceptera nya metoder.

3.3 Genomförande av förändringar

Ett företag som vill lyckas med sina förändringar försöker enligt Sandström (2000) väcka engagemanget hos de anställda både genom känslor och ekonomiskt. Det känslomässiga grundas i företagskulturen medan det ekonomiska kan vara belöningssystem grundat på väl genomförda arbetsuppgifter. Det finns alltså flera sätt för ledningen att säkerställa de anställdas positiva mottagande av förändringar. De måste enligt Angelöw (1991) se till att de anställda känner att förändringen medför trygghet, förbättrat arbetsinnehåll, utökade förmåner, delaktighet och/eller högre status. Som anställd i ett företag är det viktigt att känna

att arbetsledningen är kompetent, förtroendeingivande, ger ut rätt information angående förändringen samt att de väljer en bra tidpunkt för införseln av förändringen. Brister ledningen i något av de kriterierna så är chansen stor att det uppstår motstånd till förändringsarbetet. Istället borde ledningen se till att den enskilde anställde upplever motivation och förändringsvilja så att insikten om att förändringen är nödvändig uppkommer.

Cummings och Worley (2005) beskriver fem aktiviteter som bidrar till effektiv ledning av förändring. *Första steget* är att motivera förändringen. Ledningen måste skapa en vilja hos de anställda att acceptera förändringen och arbeta för den. De behöver göra de anställda redo för förändringen och överkomma motstånd. Nörreklit (2003) skriver i sin artikel om Balanced Scorecard att forskare och ledning måste bli bättre på att sälja teorier och modeller på ett övertygande sätt. Det är oerhört viktigt för en ledning som ska försöka övertyga sin personal att motta en förändring att kunna förmedla dess positiva sidor och låta övertygande.

Andra steget enligt Cummings och Worley (2005) blir att formulera en vision som bygger på företagets kärnideologi. Den ska beskriva hur företagets medlemmar vill att företaget ska se ut eller bli i framtiden.

Tredje steget blir att övertyga anställda som har inflytande i företaget att stödja förändringen så att de kan arbeta vidare med att övertyga andra. De måste söka stöd för förändringen. En parallell kan här dras till den undersökning som Briers och Chua (2001) genomförde. Genom tre års observationer, intervjuer och deltagande på möten i ett företag studerade de hur implementering och förberedelser inför en förändringsprocess gått till. Deras slutsats blev att de mest lyckade förändringarna genomfördes när flera av de berörda personerna involverades i diskussionerna från början. Det kunde t ex vara några från de berörda avdelningarna och någon huvudansvarig från företaget. Detta kallas aktörsnätverk (Actor-network). En viktig del är att de anställda måste känna tilltro till de förändringar som ska göras om de ska arbeta mot de mål som företaget ställt upp med implementeringen av förändringen. Tidigare forskning har sagt att det räcker med chefens support för att genomföra förändringar (Shields, 1995). Men Briers och Chua (2001) menar att det inte räcker. Det bör vara någon på de lägre nivåerna som tror på idén och för budskapet vidare för att det ska fungera. Även i studier genomförda av Cooper et al (1992) blev slutsatsen att företaget vid ett förändringsarbete måste involvera några specifika medarbetare samt någon av toppcheferna. Vid förändringar är det enligt Briers och Chua (2001) viktigt att alla följer givna instruktioner annars kan förändringens effekter dö ut och ingenting fungerar. Anledningen till det lyckade förändringsprojektet i detta företag var att många samarbetade i nätverket och diskuterade vilka förändringsbehov de olika avdelningarna hade och hur de sedan skulle arbeta för att genomföra förändringarna. De hade även en tro på att det skulle fungera och den tron lyckades de få de andra medarbetarna att känna.

Det fjärde steget i Cummings och Worleys (2005) process blir att ta företaget från det nuvarande stadiet till det önskade. Här måste företaget planera för de olika delmålen och formulera hur verksamheten ska arbeta för att uppnå det övergripande målet med förändringen.

Det femte steget blir att se till så att företaget behåller det som uppnåtts. Det innebär att hålla resurser tillgängliga, utbilda personal och se till att de anställda fortsätter arbeta i enlighet med de uppsatta målen med förändringen.

3.3.1 Företagskulturens betydelse

Kulturen i ett företag spelar en stor roll när det gäller påverkan på hur de anställda ex. tar beslut eller kommunicerar i en organisation enligt Ax et al (2002). Den talar om för personalen hur de bör agera i olika situationer, vilka rutiner som tillämpas och om det finns uttalade värderingar eller normer. Kulturen är också en viktig del när det gäller att bedöma vad som är bra och dåligt eller vad som är eller inte är önskvärt i företaget. Idag finns det ett stort intresse från företagets sida att studera den egna kulturen. En av anledningarna är förmodligen att företagen idag strävar efter en större flexibilitet och att det finns ett behov av metoder som är lämpliga för att organisera och samordna personalen. Luthans (2002) skriver att företaget i vissa fall kan behöva förändra kulturen för att kunna konkurrera och även överleva i omgivningen. Exempelvis så har IBM behövt ändra sin kultur för att överleva. Tidigare hade de varit dominerande på marknaden men när förutsättningarna ändrades följde de inte med i utvecklingen. Företagets kultur behövde kundpassas och kundens behov tillgodoses. Det kan vara väldigt svårt att genomföra dessa förändringar i kulturen men det kan vara nödvändigt om det ska gå att genomföra andra förändringar såsom i ekonomistyrningen.

Bruzelius & Skärvad (2004) menar att företagskulturen skall stödja verksamheten och affärsidén. En företagskultur som skapar en målmedvetenhet bland personalen, så att de blir mer medvetna om vad som förväntas, bidrar till att alla drar åt samma håll. Den hjälper till att skapa struktur och den påverkar och motiverar de anställda till att nå upp till de uppsatta målen.

När det gäller förändringsarbete så menar Angelöw (1991) att det är viktigt att företaget redan skapat en företagskultur som underlättar för införslin av nya idéer. Det kan uppnås genom att ledningen t ex ger ut information som täcker behovet hos de anställda. Informationen ska komma direkt från ledningen och inte som rykte eller genom flera personer då den lätt kan förvanskas på vägen. Ledningen måste även ha kunskap och kompetens om hur ett väl utfört förändringsarbete ska genomföras. Resultatet blir då att de anställda känner förtroende för ledningen och trygghet i sitt arbete vilket är oerhört viktigt för en lyckad förändringsprocess.

Dent (1991) diskuterar i en studie han genomfört hur olika kulturer i företag påverkar de anställdas syn på ekonomistyrningen. Om företaget inte har en kultur där medarbetarna förstår syftet med ekonomistyrningen så förstår de inte heller förändringarna som genomförs i det. För att syftet med förändringarna ska uppnås måste företagskulturen stödja dem.

Enligt Luthans (2002) kan de anställdas attityder förändras och i vissa fall kan det vara nödvändigt för ledningen att försöka förändra dem. Att genomföra attitydförändringar kan innehålla hinder men det gäller att identifiera hindren och sedan hitta vägar för att överkomma dem. En annan viktig aspekt när ett förändringsarbete ska genomföras är att personalen upplever arbetstillfredsställelse. Det gäller både arbetsinnehållet och arbetet i sig självt. Det uppnås genom att den anställde upplever att han/hon har intressanta arbetsuppgifter, får tillfälle att utvecklas och lära sig nya saker, har chans att avancera i företaget, upplever tillhörighet, rättvis lön samt att ledningen är involverade i den anställdes arbete. Ytterligare en viktig aspekt är att den anställde trivs med sina medarbetare och med arbetsgruppen i stort. För att uppnå arbetstillfredsställelse är det även viktigt att den anställde får feedback på sitt arbete. Det finns forskning som säger att feedback inte bara förbättrar kommunikationen utan även leder till effektivare ledning och resultat. Feedback ska vara till för att hjälpa den

anställda. Det är viktigt att den är specifik, beskrivande, användbar, i rätt tidpunkt, klar och valid.

3.3.2 Belöningsystemets betydelse

I en artikel från 1996 skriver Carmona et al om belöningsystem i den Kungliga Spanska tobaksfabriken på 1700-talet. Tanken var från början att inrätta ett system som hindrade de anställda från att stjäla tobak. Ledningen började med att mäta åtgången av material och antal kassationer. Senare utvecklades systemet till att mäta effektiviteten bland personalen och ledningen började belöna de personer som ökade sin produktion.

Anthony och Govindarajan (2003) skriver att tanken utvecklades genom åren och idag används belöningsystem i många företag. För att försäkra sig om att företagets mål även blir den enskilda anställdes mål använder sig företag idag mer och mer av belöningsystem. Arvidsson (Controllerhandboken, 2004) skriver att de kan utformas olika för att passa just det företag som väljer att introducera det. Syftet med belöningsystem är att höja den anställdes motivation att effektivt utföra sina arbetsuppgifter. Det kan också vara avsett att locka nya medarbetare samt behålla de nuvarande. Ett tredje syfte är när belöningsystemet används för att genomföra verksamhetsstyrning i ett företag. Det är då själva måluppfyllelsen blir det väsentliga. Företaget vill motivera den anställda att uppfylla uppsatta mål såsom exempelvis ökad effektivitet, minskade kassationer osv. Sandström (2000) anser att belöningarna bekräftar för den anställda att han/hon arbetar i enlighet med företagets mål och att det uppskattas. De behöver inte endast vara monetära utan av största vikt är att det även sker i form av beröm och erkännande för det den anställda utfört.

3.3.3 Kompetensens betydelse

Det sker hela tiden förändringar i företagets omgivning såsom den ökade globaliseringen, snabb teknikutveckling etc. Företaget måste enligt Nilsen & Högström (1994) vara flexibla och hela tiden ligga långt fram i utvecklingen för att snabbt kunna ställa om sig efter vad som sker. Personalens kompetens blir här väldigt viktig. Men det som oftast avgör om en organisation är framgångsrik eller inte beror på den samlade kompetens som finns i företaget. Ett arbetslag som lär av varandra är mer flexibla och bättre rustade vid förändringar. Deras förmåga att snabbt ta till sig ny information och lära sig nya rutiner kan vara en nyckelfaktor för hur bra företaget hänger med i utvecklingen och konkurrensen.

I takt med att det hela tiden sker förändringar i omgivningen kring en organisation är det enligt Sahlqvist och Jernhall (1996) viktigt att ledningen är aktiva när det gäller utveckling och utnyttjande av personalens kompetens. De behöver se till att personalen är införstådda med företagets målbild och att de ständigt jobbar med kompetensutveckling som täcker in de behov som företaget efterfrågar. Det är viktigt att inte stanna upp och känna sig nöjd med situationen utan att hela tiden jobba vidare. Kompetens är lite av en färskvara och ju mer den används desto mer växer den. Det är också viktigt att ledningen ser kompetensutveckling som en investering, minst lika viktig som de investeringar som görs i maskiner och annan utrustning.

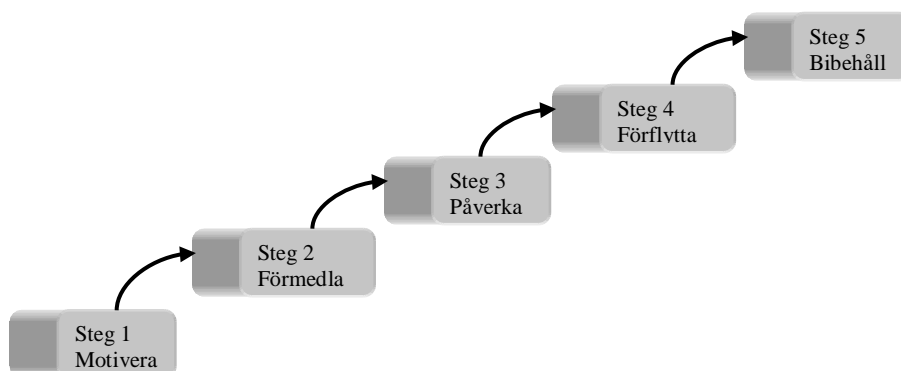
Sahlqvist och Jernhall (1996) skriver vidare att flexibilitet är ett nyckelord för många företag idag. Att snabbt kunna ställa om sig efter de önskemål som kunderna efterfrågar är ett måste för ett företag som vill möta marknadsbehoven och vara konkurrenskraftiga. Kundenpassade produkter blir allt vanligare och tillsammans med ett ökat tempo ställer det krav på organisationen. Den måste ge personalen utrymme till att tänka i egna banor, bli kreativa och använda sig av den kompetens och erfarenhet som företaget förfogar över. Kompetens handlar till stor del om att med teknisk och social förmåga lösa en uppgift. Begreppet innefattar även förmågan att samarbeta och att leda eller ledas.

3.3.4 Sammanfattning av tillvägagångssätt vid analysen

Delar av vår analys av det empiriska materialet vilar på Cummings och Worleys (2005) fem steg för att hantera förändringar. Syftet med metoden är att undersöka hur företaget genomfört förändringen. När vi undersöker personalens mottagande av förändringsprocessen använder vi oss av övriga teorier beskrivna i teorikapitlet.

Cummings och Worleys (2005) femstegsmodell (se figur 4):

- Första steget för ledningen är att motivera förändringen och få de anställda att uppleva en vilja att tro på förändringen. Det är viktigt för att de ska kunna överkomma motstånd och få de anställda att acceptera och arbeta för förändringen.
- Steg två är att förmedla sin vision och sina mål med förändringen. De anställda har ett behov av att förstå vart ledningen för dem.
- Det tredje steget blir att söka de anställda som har inflytande över andra i företaget och få dem att stödja förändringen. De kan sedan i sin tur övertyga andra att förändringen är positiv.
- Fjärde steget består av att förflytta företaget från där det befinner sig för närvarande till det önskade framtida målet med förändringen. Företaget bör planera sina delmål och förmedla tillvägagångssättet till de anställda.
- Det femte och sista steget i processen blir att arbeta för att hålla nödvändiga resurser tillgängliga, utbilda personalen om förändringsprocessen och de nya arbetsuppgifterna samt att hela tiden arbeta för att de anställda ska fortsätta arbeta i enlighet med förändringens syfte.



Figur 4. Vår modell över Cummings och Worleys femstegsmodell.

4. Empiri

Följande kapitel består av det material som vi samlat in under vår studie av företaget. Här beskriver vi fallföretaget, redogör för de intervjuer vi genomfört och de enkätsvar vi fått av de anställda.

4.1 Beskrivning av fallföretaget

Fallföretaget är ett tillverkande företag med 150 anställda. Det ägs sedan fem år tillbaka av ett utländskt investmentbolag. Företaget har sitt huvudkontor och sin tillverkningsenhet i Sverige och flera säljkontor ute i Europa.

Ägarna vill att företaget ska uppnå en viss avkastning. Deras fokus ligger på resultatet. Den största förändringen för företaget har varit att ägarna ställt krav på ett ökat kassaflöde. För två år sedan anställdes en ny ekonomichef som har haft till uppgift att utarbeta en ny ekonomistyrning för att klara ägarnas krav. De här förändringarna har sedan implementerats ute i produktionsprocessen där cirka 50 personer arbetar.

4.2 Intervju med ekonomichefen

Genom den stärkta ägarorienteringen uppkom direktiv om att företagets kassaflöde skulle öka. Ägarna som är ett investmentbolag vill ha snabb avkastning för att inte sälja företaget och flytta sina investeringar någon annanstans. Från det att beslutet togs tog det cirka ett och ett halvt till två år för företaget att implementera dem. Förändringarna genomfördes efter att ägarna och ekonomichefen haft diskussioner om de nya målen. Ägarna förklarade vilka mål de krävde att företaget skulle uppfylla och inom vilken tidsram. Ekonomichefen fick sedan planera hur de skulle uppnå dem samt verkställa dem. I sin planering av förändringarna använde han sig av analyser av B/S (Balansräkningen), P&L (Resultaträkningen), C/F (Kassaflödesanalysen) samt befintliga rapportunderlag. Det som prioriterades var att förbättra kassaflödet, att reducera tillverknings- och logistikostnader samt att reducera omkostnader såsom resor och IT-kostnader. I genomförandet av förändringen var ekonomichefen huvudansvarig. Han betonar dock att alla i produktionen ställt upp på ett berömvärt sätt med förståelse, engagemang och lojalitet. Detta trots att informationen kring syftet med förändringarna ibland var bristfällig.

När förändringen genomfördes informerades personalens närmsta chef dem på veckomötena samt på skiftmöten med arbetsledare och fabriksledning. Även på stormötena som hålls några gånger per år av VD och ekonomichef gavs information. Det var på stormötena som syftet med förändringen diskuterades och förmedlades. Det hade dock kunnat göras på ett bättre sätt enligt ekonomichefen som vidare påpekar att kommunikationen är ytterst viktig vid förändringar men att det ofta är den som blir lidande på grund av praktiska skäl. Vidare menar

ekonomichefen att förändringen har genomförts efter hand och inga kritiska händelser uppstod på vägen som tvingade honom att ändra sin planering.

Den förändring som genomförts har inneburit förändringar för produktionspersonalen. Idag måste maskinerna ställas om oftare för att produktionen ska anpassas till befintliga beställningar. Företagets ledning vill undvika att ett för stort lager ska uppkomma då det försämrar kassaflödet. Enligt ekonomichefen innebär förändringen ett merarbete för produktionspersonalen jämfört med tidigare. Ingen av personalen fick i förändringens initiering någon utbildning. I år har man dock börjat satsa mer på det genom att anordna kurser och företagsspel som visar på grundläggande ekonomiska samband. Spelet är utformat så att spelarna ska kunna se effekterna av olika handlingar finansiellt. Det har medfört att förståelsen till varför vissa saker som ur ett perspektiv kan förefalla dumt ur ett större sammanhang mycket väl har rätt effekt.

För att motivera personalen att arbeta enligt företagets nya mål försöker ledningen visa på de förbättrade resultaten på stor- samt veckomötena. De mått som berör produktionspersonalen är en fabriksrapport samt två stycken kvalitetsparametrar. Det är genom dem de anställda får rapporterat hur det går för företaget. Genom förändringen har företagets kassaflöde förbättrats väsentligt. Målet har hela tiden varit att binda så lite kapital som möjligt och ha en så hög avkastning som möjligt. Det belöningssystem som finns grundar sig på kvalitetsmått och har funnits sedan fem år tillbaka. Det är inte knutet till förändringen.

Enligt ekonomichefen har förändringen medfört mycket positiva finansiella resultat. Alla förväntningar har infriats och inga negativa effekter har uppstått. Han menar att attityden hos produktionspersonalen inför, under och efter förändringarna varit positiv medan det på tjänstemannansidan förekommit vissa svårigheter under omställningen.

4.3 Intervju med produktionschefen

Första gången produktionschefen i företaget fick information om den förestående förändringen var på ett möte med ägarna. Det var där de fastställde kraven på minskad kapitalbindning. Senare var det ekonomichefen som framförde lite mer detaljerade planer. Enligt produktionschefen var det ingen av de andra som var delaktiga i planeringen av förändringen, men det var de som implementerade den ute i företaget. Produktionschefen informerade driftsledarna och de anställda på planeringsavdelningen om vilka krav som uppkommit. Alla hade synpunkter på vad som kunde uppnås och hur men det var inget som framfördes till ledningen. Den initiala informationen angående förändringen var bra och förståelsen för dess syfte fungerade.

Innan förändringen ansvarade produktionsavdelningen för att framställa produkterna så billigt och lönsamt som möjligt, sedan lämnades de bara på lagret. Genom förändringen äger produktionsavdelningen nu lagret vilket innebär ett ansvar även för kostnaderna som uppstår. Därför var de tvungna att förändra mycket i produktionsprocessen såsom att ställa om maskinerna för att anpassa tillverkningen till efterfrågan. Batchstorleken var tvungen att bli mindre så istället för att köra fyra till fem gånger om året så kör de nu tio till femton gånger. I och med förändringarna i produktsortimentet och ökning av lageromsättningshastighet så behöver personalen nu ställa om maskinerna flera gånger i veckan jämfört med en gång i

veckan, vilket ökar deras arbetsbelastning. Det har medfört klagomål från dem. För att bemöta dem och försöka få dem att förstå det större syftet med förändringen så hyrde företaget in en konsult som höll en introduktion/utbildning. Nästa steg pågår just nu och innebär att ledningen kört igång projektgrupper som kommer att arbeta med effektivisering inom sina egna smågrupper. Produktionschefens förhoppningar är att härigenom engagera de anställda och få dem att känna en högre grad av delaktighet i processen.

Förändringen genomfördes successivt. En kritisk händelse var när ett annat företag kom in på marknaden och tvingade företaget att tänka om. Till dess hade företaget funderat över att korta ner sortimentet men nu tvingades de haka på konkurrenterna. Nya produkter utvecklades och företaget fortsatte även med de gamla som fortfarande hade stor efterfrågan. När det gäller förändringen i sig så är de svårt att komma längre än var företaget nu befinner sig. Det kan endast ske genom investeringar och förändringar i utrustning vilket projektgrupperna har som syfte att diskutera. Produktionschefen vill inte att nästa förändring i företaget ska ske genom toppstyrning utan att de anställda ska vara mer involverade i besluten från början.

Det är många nya rapporter som tas ut enligt produktionschefen. Det som har blivit oerhört viktigt för företaget är att mäta merförbrukning av material, slöseri av material, produkter som går sönder under processen, reklamationer och kvalitet. Idag är det viktigare för företaget att lagret är lågt än att kunden får sin produkt i tid. De rapporter som berör personalen visas via overhead på mötena och finns tillgängliga för alla i företagets datorer. Produktionschefen tror dock inte att mer än 5-10 % av personalen bryr sig om att ens försöka förstå mätetalen. De vill bara ha en indikation på om det går bra eller dåligt för företaget.

Enligt produktionschefen så förekommer feedback på det utförda arbetet frekvent. Han anser att produktionspersonalen ofta kommer med kommentarer och diskuterar förändringarna, både negativt och positivt. Själv anser han att förändringarna medfört många positiva saker men att arbetet fortfarande inte är färdigt. Det mest positiva är att lönsamheten ökat och att problemen lyfts fram i dagsljuset. Det negativa är att en del anställda inte passar in i systemet på grund av svårigheter med att anpassa sig.

Produktionschefen anser att förändringen kunde ha genomförts annorlunda från början. Han tror att diskussioner i samråd hade underlättat arbetet väsentligt. Ledningens positiva inställning och övertalningsförmåga gjorde att det ändå har fungerat. Annars har företaget inte gjort något för att försöka motivera personalen att anamma förändringarna och arbeta för dem. Belöningsystemets uppbyggnad medför till och med ökat motstånd. Det är baserat på antal kassationer och eftersom maskinerna genom förändringen måste ställas om oftare så medför det ett ökat antal kassationer vilket minskar belöningarna. Det är i stort behov av att arbetas om för att inte urholkas. Det finns ingen individuell eller gruppbaserad belöning utan alla blir tilldelade lika mycket.

Många av de yngre som arbetar i produktionen nöjer sig inte med att endast arbeta i produktionsledet. De söker gärna andra arbetsuppgifter och är inte rädda för att prova på något nytt.

Produktionschefen avslutar intervjun med en förklaring till varför han tror att personalen ändå anammat förändringen så bra trots dess negativa aspekter. Han säger att det beror på företagskulturen. Det har alltid hänt så mycket i företaget – olika ägare, alla med olika förslag

om förbättringar, neddragningar och förändringar på produkter. Det gör att personalen inte känner någon otrygghet när det talas om förändringar, de har helt enkelt vant sig.

4.4 Enkät svar från produktionspersonalen

I detta avsnitt följer en redovisning av vår enkät som 36 personer ur produktionspersonalen har svarat på. Resultaten av enkät svaren presenteras i sin helhet i bilaga nr 3. Där har vi fyllt i antalet som svarat på varje svarsalternativ i syfte att se hur många som svarade på de olika alternativen.

Fråga 1-3 behandlar de svarandes bakgrund; Ålder, tjänsteår och utbildning.

64 % av de som svarat och arbetar i produktionen är 46 år eller äldre. Det är bara en anställd som är under 26 år. Övervägande del, 61 %, har arbetat 21 år eller mer i företaget och 30 % har arbetat mindre än 11 år. Hälften av personalen har grundskola som högsta utbildning och 14 % har även högskola eller annan utbildning.

Förklaring till nedanstående presentation av enkät svar i tabellform:

Svarsalternativen anges i procent. För de frågor med skala 1 - 7 har vi slagit ihop svarsalternativ 1, 2 och 3 i en kolumn A och 5, 6 och 7 i en kolumn C. För frågor med en skala 1 – 5 har vi slagit ihop 1 och 2 i kolumn A och 4 och 5 i kolumn C. Kolumn B är det svarsalternativ som är i mitten av skalan.

Tabell 1. Enkätfråga 4 - 8.

| Fråga | | A | B | C | |
|---|--------------------------|------|----|------|----------------|
| 4. I vilken grad anser du att du blivit informerad om förändringarna som införts? | Lite informerad | 19,5 | 8 | 72,5 | Mer informerad |
| 5. Hur lätt/svår upplevde du att informationen som du fick var? | Svår | 19,5 | 28 | 52,5 | Lätt |
| 6. I vilken grad är du införstådd med syftet av förändringen? | Inte alls | 31 | 25 | 44 | Införstådd |
| 7. I vilken grad anser du att du varit delaktig i planeringen av hur förändringen ska genomföras? | Inte eller lite delaktig | 72 | 17 | 11 | Mer delaktig |
| 8. I vilken grad har du varit delaktig i utformningen av förändringen? | Inte eller lite | 81 | 8 | 11 | Mer delaktig |

I tabell 1 kan vi bl a utläsa att övervägande del av personalen anser sig blivit välinformerade om de förändringar som införts. 19,5 % upplevde att informationen de fick var svår att förstå. De flesta har inte varit delaktiga i utformning eller planering av förändringen.

Tabell 2. Enkätfråga 9 – 14.

| Fråga | | A | B | C | |
|--|-------------------|-----|----|------|------------------------------------|
| 9. Anser du att du genom förändringen har fått mer ansvar i dina arbetsuppgifter? | Ja | 31 | 22 | 27 | Nej |
| 10. Hur viktig anser du att din arbetsinsats är för företaget? | Inte eller lite | 8,5 | 8 | 83,5 | Viktig eller mycket viktig |
| 11. Vilken effekt upplever du att din arbetsinsats har på företaget i stort? | Ingen eller lite | 14 | 11 | 75 | Stor eller mycket stor |
| 12. Hur upplever du att motivationen för dina arbetsuppgifter har förändrats efter förändringen? | Mindre eller lite | 36 | 28 | 36 | Mer eller mycket mer |
| 13. Hur nödvändiga tycker du att de förändringar som genomförts har varit? | Inte eller lite | 25 | 25 | 50 | Nödvändiga eller mycket nödvändiga |
| 14. Hur har du sett på de förändringar som införts? Som ett hot eller möjlighet? | Hot | | 50 | 50 | Möjlighet |

I tabell 2 kan vi bl a utläsa att en tredjedel av personalen har fått mer ansvar i sina arbetsuppgifter efter förändringen. En stor del av personalen anser att deras arbetsinsats är viktig för företaget och att den har effekt på företaget i stort. Förändringen har medfört att en tredjedel känner mindre motivation och lika många upplever mer motivation. 75 % upplever att förändringarna har varit nödvändiga. Ingen av personalen upplever förändringen som ett hot. Många ser det som en möjlighet.

Tabell 3. Enkätfråga 15 – 21.

| Fråga | | A | B | C | |
|---|----------------------|------|------|------|--------------------------|
| 15. Hur ser du på den förändring som skett? | Negativt | 25 | 25 | 50 | Positivt |
| 16. Hur engagerad var du i förändringsarbetet i början? När du först blev informerad om den. | Inte eller lite | 67 | 19 | 14 | Engagerad |
| 17. Hur stort var ditt engagemang under själva förändringen? | Inte alls eller lite | 75 | 8 | 17 | Stort eller mycket stort |
| 18. I vilken grad har du arbetat för eller emot att förändringen ska införas? | Emot | 26 | 31 | 43 | För |
| 19. I vilken grad har du påverkat andra medarbetare i positiv eller negativ riktning angående förändringen? | Inte alls eller lite | 57 | 23 | 20 | Har påverkat |
| 20. I vilken grad var din avdelning delaktig i diskussionen kring förändringen? | Inte alls eller lite | 61 | 19,5 | 19,5 | Mer delaktig |
| 21. I vilken grad har du anammat förändringen i ditt dagliga arbete? | Inte alls eller lite | 47,5 | 19,5 | 33 | Mer eller mycket |

I tabell 3 kan vi bl a se att hälften av personalen ser positivt på förändringen. Övervägande del har inte varit engagerade i förändringsarbetet. Det är fler som har arbetat för än emot att förändringen ska införas. Fråga 19 är svår att bedöma eftersom vi har formulerat den felaktigt. Vi kan inte veta om de påverkats i positiv eller negativ riktning. Det är 47,5 % som inte har anammat förändringen i sitt dagliga arbete.

Tabell 4. Enkätfråga 22 – 28.

| Fråga | | A | B | C | |
|--|----------------------|----|------|------|--------------------------|
| 22. Hur har förändringen påverkat hur du utför ditt arbete? | Inte alls eller lite | 50 | 22 | 28 | Stor påverkan |
| 23. I vilken utsträckning har du haft möjlighet att uttrycka dina åsikter angående förändringen? | Inte alls eller lite | 47 | 33 | 20 | Stor eller mycket stor |
| 24. I vilken grad anser du att ledningen har tillräckligt med kunskap för att införa den här förändringen? | Inte alls eller lite | 31 | 19 | 50 | Hög eller mycket hög |
| 25. Hur stort förtroende har du för ledningen? | Litet eller inget | 25 | 44,5 | 30,5 | Stort eller mycket stort |
| 26. Tycker du att ledningen har delgivit tillräckligt med information angående förändringen? | Nej inte alls | 48 | 29 | 23 | Ja mycket |
| 27. Tycker du att ledningen har valt en bra tidpunkt för förändringen? | Ja | 20 | 77 | 3 | Nej |
| 28. I vilken utsträckning har ledningen påverkat din vilja att jobba för förändringen? | Inte alls | 54 | 29 | 17 | I hög grad |

Tabell 4 visar att 50 % inte anser att förändringen har påverkat hur de utför sitt arbete. 50 % har haft möjlighet att uttrycka sina åsikter om förändringen. Övervägande del, ca 75 %, har förtroende för och tycker att ledningen har tillräckligt med kunskap för att införa förändringen. Många tycker inte att de har fått tillräcklig information om förändringen. De känner inte stor påverkan från ledningen i fråga om att arbeta för förändringen.

Tabell 5. Enkätfråga 29 – 36.

| Fråga | | A | B | C | |
|--|----------------------|------|----|------|-----------------------------|
| 29. Anser du att dina arbetsuppgifter har förbättrats efter förändringen? | Inte alls eller lite | 72 | 11 | 17 | Stor förbättring |
| 30. Hur har belöningsystemet påverkat din syn på förändringen? | Inte alls eller lite | 80,5 | 11 | 8,5 | Stor påverkan |
| 31. Har förändringen medfört att du fått ökade förmåner? | Ja | | 57 | 43 | Nej |
| 32. Känner du till företagets vision? | Ja | 69 | | 31 | Nej |
| 33. I vilken grad upplevde du arbetstillfredsställelse innan förändringen? | Ingen alls | 43 | 31 | 26 | Stor mycket stor |
| 34. I vilken grad upplever du arbetstillfredsställelse efter den genomförda förändringen? | Ingen alls | 44 | 31 | 25 | Stor mycket stor |
| 35. Får du feedback på ditt arbete? | Ja | 79,5 | | 20,5 | Nej |
| 36. Om ja, upplever du att den är utformad på ett sådant sätt att den hjälper dig i ditt dagliga arbete? | Inte alls eller lite | 15 | 15 | 70 | Mycket eller väldigt mycket |

I tabell 5 kan vi bl a utläsa att få upplever att deras arbetsuppgifter har förbättrats efter förändringen. Belöningsystemet har inte påverkat synen på förändringen. De har inte fått några ökade förmåner. 69 % känner till företagets vision. Förändringen har inte haft någon effekt på arbetstillfredsställelsen. 79,5 % får feedback på sitt arbete och många anser att den hjälper dem i sitt dagliga arbete.

5. Analys

I följande kapitel analyserar vi vårt empiriska material med hjälp av de teorier som vi har presenterat i teoriavsnittet. Här söker vi förståelse för hur personalen har mottagit förändringen.

5.1 Företagets förändringsprocess i ekonomistyrningen

Förändringsprocessen började med ett möte mellan företagets ägare och ledning. Här informerade ägarna om sina krav på förbättrad lönsamhet. Ett av stegen för att uppnå det var att öka kassaflödet. Ekonomichefen fick i uppdrag att utforma och planera hur företaget skulle genomföra förändringen. I det skedet involverades ingen av de övriga ansvariga i diskussionerna. När planeringen var klar presenterades den för ägarna som godkände den. Planen innehöll bland annat direktiv om en ökad lageromsättningshastighet vilket påverkade produktionspersonalens arbetsrutiner väsentligt. När planen godkänkts av ägarna hölls ett möte mellan ekonomichefen och resten av ledningen där den presenterades i detalj. Produktionschefen fick i uppgift att informera driftsledare, inköpare och planeringsavdelningen om de förändringar som skulle genomföras. På ett stormöte informerades sedan de anställda av VD: n och kort därefter påbörjades själva förändringsarbetet i produktionen.

Första steget enligt Cummings och Worley (2005) när en förändring skall genomföras är att motivera förändringarna och få de anställda att acceptera dem. Andra steget blir att informera om vision och mål med förändringen. För vårt fallföretag så kom steg ett och två tillsammans. Första mötet mellan ledning och produktionspersonal innehöll information om vad som skulle förändras och syftet med förändringen. De flesta av de anställda, 72,5 %, har upplevt att de har blivit väl informerade om själva förändringen. Ledningen har inte påverkat motivationen genom att anpassa belöningsystemet till förändringen. Det baseras fortfarande på kvalitetsmått som har försämrats i och med förändringen. På grund av förändringen så krävs det nu att personalen mer frekvent ställer om maskinerna för att anpassa produktionen till efterfrågan. Syftet är att hålla nere lagernivån. Härigenom ökar antalet kassationer som det nuvarande belöningsystemet grundar sig på och medför att belöningsystemet inte fungerar som den motivationsfaktor det skulle kunna vara enligt Arvidsson (2004). Den information som gavs angående syftet med förändringen var enligt ekonomichefen bristfällig och det speglar även vad personalen har svarat. Det är 31 % som inte har varit införstådda med syftet. När det gäller kännedom om företagets vision så uppgav 69 % att de känner till den.

Tredje steget i processen är att påverka de anställda som har inflytande över andra i företaget och få dem att stödja förändringen. De kan sedan i sin tur övertyga andra att förändringen är positiv för företaget såväl som för individen. Då kan den gemensamma målbild uppstå som Ortman (1999) beskriver. I vårt fallföretag informerades först driftsledare, inköpare och planeringsansvariga. Genom informationen försökte företaget påverka nyckelpersoner i positiv riktning. Syftet var att de i sin tur skulle påverka andra. I den gruppen uppstod en del kritik mot förändringen. En hel del arbete fick läggas ned på att övertyga dem om att

förändringen var nödvändig. Nyckelpersonernas inställning till förändringen kan ha påverkat produktionspersonalens attityd. På frågan till produktionspersonalen angående om de har försökt påverka andra i negativ eller positiv riktning svarade 43 % att de gjort så. 26 % har arbetat emot förändringens införande medan 43 % arbetat för den. När de tillfrågades om hur de upplevt sin egen delaktighet i planeringen av förändringens utformande svarade ca 75 % att de inte varit det.

Fjärde steget innebär att företaget ska förflyttas från där det befinner sig för närvarande till det önskade framtida målet med förändringen. Företaget bör planera sina delmål och förmedla tillvägagångssättet till de anställda. I vårt fallföretag har driftsledare och produktionschefen successivt infört förändringen och informerat om hur ekonomichefen har planerat genomförandet. Eftersom det är produktionspersonalens arbetsrutiner som påverkas och måste förändras så har de informerats om hur de ska göra och varför. Det är av vikt att personalen förstår syfte, vision, nödvändighet och att de arbetar för förändringens införande. Endast 25 % av de anställda har uppgivit att de upplevt engagemang under införandet av förändringen. Det kan tyda på att företaget inte lyckats förmedla sin målbild.

Sista steget i processen är att hålla nödvändiga resurser tillgängliga, utbilda personalen om förändringsprocessen och de nya arbetsuppgifterna samt att fortsätta arbeta för att de anställda ska arbeta i enlighet med förändringens syfte. Fallföretaget håller nödvändiga resurser tillgängliga tack vare planeringssidan. Utbildning av personalen inför förändringen har inte förekommit. Nu när förändringsarbetet har genomförts inser ledningen att de varit bristfälliga i sitt informationsflöde till de anställda. En konsult har hyrts in för att utbilda och informera de anställda. Det sker bland annat genom företagsspel och syftet är att arbeta för att personalen ska förstå varför förändringen införts och därefter arbeta i enlighet med den. Företaget har även möten där de informerar om företagets ökade lönsamhet. Härigenom försöker de visa de positiva effekter som förändringen medfört. Ledningen anser att kommunikation är väsentligt för att förändringsarbetet ska genomföras på ett bra sätt men är medvetna om att de brustit i detta avseende. De anser inte att de arbetat tillräckligt för att påverka personalen i positiv bemärkelse. När personalen tillfrågades om i vilken utsträckning ledningen påverkat deras vilja att arbeta för förändringen så svarade 54 % att de inte har påverkats.

5.2 Produktionspersonalens mottagande av förändringen

I vårt teorikapitel tar Sandström (2000) och Angelöw (1991) upp betydelsen av att personalen i en förändringsprocess upplever att den medför något positivt för dem själva. Det kan vara att de anställda känner sig delaktiga i planering och utformning och får möjlighet att uttrycka sina åsikter. Det kan också vara faktorer såsom förbättrat arbetsinnehåll, utökade förmåner, trygghet mm. Här kan belöningsystemet spela en stor roll. Det är även viktigt att de anställda känner förtroende för ledningen. Företagskulturen är också en viktig faktor när det gäller att påverka personalens mottagande av förändringen. Den ligger till grund för hur personalens åsikter och agerande uttrycks.

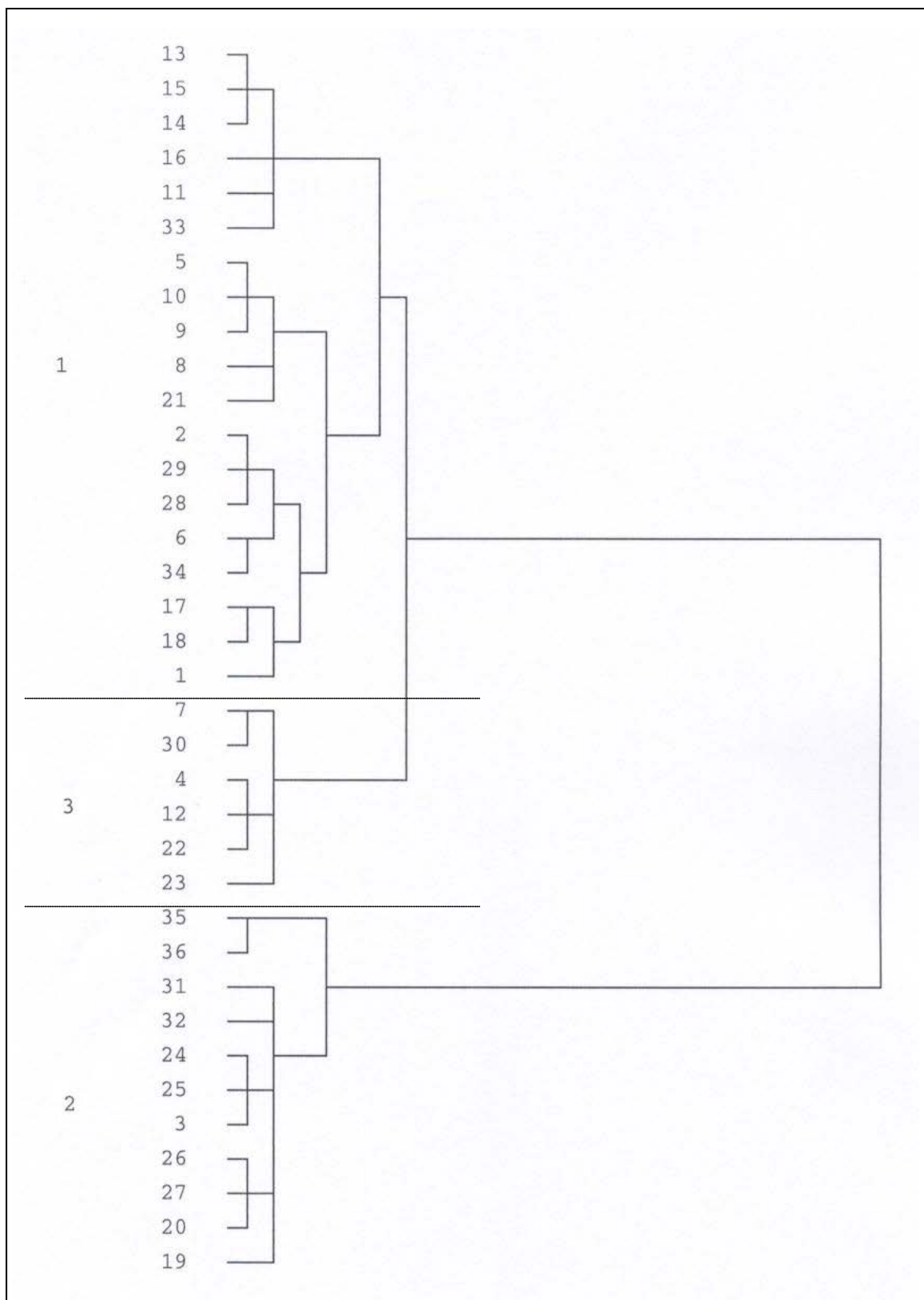
I det här avsnittet analyserar vi enkätsvaren från produktionspersonalen. De procentsatser vi redogör för har vi tagit från tabell 1 – 5 i empiriavsnittet. Vi använder oss av den

klusteranalys vi gjort av enkätsvaren. Vi börjar med att beskriva klustren för att öka förståelsen för analysen.

5.2.1 Beskrivning av kluster

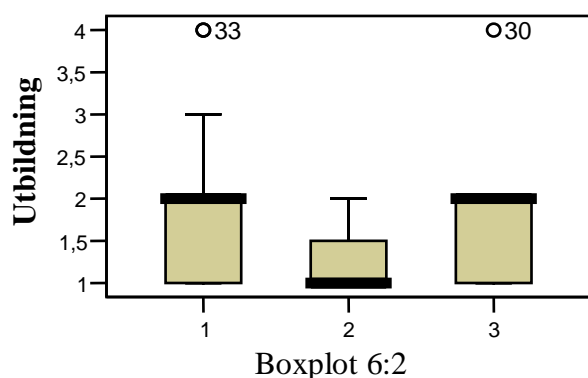
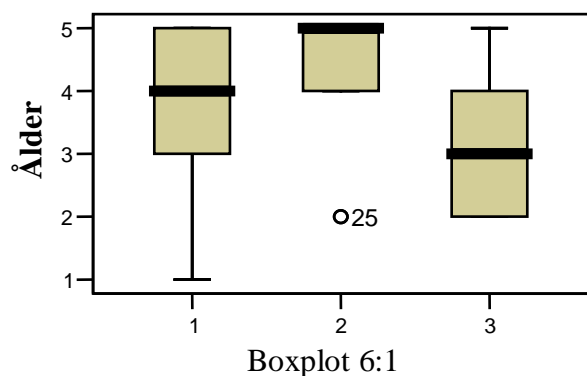
Genom vår klusteranalys försöker vi hitta samband och skillnader mellan olika grupper i produktionspersonalens upplevelse av delaktighet i förändringsprocessen. Vi genomförde analysen av våra enkätsvar i SPSS. I vår analys strävade vi efter att uppnå homogenitet i varje kluster och heterogenitet mellan de olika klustren. Homogeniteten och heterogeniteten har visat sig genom att grupperingarna har skett efter ålder och utbildningsnivå. Här fann vi tre klara kluster. (Se figur 5)

Kluster



Figur 5. Dendrogram avseende enkätsvaren. Siffrorna längst till vänster anger klustertillhörighet och de övriga siffrorna är enkäternas nummer.

Figur 6 visar boxplot över de tre olika klustren. Kluster 1 (till vänster) representerar den äldre ålderskategorin med en högre utbildning än den ålderskategorin i kluster 2 (i mitten) som även den är äldre men har en lägre utbildningsnivå. Kluster 3 (till höger) representerar den yngre ålderskategorin med en högre utbildning än de i kluster 2. Medelvärdet i varje kluster representeras av det svarta kraftiga strecket. De smala linjerna ovan och under klustren anger de enkätsvar som avviker från de övriga i gruppen. Enkätsvar som t.ex. nr. 25 i boxplot 6:1 representerar ett enkätsvar med ett markant avvikande svar. Skalan på y-axeln anger t ex vilken utbildningsnivå de har. Detta är inte samma för alla utan skiftar beroende på frågeställningarna. Skalan är alltid stigande med 1 som lägst grad av t ex delaktighet. Skalorna nedan anger vilken ålderskategori de tillhör eller vilken utbildning de har där 1 är de med längst ålder eller lägst utbildning.



Figur 6. Boxplot över produktionspersonalens enkätsvar. (Ålder och utbildning).

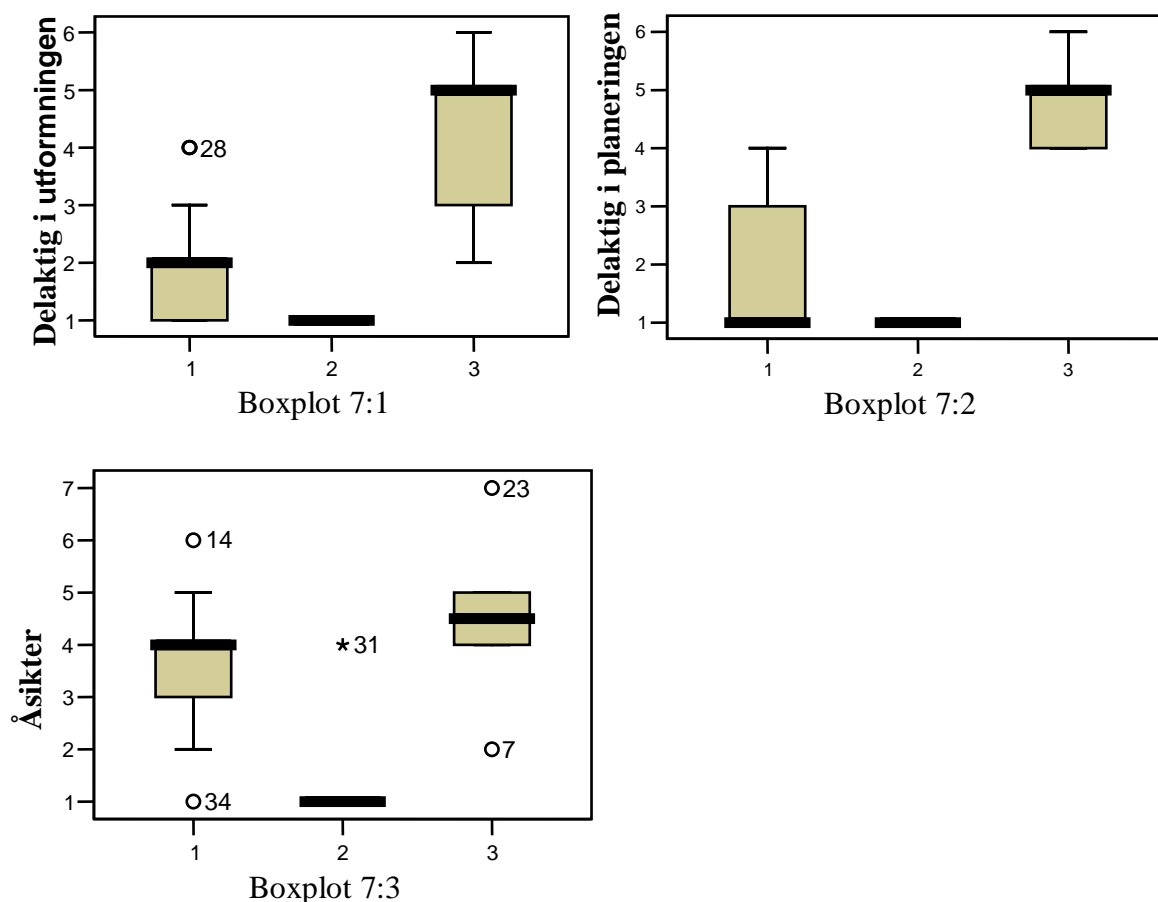
5.2.2 Delaktighet

Både Sandström (2000) och Angelöw (1991) tar upp betydelsen av att de anställda upplever delaktighet i en förändringsprocess. Känslan av delaktighet uppnås enligt Ortman (1999) genom att de anställda involveras i ett tidigt stadium av processen. De får då en möjlighet att se helheten i förändringen vilket skapar en trygghet och en högre grad av motivation att delta i processen. I en studie gjord av Briers och Chua (2001) kom de fram till att de mest lyckade förändringarna genomfördes när flera av de berörda personerna involverades i diskussionerna från början.

På frågan om de anställda upplevde delaktighet i förändringens planering och utformning så svarade ca 75 % att de inte varit det. Det överensstämmer med den information som

ekonomichefen och produktionschefen gav i intervjuerna. Vid den tidpunkt när produktionspersonalen fick vetskap om förändringen så var den både planerad och utformad. 20 % ansåg att de haft stor möjlighet att uttrycka sina åsikter medan 47 % ansåg att de inte haft någon eller en väldigt liten möjlighet till det.

I figur 7 kan vi avläsa att de som inte känt sig delaktiga i planering och utformning utgörs av kluster 1 och 2 vilka består av de äldre anställda. De yngre i kluster 3 är de som känt sig delaktiga i förändringen. Att de yngre upplever högre grad av delaktighet kan enligt produktionschefen ha att göra med att de är mer intresserade och har lättare att anpassa sig till förändringen. Vi ser även att denna grupp är de som anser sig ha fått möjlighet att uttrycka sina åsikter mycket mer än de andra, troligtvis även det ett starkt motiv till delaktigheten.

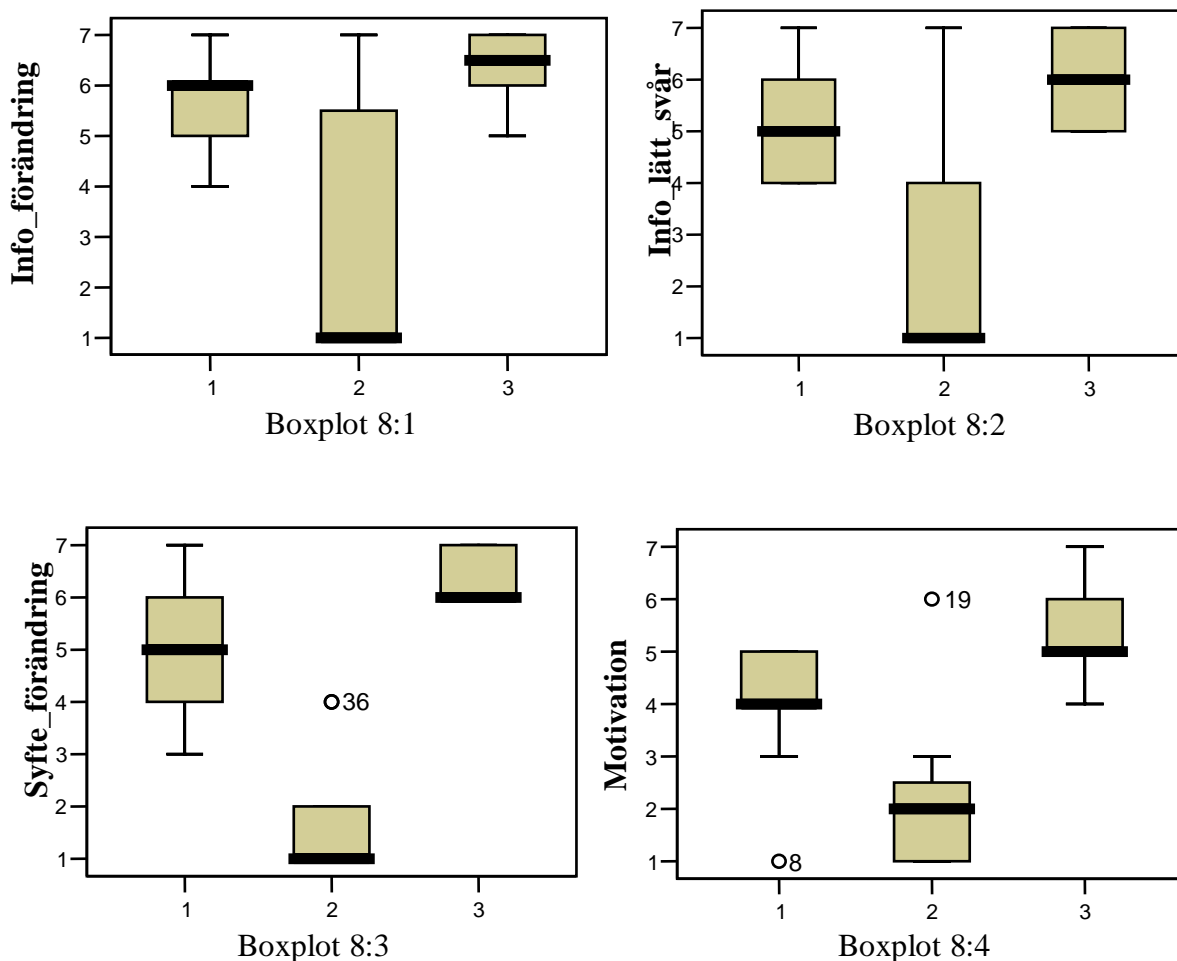


Figur 7. Boxplot som visar personalens delaktighet i utformning och planering och möjlighet till att uttrycka sina åsikter.

5.2.3 Information, syfte och motivation

Nilsen och Högström (1994) anser att det är viktigt att anställda snabbt kan anpassa sig till förändringar och ta till sig ny information. Kompetensen avgör de anställdas förmåga att använda sig av den nya informationen och lära sig nya rutiner. I vår studie anser en stor del av personalen, 72,5 % att de har fått mycket information om förändringen och att den varit lätt att förstå. I figur 8 kan vi utläsa att kluster 2 som består av äldre personer med lägre

utbildning är de som har ansett att de fått minst information angående förändringen och tyckt att den varit svårast att förstå. Det är också den grupp som inte har förstått syftet med förändringen. Grupperna med högre utbildning, kluster 1 och 3, har ansett sig välinformerade, haft lättast att förstå informationen och förstått syftet med förändringen. De har även upplevt högre motivation efter förändringen.

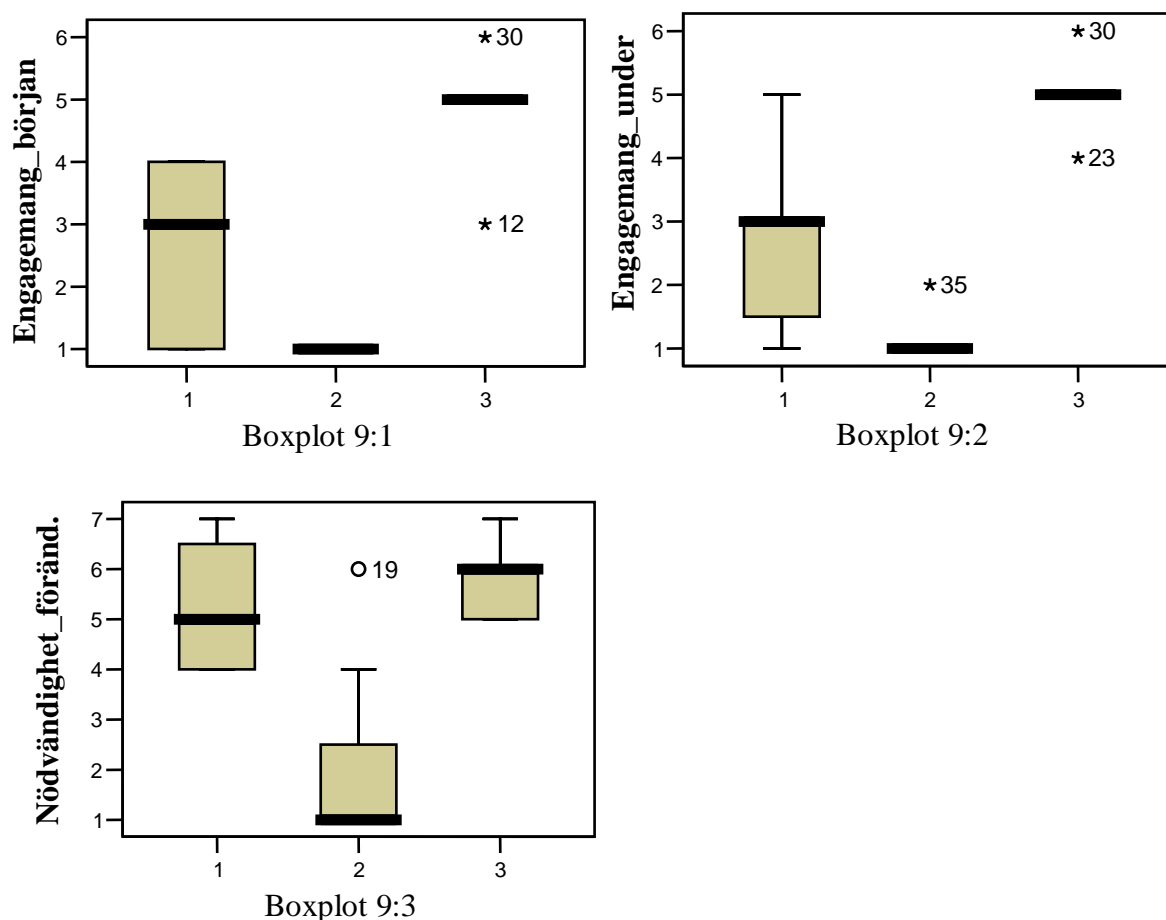


Figur 8. Boxplot som visar i vilken grad de anser de blivit informerad, förståelsen för informationen, förändringens syfte och deras motivation efter förändringen.

5.2.4 Engagemang och nödvändighet

För att lyckas med en förändring är det enligt Sandström (2000) viktigt att de anställda upplever engagemang. Lindvall (2001) säger att om medarbetarna får delta aktivt i planering och utformning av arbetet så skapar det ett större engagemang. För att engagera sina anställda menar Angelöw (1991) att ledningen måste se till att de upplever förändringen som något positivt. Enligt Ortman (1999) kan en förändring upplevas som ett hot eller en möjlighet. Ingen i personalen har sett den införda förändringen som ett hot utan istället delvis eller helt som en möjlighet. Anledningen till det kan vara att förändringen inte har medfört att företaget blivit tvungna att säga upp någon ur personalstyrkan.

Hälften av personalen har ansett att förändringen var nödvändig att genomföra. Men det är endast 14 – 17 % som varit engagerade i början och under förändringsarbetet. I figur 9 kan vi se en markant skillnad att de som ansett sig väl informerade angående förändringarna och känt sig delaktiga i själva processen, kluster 3, är de personer som varit mer engagerade både i början och under själva processen. Att de varit mer delaktiga och engagerade kan bero på att de personerna varit de som tyckt att den förändring som genomförts varit nödvändig. Känner man sig inte delaktig i vad som sker så är det nog troligt att man inte heller anser att den förändring som sker är nödvändig, vilket förmodligen är anledningen till att personerna i kluster 2 inte har varit engagerade.

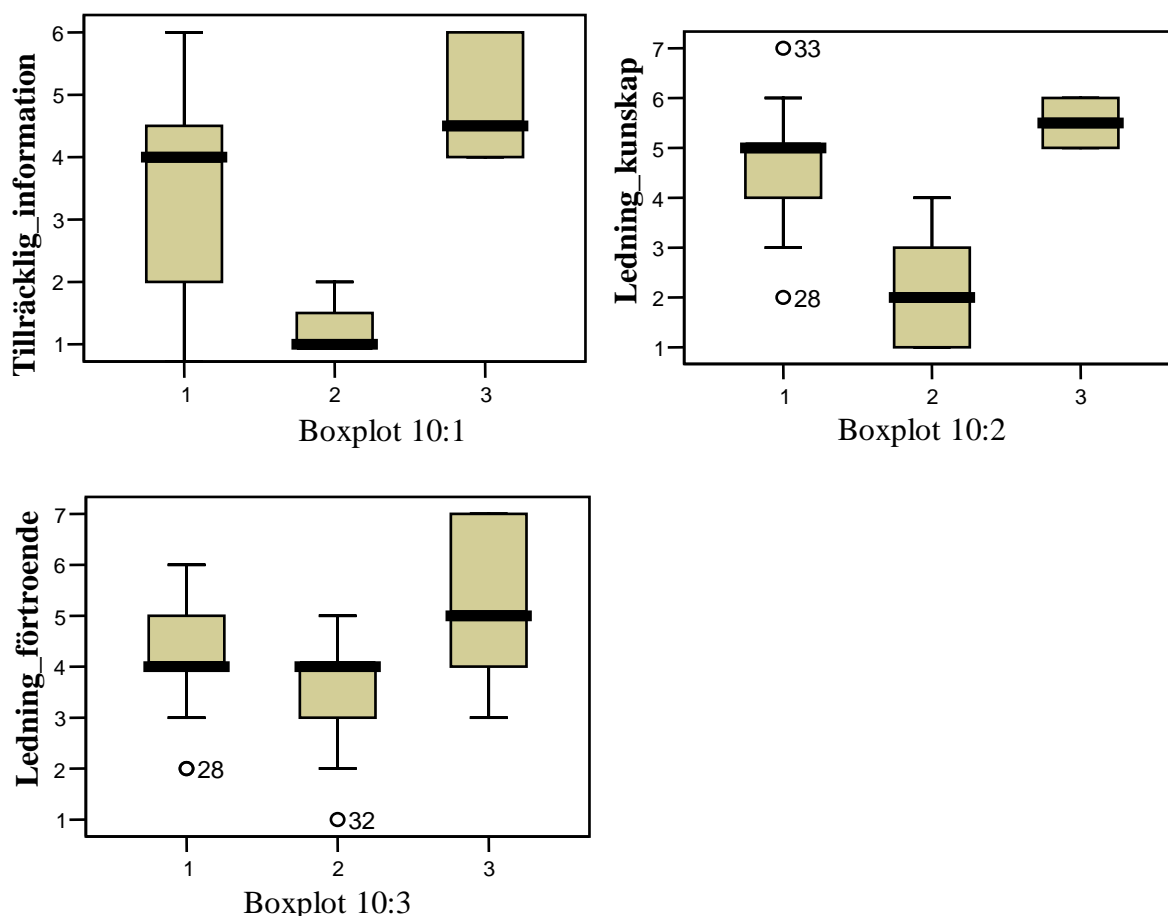


Figur 9. Boxplot över personalens engagemang i början och under förändringen samt i vilken grad de anser att förändringen varit nödvändig.

5.2.5 Förtroende för ledning

Enligt både Sandström (2000) och Angelöw (1991) är det viktigt att ledningen skapar förtroende. Det som också har betydelse är att de anställda känner att ledningen har den kompetens som behövs och att de delger dem information angående förändringarna. Vi kan se att 75 % av personalen har ett stort förtroende för ledningen och 69 % anser att ledningen har tillräckligt med kunskap. När det gäller ledningens kunskap angående förändringen så ser vi tydligt att den grupp, kluster 2, som anser att ledningen inte har delgivit tillräckligt med information också är den grupp som anser att ledningen inte har haft tillräckligt med kunskap

för att genomföra den här förändringen. Vi kan ändå se att det finns ett förtroende för ledningen i alla grupper. Den misstro för ledningens kunskap som framförts av kluster 2 kan bero på den förändring som skett.



Figur 10. Boxplot över personalens förtroende för ledningen, deras kunskap angående förändringen och om de anser att de har delgivit tillräckligt med information.

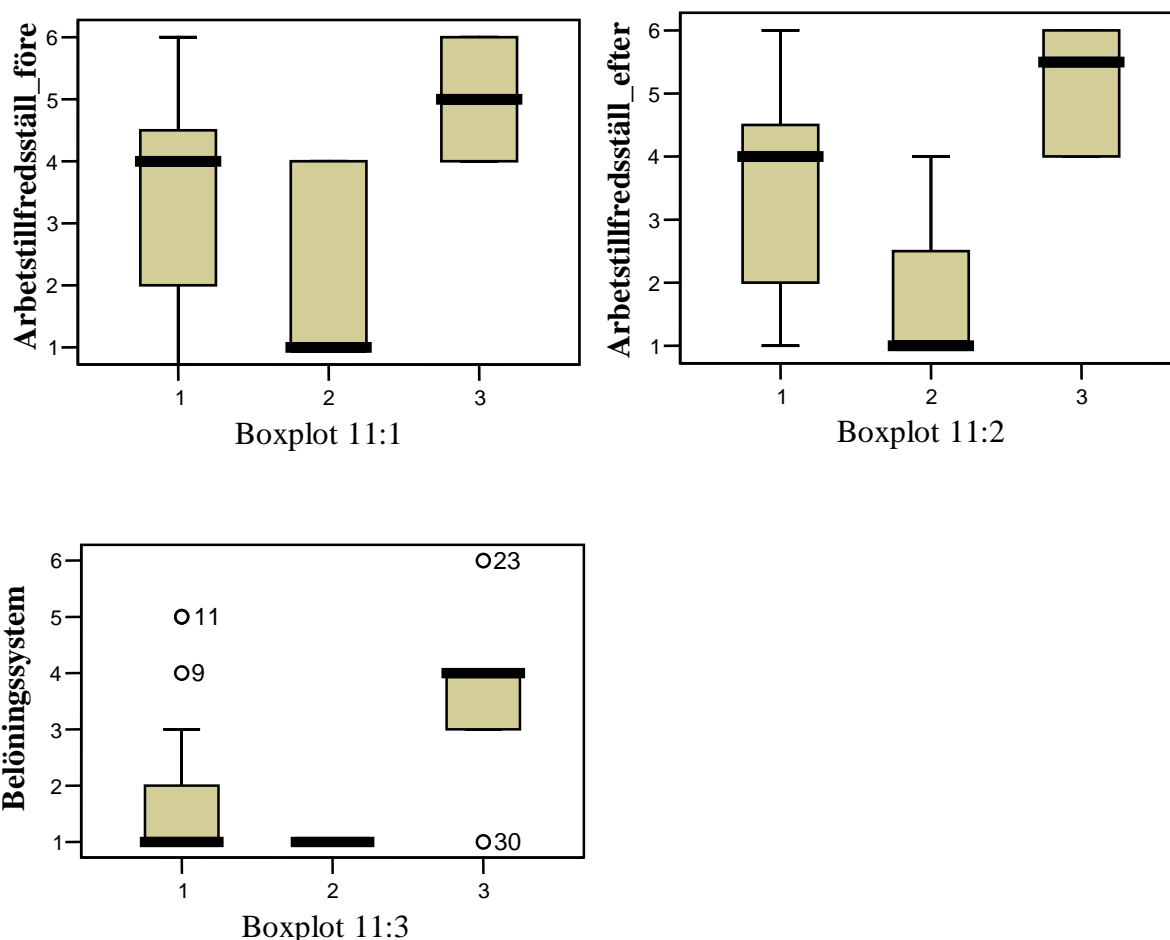
5.2.6 Arbetstillfredsställelse

I förändringsarbete är det enligt Sandström (2000) och Angelöw (1991) viktigt att motivera och involvera de anställda för att resultatet ska bli lyckat. Det kan man göra genom att införa ett belöningsystem som är knutet till den förändring som sker av företagets ekonomistyrning. Det blir då enklare för de anställda att motivera sig till att jobba för förändringen i stället för emot den. Företagskulturen kan underlätta eller motverka införandet av en förändring. De anställdas attityder gentemot förändringen bestäms av den kultur som finns i företaget. En viktig del enligt Luthans (2002) är att personalen upplever arbetstillfredsställelse när ett förändringsarbete ska genomföras.

En orsak till att personalen inte tar till sig förändringen eller känner sig engagerade i processen kan vara att ledningen inte har gjort speciellt mycket för att motivera personalen och ge dem uppmuntran. Det kunde ha gjorts med exempelvis ökade förmåner eller ett bättre belöningsystem. Ingen av de svarande anser sig ha fått ökade förmåner efter förändringen.

Det har tidigare framgått att ledningen inte involverat personalen i vare sig utformning eller planering. Det har troligtvis gjort att de inte känt den delaktighet i förändringen som de skulle ha gjort om de varit involverade. Om vi tittar på boxplot 11:1 & 11:2 i figur 11 och jämför klustren före och efter med varandra så kan vi se att arbetstillfredsställelsen inte har förändrats efter att förändringen genomförts. Att den inte är lägre kan bero på den starka företagskultur som finns inom företaget. I intervjun med produktionschefen framkom det att personalen idag är vana vid förändringar inom företaget på grund av ett flertal ägare med olika förslag om förändringar.

Luthans (2002) menar att det är viktigt att de anställda får feedback på sitt arbete. Hela 79,5 % har svarat att de får feedback och merparten upplever att den hjälper dem i deras dagliga arbete. Belöningsystemet för personalen har försämrats efter förändringarna eftersom de får ställa om maskinerna oftare vilket i sin tur påverkar belöningsystemet negativt. Detta borde ha påverkat personalens syn på förändringen men av svaren framkommer att 80 % inte anser att det har påverkat dem.



Figur 11. Boxplot som visar personalens arbetstillfredsställelse före och efter förändringen och om belöningsystemet påverkat deras syn på förändringen.

5.3 Summering av analys

Företaget har varit bristfälligt i *informationsflödet* till de anställda angående förändringen. De har till stor del inte låtit de anställda vara med i *planering* eller *utformning* av förändringen. Endast en liten del av de anställda anser att de haft möjlighet att uttrycka sina *åsikter*. En stor del av personalen anser att de inte varit *delaktiga* eller *engagerade* i processen.

Vi har genomgående sett att det är gruppen med yngre personal som *förstått syftet* med förändringen bäst och varit mest verksamma. Det har också tydligt framgått att gruppen bestående av äldre personal med lägre utbildning är den grupp som har haft svårast att *förstå syftet* till förändringen. Det är även den grupp som anser att ledningen inte har tillräckligt med *kunskap* för att genomföra förändringen. De har inte heller varit *delaktiga* eller *engagerade* i processen.

Större delen av personalen anser att förändringen varit *nödvändig* att genomföra. Förändringen har inte påverkat de anställdas upplevda *arbetsstillfredsställelse*. Den ligger på samma nivå före och efter införandet. *Belöningsystemet* stärker inte förändringens införande. Merparten av personalen anser att de får *feedback* som hjälper dem i deras dagliga arbete.

6. Slutsats

Följande kapitel innehåller en redogörelse för de slutsatser vi kommit fram till genom vår analys. Vi besvarar våra frågeställningar och ger förslag till fortsatta studier inom ämnet.

6.1 Slutsats av vår analys

Syftet med vår undersökning är att öka vår förståelse för förändringsarbete inom ett företags ekonomistyrning. Det väsentliga för vår studie har varit att undersöka hur förändringsprocessen har gått till och hur personalen har mottagit förändringen.

I diskussioner kring hur en förändringsprocess skall genomföras poängteras det att ledningen behöver involvera personalen i planeringen och utformningen. Det är inte bara genomförandet av förändringen som borde vara syftet för ledningen utan lika viktiga är de diskussioner och idéer som framkommer under processens gång. En av anledningarna till att företaget inte lyckats med att involvera sin personal kan bero på de krav som framfördes av ägarna. De krävde att förändringen skulle genomföras snabbt och processen blev därför påskyndad av ledningen. Detta kan sedan ha legat till grund för hur personalen upplevt brist på engagemang och delaktighet under förändringsarbetet. När de inte involverades i planering och utformning av hur förändringen skulle genomföras blev de inte motiverade att arbeta för den.

I vår analys har vi sett en viss tendens till att de yngre med en högre utbildning har haft lättare att ta till sig information och uppleva delaktighet i förändringsprocessen. De har varit den grupp som varit mest engagerade i förändringen. Enligt produktionschefen är de yngre mer intresserade av att prova på olika arbetsområden inom företaget. De har ett större behov än de äldre att utvecklas och variera sina arbetsuppgifter. Vi anser att det kan ha lett till att den yngre gruppen uppnått en ökad helhetssyn och bättre förståelse för företagets målbild.

Den slutsats vi kan dra är att företaget inte genomfört förändringsarbetet i enlighet med den forskning som finns inom området. Företaget har ändå uppnått sina finansiella mål med förändringen. De har ökat sin lönsamhet och går idag med vinst. Problem har däremot uppstått bland produktionspersonalen som inte har upplevt förändringen som enbart positiv. Att företaget lyckats uppnå sina finansiella mål kan till stor del bero på företagskulturen inom företaget. Den största delen av personalen uppger att de har starkt förtroende för ledningen och tilltro till deras kompetens vilket kan påverka att de trots sina tvivel inför förändringens nödvändighet ändå följer de nya direktiven.

Företaget har insett att de brustit i sin information till de anställda och inte lyckats kommunicera syftet med förändringsprocessen. Företaget arbetar nu för att skapa en känsla av påverkbarhet och delaktighet bland personalen. De har startat upp projektgrupper där diskussioner och förslag angående förbättringsarbete uppkommer. Ledningen försöker genom olika visuella medel såsom företagsspel synliggöra ekonomiska samband och förklara hur de nya måtten och metoderna påverkar företagets lönsamhet. Deras förhoppningar är att de

anställda ska få ökad kunskap och förståelse för förändringens syfte och arbeta i enlighet med företagets mål.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Vi har genomfört vår undersökning sedd ur produktionspersonalens perspektiv. I en fortsatt studie är ett förslag att se samma företeelse ur andra perspektiv såsom olika nivåer av chefer, ledning, ägare med flera. Det kan ge en bredare kunskap inom ämnet. Vid fortsatta studier med tillgång till mer tid så kan undersökaren följa förändringsprocessens olika faser, från början till slut. Det vore även intressant att undersöka hur vårt fallföretag skulle implementera förändringar i framtiden, med hänsyn till den de just genomfört.

7. Referenslista

- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2003). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2002). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber AB.
- Briers, M. & Chua, W. F. (2001). The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, Organization and Society* 26, pp. 237-269.
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Carmona, S., Mahmoud, E. & Fernando G. (1996). Control and cost accounting practices in the Spanish Royal Tobacco factory. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, No. 5, pp. 411-446.
- Cooper, R., Kaplan, R.S., Maisel, L. S., Morrissey, E. & Oehm, R. M. (1992). *Implementing Activity-Based Cost Management – Moving From Analysis To Action*. Montvale: Institute of Management Accountants.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change*. Mason: South-Western.
- Dent, J. F. (1991) Accounting and organizational cultures: A field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, 8, pp. 705-732.
- Dicander-Alexandersson, M., Alnhem, L., Rönnerberg, K. & Våggö, B. (1998). *Att lyckas med processledning*. Malmö: Liber AB.
- Ewing, P. & Samuelson, L. A. (1998). *Styrning med balans och fokus*. Malmö: Liber AB.
- George, J. & Jones, G. (2002). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gouillart, F. & Kelly, J. (1995) *Organisation i omvandling*. Göteborg: ISL Förlag AB.
- Gyllberg, H. & Svensson, L. (2000). *Ekonomistyrningssystem och situationstyper i medelstora tillverkande företag – Föreställningar om ekonomistyrningens relevans*. Lund: Ekonomihögskolan, Lunds Universitet. (Lic. Upps.)
- Gyllberg, H & Svensson L. (2002). *Överensstämmelse mellan situationer och ekonomistyrningssystem – en studie av medelstora företag*. Lund: Lund Business Press.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, Upper Saddle River.
- Haslebo, G. & Nielsen, K. S. (1998). *Organisationsförändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D., I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

- Lind, J. (1996). *Ekonomistyrning och verksamhet i utveckling. Ekonomiska rapporters utformning och användning när verksamheten flödesorientering*. Uppsala: Reprocentralen, HSC.
- Lindvall, J. (2001). *Verksamhetsstyrning. Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Nilsen, P. & Högström, M. (1994). *Kompetens, redskapet*. Uppsala: TK.
- Nörreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society* 28, pp 591-619.
- Ortman, L. (1999). *Praktisk ledning av förbättringsprocesser – inriktad på samverkan mellan resultat, process och team*. Lund: Studentlitteratur.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2000). *The Knowing-Doing Gap. How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sahlqvist, W., Jernhall, B. (1996). *Organisationen och den dolda kompetensen*. Oskarshamn: AB Primo.
- Sandström, B. (2000). *Att lyckas som förändringsledare. Processmetodikens grunder*. Stockholm: Industrilitteratur AB.
- Samuelsson, P. (Red.), (2004). *Controllerhandboken*. Lidingö: Industrilitteratur AB.
- Shields, M. (1995). An empirical analysis of firm's implementation experiences with activity-based costing. *Journal of Management Accounting Research*, pp. 148-166.
- Shields, M. & Young, S. M. (1989). A behavioural model for implementing cost management systems. *Journal of cost management systems*. (Winter): 17-27.
- Stewart, T. A. (1999). *Intellektuellt kapital*. Elanders Graphic Systems AB.
- Svenning, C. (1999). *Metodboken; Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Eslöv: Lorentz Förlag.

Bilaga 1

Intervjufrågor till ekonomichefen

1. Har ägarna givit direktiv om vilka förändringar företaget ska göra för att uppnå målet?
2. Hur lång tid har det tagit från beslut till att förändringarna blivit genomförda?
3. Vem/vilka har tagit beslut om de förändringar som ska göras i produktionsprocessen?
4. Vem/vilka har tänkt ut de förändringar som behöver göras för att nå målet?
5. Hur kom ni fram till vilka förändringar som skulle göras?
6. Kan du beskriva vilka förändringar det inneburit för produktionspersonalen?
Kortfattat.
7. Vilka mått/mätetal berör produktionspersonalen?
8. Vem har haft huvudansvaret för att förändringen genomförs? Är det fler som har varit ansvariga?
9. Hur har ni planerat genomförandet av förändringen?
10. Vilka har varit delaktiga i planeringen för genomförandet av förändringen? (T ex chefer, produktionspersonal)
11. Har produktionspersonalen behövt utbildning för att klara förändringarna? Eller har de rätt kompetens?
12. Vilka utbildningar? (T ex ekonomibegrepp för att förstå varför)
13. Har ni försökt påverka personalens referensramar?
14. Vem/vilka informerade personalen om förändringarna som behövde genomföras?
15. Har ni diskuterat eller förmedlat syftet/målet med förändringen till produktionspersonalen? Vilket är syftet med förändringen?
16. När och hur blev personalen informerad om förändringarna?
17. Hur har förändringen genomförts? Har det varit i omgångar eller allt på en gång?
18. Har det uppstått några kritiska händelser vid genomförandet? (t ex inträffat något som gjort att ni fått tänka om)
19. Har ni motiverat personalen för att få de att arbeta för att nå målet med förändringarna? Hur har ni motiverat dem?
20. Har ni något belöningssystem knutet till produktionspersonalen? Vad innebär belöningssystemet?
21. Vilka effekter har förändringarna fått?
22. Vilka förväntade effekter har uteblivit?
23. Har ni upplevt/märkt några positiva effekter av förändringarna?
24. Har ni upplevt/märkt några negativa effekter av förändringarna?
25. Hur har attityden varit hos personalen inför, under och efter förändringarna?

Bilaga 2

Intervjufrågor till produktionschefen

1. Hur har du fått information om att förändringar behöver göras?
2. Vilka förändringar har gjorts i produktionsprocessen?
3. Har personalen i produktionen blivit informerade om förändringsplanerna? Hur har de blivit informerade?
4. Vilka har varit delaktiga i planeringen av vad som ska förändras? Du, personalen etc.
5. Vilka har varit delaktiga i förändringsarbetet? (Ex kommit med förslag, idéer etc.)
6. Har personalen behövt utbildning för att klara förändringarna?
Om ja, vilka utbildningar?
7. Har ni gjort något för att motivera personalen inför förändringarna?
8. Belöningsystemet i produktionen, infördes det i och med förändringarna?
Vad innebär belöningsystemet?
9. Vilka rapporter får du och vad innehåller dem?
10. Delger du personalen innehållet?
Om ja, hur delges dem? (Allt eller delar, eller får de egna rapporter)
11. Förstår personalen vad mätetalen innebär? Vilket syfte mätetalen har.
12. Vilken feedback får du och produktionspersonalen på ert arbete?
13. Vilka effekter har förändringarna givit?
14. Har förändringarna lyckats?
Hur har förändringarna lyckats?
15. Har förändringarna givit de effekter ni förväntat er? (Blev det som ni tänkt)
Vilka effekter förväntade ni er?
16. Hur har du reagerat på förändringarna?
17. Hur har produktionspersonalen reagerat på förändringarna? (Positivt/negativt)
18. Har ni upplevt motstånd till förändringarna?

Bilaga 3

Enkät till produktionspersonalen (antal svar/svarsalternativ)

Vi är tre ekonomistuderande vid Blekinge Tekniska Högskola som just nu skriver vår kandidatuppsats. Vår studie behandlar förändringsarbete inom organisationer. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur en förändring i ett företags ekonomistyrning har genomförts och hur den har mottagits i organisationen. Frågorna behandlar den förändring som skett i produktionsprocessen. För att slutföra vår studie behöver vi Er hjälp. Svaren kommer att behandlas anonymt. Sätt ett kryss i den ruta som bäst stämmer överens med din uppfattning. Endast ett kryss för varje fråga.

1. Ålder:

| | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 18-25 år | 26-35 år | 36-45 år | 46-55 år | 56-65 år |
| <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="7"/> | <input type="text" value="5"/> | <input type="text" value="8"/> | <input type="text" value="15"/> |

2. Antal tjänsteår:

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| 0-5 år | 6-10 år | 11-15 år | 16-20 år | 21-25 år | 26-30 år | 31-35 år | 36-40 år | 41 år el. mer |
| <input type="text" value="7"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> | <input type="text" value="9"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text"/> |

3. Utbildning (kryssa i den högsta utbildning du har):

| | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Grundskola | Gymnasieskola | Högskola/Universitet | Annan utbildning |
| <input type="text" value="18"/> | <input type="text" value="13"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> |

4. I vilken grad anser du att du har blivit informerad om förändringarna som införts i produktionen?

Inte informerad

Väl informerad

| | | | | | | |
|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="text" value="6"/> | <input type="text"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="8"/> | <input type="text" value="8"/> | <input type="text" value="10"/> |

5. Hur lätt/svår upplevde du att informationen som du fick var?

Svår att förstå

Lätt att förstå

| | | | | | | |
|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="text" value="6"/> | <input type="text"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="10"/> | <input type="text" value="5"/> | <input type="text" value="8"/> | <input type="text" value="6"/> |

6. I vilken grad är du införstådd med syftet med förändringen?

Inte alls

Helt införstådd

| | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="text" value="7"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="9"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="8"/> | <input type="text" value="5"/> |

7. I vilken grad anser du att du har varit delaktig i planeringen av hur förändringen ska genomföras?

Inte alls

Mycket hög grad

| | | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="text" value="21"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="6"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text"/> |

8. I vilken grad har du varit delaktig i utformningen av förändringen? (Av vad som skulle förändras)

| Inte alls | | | | | | | Mycket hög grad |
|-----------|---|---|---|---|---|---|-----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 20 | 7 | 2 | 3 | 3 | 1 | | |

9. Anser du att du genom förändringen har fått mer ansvar i dina arbetsuppgifter?

| Ja | Vet ej | Nej |
|----|--------|-----|
| 11 | 8 | 17 |

10. Hur viktig anser du att din arbetsinsats är för företaget?

| Inte alls viktig | | | | | | | Mycket viktig |
|------------------|---|---|---|---|---|----|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | 2 | 1 | 3 | 6 | 6 | 18 | |

11. Vilken effekt upplever du att din arbetsinsats har på företaget i stort?

| Ingen effekt | | | | | | | Mycket stor effekt |
|--------------|---|---|---|---|---|----|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | 2 | 2 | 4 | 9 | 8 | 10 | |

12. Hur upplever du att motivationen (drivkraften, intresset) för dina arbetsuppgifter förändrats efter förändringen?

| Mindre motiverad | | | | | | | Mycket mer motiverad |
|------------------|---|---|----|----|---|---|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 6 | 3 | 4 | 10 | 10 | 2 | 1 | |

13. Hur nödvändiga tycker du att de förändringar som genomförts har varit?

| Inte alls nödvändiga | | | | | | | Mycket nödvändiga |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 7 | 1 | 1 | 9 | 6 | 6 | 6 | |

14. Hur har du sett på de förändringar som införts? Som hot eller som möjlighet?

| Stort hot | Litet hot | Ingetdera | Liten möjlighet | Stor möjlighet |
|-----------|-----------|-----------|-----------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | 18 | 10 | 8 |

15. Hur ser du på den förändring som skett? Positivt eller negativt?

| Mycket negativt | | | | | | | Mycket positivt |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|-----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | 2 | 6 | 9 | 9 | 5 | 4 | |

16. Hur engagerad var du i förändringsarbetet i början? (När du först blev informerad om förändringen).

| Inte alls | | | | | | | Mycket engagerad |
|-----------|---|---|---|---|---|---|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 17 | 3 | 4 | 7 | 4 | 1 | | |

17. Hur stort var ditt engagemang under själva förändringen?

| Inte alls | | | | | | Mycket stort |
|-----------|---|---|---|---|---|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 | 3 | 9 | 3 | 5 | 1 | |

18. I vilken grad har du arbetat för eller emot att förändringen ska införas?

| Mycket emot | | | | | | Mycket för |
|-------------|---|---|----|----|---|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | 2 | 5 | 11 | 13 | 1 | 1 |

19. I vilken grad har du påverkat andra medarbetare i positiv eller negativ riktning angående förändringen?

| Inte alls | | | | | | I hög grad |
|-----------|---|---|---|---|---|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 | 2 | 4 | 8 | 7 | | |

20. I vilken grad var din avdelning delaktig i diskussionen kring förändringen?

| Inte alls | | | | | | I hög grad |
|-----------|---|---|---|---|---|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | 5 | 5 | 7 | 4 | 2 | 1 |

21. I vilken grad har du anammat förändringen i ditt dagliga arbete?

| Inte alls | | | | | | Mycket hög grad |
|-----------|---|---|---|---|---|-----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 | 1 | 5 | 7 | 8 | 4 | |

22. Hur har förändringen påverkat hur du utför ditt arbete?

| Inte alls | | | | | | Stor påverkan |
|-----------|---|---|---|---|---|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 | 2 | 2 | 8 | 2 | 8 | |

23. I vilken utsträckning har du haft möjlighet att uttrycka dina åsikter angående förändringen?

| Inte alls | | | | | | Mycket stor |
|-----------|---|---|----|---|---|-------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 | 2 | 4 | 12 | 5 | 1 | 1 |

24. I vilken grad anser du att ledningen har tillräckligt med kunskap för att införa den här förändringen?

| Inte alls | | | | | | Mycket hög |
|-----------|---|---|---|----|---|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | 2 | 4 | 7 | 11 | 6 | 1 |

25. Hur stort förtroende har du för ledningen?

| Inte alls | | | | | | Mycket stort |
|-----------|---|---|----|---|---|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 3 | 5 | 16 | 6 | 3 | 2 |

26. Tycker du att ledningen har delgivit tillräckligt med information angående förändringen?

| | | | | | | | |
|----------------|---|---|----|---|---|---|------------|
| Nej, inte alls | | | | | | | Ja, mycket |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 9 | 8 | | 10 | 4 | 4 | | |

27. Tycker du att ledningen har valt en bra tidpunkt för förändringen?

| | | | | |
|----|--|--------------|--|-----|
| Ja | | Varken eller | | Nej |
| 7 | | 27 | | 1 |

28. I vilken utsträckning har ledningen påverkat din vilja att jobba för förändringen?

| | | | | | | |
|-----------|---|---|----|---|---|------------|
| Inte alls | | | | | | I hög grad |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 | 2 | 7 | 10 | 4 | 2 | |

29. Anser du att dina arbetsuppgifter har förbättrats efter förändringen?

| | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|-------------------------|
| Inte alls | | | | | | Mycket stor förbättring |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | 7 | 6 | 4 | 3 | 2 | 1 |

30. Hur har belöningsystemet påverkat din syn på förändringen?

| | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|----------------------|
| Inte alls | | | | | | Mycket stor påverkan |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | |

31. Har förändringen medfört att du fått ökade förmåner?

| | | | | |
|----|--|-----------------|--|-----|
| Ja | | Samma som innan | | Nej |
| | | 20 | | 15 |

32. Känner du till företagets vision?

| | |
|----|-----|
| Ja | Nej |
| 24 | 11 |

33. I vilken grad upplevde du arbetstillfredsställelse innan förändringen?

| | | | | | | |
|------------|---|---|----|---|---|-------------|
| Ingen alls | | | | | | Mycket stor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | 4 | 3 | 11 | 6 | 3 | |

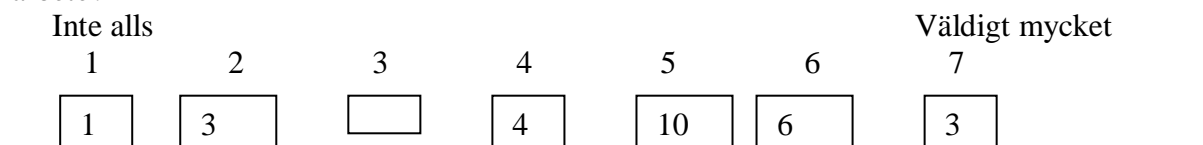
34. I vilken grad upplever du arbetstillfredsställelse efter den genomförda förändringen?

| | | | | | | |
|------------|---|---|----|---|---|-------------|
| Ingen alls | | | | | | Mycket stor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 | 5 | 2 | 11 | 4 | 5 | |

35. Får du feedback på ditt arbete?

| | |
|----|-----|
| Ja | Nej |
| 27 | 7 |

36. Om ja, upplever du att den är utformad på ett sådant sätt att den hjälper dig i ditt dagliga arbete?



Tack för Er medverkan.