

# Organisatorisk effektivitet i en multiprojektorganisation

## **Författare**

Eric Lorentzon

## **Handledare**

Carl-Johan Asplund

Lunds Tekniska Högskola  
Lunds Universitet  
Sverige



**LUNDS TEKNISKA HÖGSKOLA**  
Lunds universitet



## **FÖRORD**

Detta examensarbete omfattar 30 högskolepoäng och avslutar min civilingenjörsutbildning i industriell ekonomi. Arbetet har genomförts vid avdelningen för produktionsekonomi vid Lunds Tekniska Högskola.

Först och främst vill jag tacka min handledare Jan vid det studerade företaget för ett trevligt bemötande och för att han givit mig möjligheten att genomföra detta arbete. Jag vill även tacka Jan för att han har tagit sig tid att svara på alla mina frågor och funnits tillhanda under hela arbetets gång.

Tack till min handledare på LTH, Carl-Johan Asplund, som granskat rapporten, givit feedback på mitt arbete och kommit med användbara förbättringsförslag.

Jag vill även tacka de på företaget som har tagit sig tid att medverka under gruppdiskussionerna och de som har svarat på webbenkäten, vilket möjliggjorde genomförandet av detta arbete.

Slutligen vill jag tacka min familj för allt stöd under hela min studietid.

Lund, maj 2011

Eric Lorentzon



## **SAMMANFATTNING**

En organisation som till största delen har rutiner som är definierade och hanterade som projekt och där projekten utförs parallellt kallas för en multiprojektorganisation. I en sådan organisation kan projekten vara unika eller återkommande, stora eller små och organiserad på olika sätt, men gemensamt för dessa organisationer är att projekten är många, att de integrerar med varandra och påverkar miljön runt omkring dem. Huvudsyftet med detta examensarbete var att söka förståelse för vilka faktorer som påverkar effektiviteten i projektverksamheten i en multiprojektorganisation. Huvudsyftet delades sedan in i två delsyften där det första var att undersöka vilka faktorer de projektanställda upplevde som särskilt relevanta samt hur dessa faktorer var sammankopplade i förståelsen av den organisatoriska effektiviteten. Det andra delsyftet var att undersöka vilka de viktigaste strategiska övervägandena var och vilka de eventuella åtgärderna en företagsledning kan vidta för att förbättra den organisatoriska effektiviteten i en multiprojektorganisation. Studien intog en abduktiv forskningsansats och genomfördes som en fallstudie vid en multiprojektorganisation. För att besvara arbetets syfte och för att få en djupare förståelse för studieobjektet, genomfördes först två gruppdiskussioner med anställda på företagets två avdelningar. Informationen från gruppdiskussionerna användes sedan också som underlag till en enkätstudie som syftade till att öka förståelsen för i vilken grad olika faktorer kan påverka effektiviteten i projektverksamheten.

Studien visar att företagsledningen ställs inför strategiska överväganden gällande integrationen mellan projekten, vilket framförallt handlar om att uppnå hög effektivitet när företagets resurser ska fördelas mellan projekten. Ett annat strategiskt övervägande handlar om ledning av projektportföljen, vilket framförallt berör urvalet av projekt. Dessa val är mycket viktiga så att antalet och storleken på de aktiva projekten är förenligt med företagets tillgängliga resurser. Resurstillgänglighet i organisationens olika delar är en förutsättning för att upprätthålla en hög kvalitet i genomförandet av projekten och för att undvika förseningar. Projekt ansågs dock ibland genomföras trots att de anställda upplevde att det egentligen inte fanns tillräckliga resurser för att kunna genomföra projekten som de borde. Många av de anställda ansåg därför att ledningen borde involvera dem mer gällande förutsättningar och resurser för framtida projekt, vilket också ansågs viktigt för att bli övertygade och motiverade att arbeta mot företagets uppsatta mål.

Företagsledningen har också ett ansvar att motivera och engagera de anställda att arbeta aktivt med företagets kvalitetsledningssystem vilket är ett viktigt verktyg, både för att uppnå hög effektivitet och kvalitet i genomförandet av projekten, men också får att organisationen ska kunna arbeta mot ständig förbättring och utveckling.

Alla projekt som genomförs på företaget samlas i en projektdatabas. Projektdatabasen används både för att administrera och dokumentera informationen om projekten, vilken också ska styra projekten fullt ut. Detta är också det enda administrativa hjälpmedlet som de båda avdelningarna har gemensamt och det är därför viktigt att informationen som förs in i systemet är korrekt. De anställda hade flera synpunkter gällande projektdatabasens utformning, vilka ansågs försvåra deras arbeten och minska effektiviteten i genomförandet av projekten. Dessa analyseras och leder fram till konkreta förbättringsförslag.

En tydlig kommunikationspolicy är viktig för att undvika missförstånd och förvirring i kommunikationen mellan de projektanställda, men också så att projektmedarbetarna får kontinuerlig återkoppling från projektledarna. Detta framförallt för att undvika att uppstådda fel återupprepas i framtida projekt, men också för att skapa sammanhållning i hela organisationen. En ordentlig grundutbildning vid nyanställningar är viktig så att projektledarna får god insikt i kärnverksamheten, vilket är en förutsättning för att kommunikationen och samarbetet mellan de projektanställda ska fungera på ett effektivt sätt.

Studien visar också att behovet av utbildning relaterat till de anställdas arbetsområden är stort, men till följd av intensiteten i arbetet med projekten hämmas de anställdas utbildningsmöjligheter. Företagsledningen ställs därför inför ytterligare strategiska överväganden, vilka handlar om att ta beslut gällande ekonomiska förluster på kort sikt och utveckling hos de anställda och av organisationen på längre sikt. Många av de anställda påverkas också av stress i sitt arbete. Konsekvenserna av stressen blir dels att kvaliteten försämras och att antalet fel ökar, men flera av de anställda påverkas även negativt av stressen efter att de lämnat arbetsplatsen. Många av de anställda hinner heller inte reflektera över och utvärdera sitt arbete mellan projekten, vilket ökar risken att uppstådda fel återupprepas i framtida projekt. Det går att införa stressförebyggande åtgärder för att minska stressen hos de anställda, men det är också viktigt att de i perioder får tid att samla tankarna för att kunna begrunda arbetet i tidigare genomförda projekt.

## **ABSTRACT**

An organization that for the most part has routines that are defined and managed as projects and where the projects are carried out parallel to each other is called a multi-project organization. In such an organization, the projects can be unique or recurrent, large or small and organized in different ways, but in common for these organizations are that the projects are many, that they integrate with each other and that they affect the environment around them. The main purpose of this thesis was to seek understanding of what factors that affects the effectiveness in the project activities in a multi-project organization. The main purpose was parted into two partial purposes in which the first one was to examine what factors the project staff perceived as particularly relevant and how these factors were linked together in the understanding of the organizational effectiveness. The second partial purpose was to examine what the main strategic considerations were and what the possible actions a management board can take to improve the organizational effectiveness in a multi-project organization. The study took an abductive research approach and was conducted as a case study at a multi-project organization. In order to fulfill the purpose and to gain a deeper understanding of the object of study, two group discussions were first conducted with employees of the company's two divisions. The information from the group discussions was also used to conduct a survey study, in order to increase the understanding of to which extent different factors may influence the effectiveness in the project activities.

The study shows that the management board is faced with strategic considerations regarding the integration between projects, which mainly is about achieving high efficiency when the company's resources should be allocated among the projects. Another strategic consideration is about managing of the project portfolio, which primarily concerns the selection of projects. These choices are very important so that the number and sizes of the active projects are consistent with the company's available resources. Resource availability in the organizations various parts are important to maintain a high quality during the projects execution and to avoid delays. But projects were sometimes carried out despite the fact that the employees felt that there really wasn't enough resources to execute the projects as they should. Many of the employees therefore felt that the management board should involve them more regarding conditions and resources in future projects, which also was considered important to be motivated to work toward the company's goals.

The management board also has the responsibility to motivate and engage employees to work actively with the company's quality management system which is an important tool, both to achieve high efficiency and quality during the project execution, but also get the organization to work towards continuous improvements and development.

The information for all the projects that are carried out at the company is gathered in a project database. The project database is used both to administrate and document all the information for the ongoing projects. This is also the only administrative tool that the two divisions have in common and it is therefore important that this information is correct. The employees had several comments regarding the project database, which were considered to obstruct their work and reduce the effectiveness in the project execution. These are analyzed and leads to suggestions for improvements.

A clear communication policy is important to avoid misunderstandings and confusion in the communication between the project staff, but also so the project employees receive continuous feedback from the project managers during and after the projects. The main reasons are to avoid previous arisen errors to be repeated and to create solidarity throughout the whole organization. A formal company education for new employees is important so that the project managers get insight of the core business processes, which is a prerequisite for the communication and cooperation between the project staff to work effectively.

The study also shows that many of the employees have a need for education related to their work areas, but due to the intensity of the work with the projects these needs are hampered. The management board is therefore faced with additional strategic considerations of making decisions about financial losses in the short term and the development of the employees and the organization over the long term. Many of the employees are also affected by stress. The consequences of the stress are both a lower quality and that the number of errors increases, but many of the employees are also affected negatively by the stress after they've left the workplace. Stress preemptive actions can be introduced to reduce stress among the employees, but it is also important that they are given time to collect their thoughts to ponder the work of previous projects.



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1	Organisation.....	1
1.1.1	Projekt.....	2
1.1.2	Projektets styrparametrar.....	3
1.1.3	Projektets livscykel.....	3
1.1.4	Processer.....	4
1.1.5	Multiprojektorganisationen.....	5
1.1.6	Ad Hoc.....	6
1.2	Bakgrund.....	6
1.3	Företagspresentation.....	7
1.4	Syfte.....	10
1.5	Avgränsningar.....	10
1.6	Målgrupp.....	10
1.7	Disposition.....	11
<b>2</b>	<b>METOD.....</b>	<b>13</b>
2.1	Metodik.....	13
2.1.1	Val av inriktning.....	13
2.2	Induktion, deduktion och abduktion.....	14
2.2.1	Val av relation mellan teori och empiri.....	14
2.3	Undersökningsansats.....	15
2.3.1	Val av undersökningsansats.....	16
2.4	Validitet, reliabilitet och objektivitet.....	17
2.4.1	Projektets validitet, reliabilitet och objektivitet.....	18
2.5	Tillvägagångssätt.....	19
2.5.1	Uppstart och planering.....	19
2.5.2	Informationsinsamling.....	19
2.5.3	Analys och bearbetning.....	21
2.5.4	Avslutning.....	21

2.5.5	Genomförande.....	22
<b>3</b>	<b>TEORI.....</b>	<b>25</b>
3.1	Ledarskap.....	25
3.1.1	Projektleddning.....	26
3.1.2	Ledarskap i en multiprojektorganisation.....	27
3.2	Kommunikation .....	29
3.2.1	Kommunikationsverktyg i projekt.....	30
3.2.2	Kommunikation i projekt.....	30
3.2.3	Feedback.....	31
3.3	Kunskap.....	33
3.3.1	Kunskapsspridning i projekt.....	34
3.3.2	Utbildning och kompetensutveckling.....	35
3.4	Kvalitet.....	37
3.4.1	ISO 9001.....	37
3.4.2	Kvalitetssäkring av projekt.....	38
3.4.3	Administration och dokumentation.....	41
3.4.4	Eftergranskning av projekt.....	42
3.5	Stress.....	44
3.5.1	Stress i multiprojektorganisationen.....	47
3.5.2	Åtgärder för att minska stressen .....	47
3.6	Sammanfattning av teorikapitlet .....	49
<b>4</b>	<b>EMPIRI FRÅN GRUPPDISKUSSIONERNA.....</b>	<b>51</b>
4.1	Introduktion.....	51
4.2	Ledarskap.....	51
4.3	Kommunikation .....	52
4.4	Kunskap.....	55
4.5	Kvalitet.....	56
4.6	Stress.....	61
<b>5</b>	<b>EMPIRI FRÅN ENKÄTSTUDIEN.....</b>	<b>63</b>

5.1	Introduktion.....	63
5.2	Ledarskap.....	63
5.3	Kommunikation .....	65
5.4	Kunskap.....	67
5.5	Kvalitet.....	68
5.6	Stress.....	74
<b>6</b>	<b>ANALYS.....</b>	<b>77</b>
6.1	Resurstillgänglighet.....	78
6.2	Engagemang från ledningen.....	81
6.3	Administration och dokumentation .....	83
6.4	Tydlig kommunikationspolicy.....	85
6.5	Insikt i kärnverksamheten .....	86
6.6	Individuell och organisatorisk utveckling.....	88
6.7	Stress.....	88
<b>7</b>	<b>REKOMMENDATIONER TILL DET STUDERADE FÖRETAGET .....</b>	<b>91</b>
<b>8</b>	<b>SLUTSATSER OCH DISKUSSION.....</b>	<b>97</b>
8.1	Framtida profession.....	101
8.2	Förslag på vidare forskning.....	101
	<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>103</b>
	<b>BILAGOR.....</b>	<b>i</b>
	Bilaga 1: Diskussionsguide för fokusgrupper .....	i
	Bilaga 2: Webbenkät .....	iv
	Bilaga 3: Detaljerad resultatlista för webbenkät .....	ix



## FIGURLISTA

Figur 1.1: Projektets styrparametrar .....	3
Figur 1.2: Projektets livscykel och dess faser .....	4
Figur 1.3: Multiprojektperspektivet .....	5
Figur 1.4: Det studerade företags organisationsstruktur .....	8
Figur 3.1: Kommunikationssystemet enligt informationsteorin .....	29
Figur 3.2: Relation mellan data, information, kunskap och kompetens .....	33
Figur 3.3: Modell av processbaserat kvalitetssystem enligt ISO 9001:2000 .....	38
Figur 3.4: Yerkes-Dodsons stresskurva .....	45
Figur 5.1: Resultat för påstående 1 .....	63
Figur 5.2: Resultat för påstående 2 .....	64
Figur 5.3: Resultat för påstående 3 .....	64
Figur 5.4: Resultat för påstående 5 .....	65
Figur 5.5: Resultat för påstående 7 .....	65
Figur 5.6: Resultat för påstående 8 .....	66
Figur 5.7: Resultat för påstående 9 .....	66
Figur 5.8: Resultat för påstående 11 .....	67
Figur 5.9: Resultat för påstående 12 .....	67
Figur 5.10: Resultat för påstående 13 .....	68
Figur 5.11: Resultat för påstående 15 .....	68
Figur 5.12: Resultat för påstående 16 .....	69
Figur 5.13: Resultat för påstående 18 .....	69
Figur 5.14: Resultat för påstående 20 .....	70
Figur 5.15: Resultat för påstående 22 .....	70
Figur 5.16: Korstabell mellan påstående 17 och 20 .....	71
Figur 5.17: Resultat för påstående 24 .....	72
Figur 5.18: Resultat för påstående 26 .....	72
Figur 5.19: Resultat för påstående 27 .....	73
Figur 5.20: Resultat för påstående 30 .....	74
Figur 5.21: Resultat för påstående 32 .....	74
Figur 5.22: Resultat för påstående 33 .....	75
Figur 5.23: Korstabell mellan påstående 30 och 31 .....	75
Figur 5.24: Resultat på frågan av totalintrycket av att arbeta på företaget .....	76

## **TABELLISTA**

Tabell 3.1: Olika kommunikationsverktyg i projekt.....	30
Tabell 3.2: Projektets kvalitetssäkringsprocess.....	40
Tabell 3.3: De vanligaste tidiga stressymtomen.....	46

# 1 INLEDNING

---

*I detta kapitel presenteras examensarbetets grunder och viktiga förutsättningar. Kapitlet inleds med en genomgång av nyckelbegrepp som är starkt kopplade till det studerade företaget. Vidare förklaras studiens bakgrund, vilket följs av en företagspresentation av det studerade företaget. Sedan förklaras studiens syfte, vilka avgränsningar som gjorts samt målgrupp och disposition för rapporten.*

---

Examensarbetet är utfört vid ett företag där verksamheten till stor del handlar om att de anställda tillsammans, på ett så effektivt sätt som möjligt, ska genomföra olika typer av projekt. I kapitel 1.1 förklaras därför relevanta begrepp för att ge läsaren en ökad förståelse för studieobjektet och examensarbetets syfte.

## 1.1 Organisation

Den ursprungliga idén med organisation och organiserade handlingar är att mål kan uppnås effektivare genom att individer samarbetar jämfört med individuella ansträngningar. Detta kan även uttryckas som att slagstyrkan och effektiviteten hos individer förenade i en organisation, har potential att bli betydligt större än summan av individernas individuella ansträngningar (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Bruzelius & Skärvad beskriver att en formell organisation innebär att verksamheten organiseras genom planering och med bestämda regler. I alla organisationer finns även en informell struktur som inkluderar alla de anpassningar som spontant uppstår mellan organisationsmedlemmarna till följd av arbets- och ansvarsfördelning. Ett vanligt sätt att definiera en formell organisation är; ett antal individer som utför olika arbetsuppgifter på ett samordnat sätt för att uppnå vissa mål. Den formella organisationen kännetecknas därmed av:

- Arbetsfördelning och specialisering
- Samordning och styrning
- Ledarskap
- Mål

För att uppnå ett effektivt samarbete krävs i de flesta fall arbetsfördelning och specialisering. Detta innebär att individerna i organisationen åtar sig olika uppgifter, vilket skapar behov av samarbete samt samordning och styrning.

Samarbete kan i vissa fall uppstå spontant men i de flesta organisationer finns en planerad samordning och styrning. Detta utmärker sig genom att en eller flera personer och enheter styr och samordnar beslut och handlingar i organisationen och dessa är till för att lättare uppnå organisationens mål. Tanken med själva samordningsidén är att det vid varje enhet måste ske någon form av uppoffring för att organisationen ska kunna uppnå de gemensamma målen. Att bara följa sina egna intressen och bortse från de övriga enheternas aktiviteter leder till att samordningen slutar fungera. Styrningens syfte är således att målinrikta och samordna verksamheten för att uppnå en hög effektivitet (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Ledarskap handlar om att få uppgifter utträttade genom andra utan att använda tvång. Syftet är med andra ord att få andra människor att frivilligt, och gärna engagerat, arbeta för att uppnå specifika mål. Ledarskap är i en organisation därför en social process och en relation mellan ledare och ledda. En organisation måste formulera sin uppgift i form av mission, vision och affärsidé. För att organisationen ska kunna fördela och utnyttja sina resurser och säkerställa att värde skapas måste uppgiften konkretiseras med hjälp av mål. Målen beskriver vad som skall uppnås med verksamheten på kort respektive lång sikt (Ibid).

### **1.1.1 Projekt**

Engwall (1995) ger exempel på olika definitioner av begreppet projekt som florerat de senaste decennierna och en av dem är:

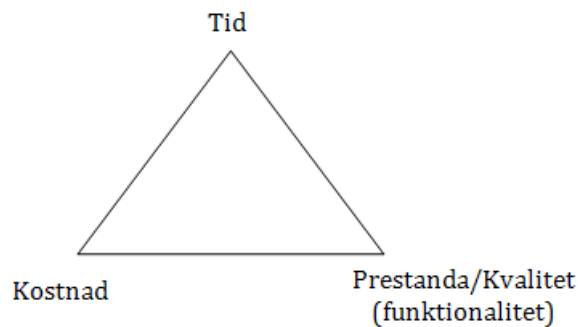
*“Projects are goal-oriented. They involve the coordinated undertaking of interrelated activities. They are of finite duration, with beginnings and ends. They are each, to a degree, unique. In general, these four characteristics distinguish projects from other undertakings.”* (Frame i Engwall, 1995, s. 44)

I de flesta definitionerna i projektlitteraturen finns egenskaper som beskriver projekt som målinriktade, att de kräver samordning av olika aktiviteter, att de har en början och ett slut samt att de är unika. Det som primärt särskiljer projekt från annan verksamhet är projektets avgränsning i tiden. Det är viktigt att särskilja på själva projektet (arbetsuppgiften) och resultatet av projektet, den färdiga produkten (objektet). Projektet är en arbetsuppgift som är begränsad över tiden medan produkten är det långsiktiga beständiga resultatet efter att projektet har genomförts (Engwall, 1995).



### 1.1.2 Projektets styrparametrar

När ett projekt genomförs bör det initialt upprättas tidsmässiga, resursmässiga samt prestationsmässiga avgränsningar. En anledning är att markera ansvar, tillhörighet och identitet för de individer som ska genomföra projektet. De avgränsningar som görs i uppstarten av projektet angående mål, tids- och kostnadsramar kan dock komma att förändras under projektets gång. Tid, kostnad och kvalitet är således projektets styrparametrar, se figur 1.1, och är projektledarens verktyg för att leda projektprocessen och nå projektresultatet (Söderlund, 2005).



**Figur 1.1: Projektets styrparametrar (Söderlund, s.55, 2005)**

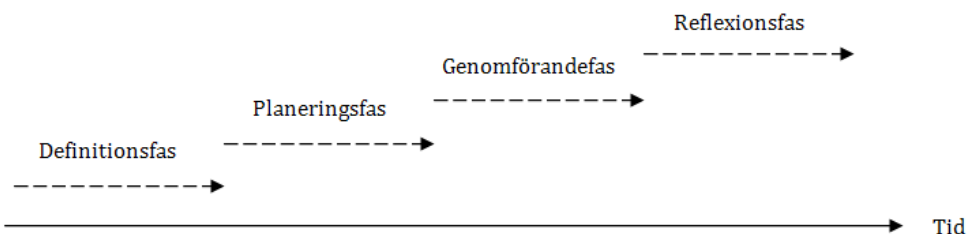
Hur länge ett projekt skall ta vid definieras oftast på förhand. Detta ger möjlighet till utvärdering och bedömning under projektets gång, men ger också projektets deltagare möjlighet att både prioritera och avgränsa sitt deltagande. Att sätta upp en tydlig tidsram för ett projekt minskar komplexiteten för projektets inblandade, men kan också skapa en viss tidspress. Kostnader refererar till de resurser som krävs för att genomföra ett projekt. Hur stor budgeten för ett projekt skall vara bestäms i förväg och gör det möjligt, för t.ex. projektets beställare, att i efterhand utvärdera projektets resultat (Söderlund, 2005). Med kvalitet menas de standarder som används för att utvärdera projektresultatet och projektprocessen (Macheridis, 2010). En projektledares primära uppgift är att kunna balansera dessa tre faktorer mot varandra. Detta innebär att projektet måste genomföras inom en given tids- och kostnadsram samtidigt som det levererade projektresultatet måste uppfylla de specificerade kvalitetskraven (Meredith & Mantel, 2010).

### 1.1.3 Projektets livscykel

Med projektets livscykel menas den tid över vilket ett projekt sträcker sig. Detta inkluderar, förutom den tid då projektet rent praktiskt genomförs, även

tiden innan projektet startar och tiden efter själva projektet. Det vanligaste sättet att dela in projektets livscykel är i de fyra faserna definitions-, planerings-, genomförande-, och reflexionsfasen (Macheridis, 2010), se figur 1.2.

I definitionsfasen preciseras projektet genom att en analys av kundens problem och krav görs. I denna fas beslutas även vilka som ska ingå i projektgruppen samt att projektets budget, tidsramar och rutiner fastställs. För att kunna utvärdera projektets utveckling bestäms här också milstolpar för projektet. I planeringsfasen undersöks vilka delproblem som finns, hur dessa hänger samman och i vilken ordning de måste utföras. Det måste även beslutas om vem ska bli ansvarig för vad under projektets gång. I genomförandefasen genomförs själva projektet och som grund används tydliga specifikationer av vad som ska göras och en detaljerad plan för hur det ska göras. I den avslutande reflexionsfasen utvärderas, efter det att projektet avslutats, dess resultat mot vad som utlovats. Viktigt är också att utvärdera och sammanställa gruppmedlemmarnas personliga erfarenheter av projektet för att kunna ta med sig dessa till kommande projekt. Detta dels för att undvika att göra liknande misstag i framtiden, om sådana inträffat, men också för att ta med sig bra idéer och rutiner som kommit fram under projektet (Eklund, 2009).



Figur 1.2: Projektets livscykel och dess faser (Macheridis, s.58, 2010)

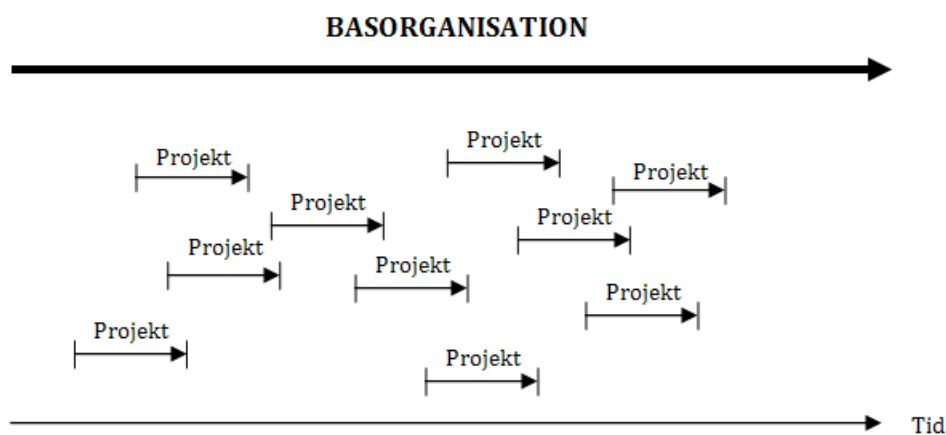
#### 1.1.4 Processer

Under ett projekt är det viktigt att veta vilka olika processer (arbetsmoment) som måste genomföras och hur de kan genomföras på bästa sätt. Olika processer pågår i regel parallellt och kan involvera flera olika arbetsgrupper. Det är också viktigt att varje arbetsgrupp känner en trygghet i sitt arbete och har de resurser som krävs för att genomföra sina arbetsuppgifter. Varje verksamhet har sina anvisningar för hur dessa arbetsmoment ska genomföras och de beskrivs i olika arbetsmodeller och arbetsinstruktioner. Dessa används också som ett hjälpmedel för att förstå vilka resultat som skall skapas och vilka krav som ställs på de som ska utföra arbetet (Ortman, 1999).

Det finns även processer som omfattar aktiviteter för att planera och samordna arbetet samt följa upp vad som händer. Dessa processer innefattar också att vid behov besluta om kompletterande åtgärder, för att undvika störningar eller att göra eventuella korrigeringar om projektets förutsättningar ändras. Verksamheter som ofta arbetar med projekt kan förenkla arbetet genom att fastställa en projektstandard, vilken inte enbart kräver samverkan mellan projektmedlemmarna, utan skall innefatta alla roller kring projektet. Projektstandarderna skall inte upplevas som ett tvång utan ska vara ett hjälpmedel för att kunna genomföra projektarbetet så smidigt som möjligt. När en verksamhet som sysslar med projektverksamhet vill bli ISO-certifierad måste det finnas en tydligt definierad projektstandard (Ortman, 1999).

### 1.1.5 Multiprojektorganisationen

Engwall (2001) menar att majoriteten av den litteratur som berör projektledning beskriver hur individuella projekt ska planeras och koordineras gällande dess olika aktiviteter och resurser. I teorin talas det oftast om att organisationer åtar sig ett fåtal väldigt stora projekt, men i praktiken är det vanligare att det istället förekommer många projekt som är mindre i storlek.



Figur 1.3: Multiprojektperspektivet (Engwall, s.11, 2000)

Det blir därför allt vanligare i moderna organisationer att de anställda tvingas arbeta i en organisationsmiljö där flera projekt utförs och styrs parallellt. En organisation som till största delen har rutiner som är definierade och hanterade som projekt och där projekten utförs parallellt kallas för en multiprojektorganisation. I en sådan organisation kan projekten vara unika eller återkommande, stora eller små och organiserad på olika sätt, men

gemensamt för dessa organisationer är att projekten är många, att de integrerar med varandra och påverkar miljön runt omkring dem (Engwall, 2001).

I praktiken finns det tre sätt att organisera en multiprojektorganisation. Den första är genom en funktionell struktur, där de anställda flyttar mellan olika projektgrupper och projektgruppsmedlemmarna har då ingen överordnad i det aktuella projektet. Då kan olika delar av projekt delegeras till olika funktionella enheter, där varje enhet är ansvarig för att genomföra sin egen del av projektet. Det andra sättet är att strukturera organisationen utifrån en matrisstruktur, där arbetet som de anställda utför i de olika projekten baseras på vilken permanent funktionell avdelning de tillhör. Organisationen byggs då upp som en matris där den ena dimensionen består av olika projekt och den andra dimensionen av de funktionella enheterna. Det tredje sättet är genom en projektorienterad organisationsstruktur. Då är den enskilde personen medlem i ett projekt och tillhör ingen organisatorisk enhet, utan flyttar mellan olika projekt. Projektledningen har i detta fall ansvar för hela projektet, vilket innebär kontroll över vilka resurser som ska förfogas samt att utvärdera projektets resultat (Macheridis, 2010).

#### **1.1.6 Ad Hoc**

Det latinska ordet ad hoc betyder ordagrant "*till detta*". Ur en vidare mening har det betydelsen "*tillsatt för ett särskilt ändamål*". Att säga att något är ad hoc, innebär alltså att det är gjort för ett specifikt ändamål, och att det inte är avsatt som en generell lösning på ett bredare problemområde (Wikipedia, 2011).

## **1.2 Bakgrund**

Den forskning som gjorts om multiprojektorganisationer är begränsad i jämförelse med forskningen som beskriver hur en organisation på bästa sätt ska planera och koordinera det individuella projektet. Varje multiprojektorganisation är unik, men de anställda arbetar alltid utifrån målet att projekten skall genomföras på ett så effektivt sätt som möjligt. För att skaffa mig en djupare förståelse för hur de projektanställda arbetar och vad som krävs för att projekten ska genomföras på ett effektivt sätt, tog jag kontakt med en multiprojektorganisation.

### 1.3 Företagspresentation

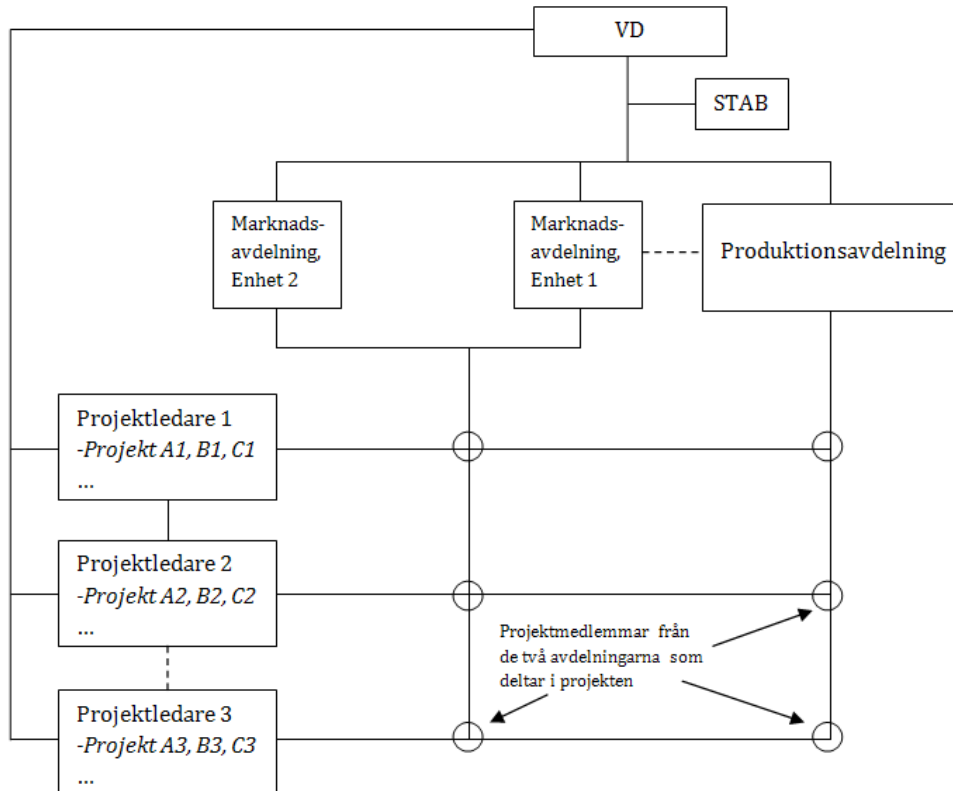
Det studerade företaget har valt att vara anonymt då studien behandlar ämnen som kan vara känsliga för dess omgivning. I studien kommer det inte heller framgå inom vilken bransch företaget verkar. Det studerade företagens organisationsstruktur beskrivs i figur 1.4.

På företaget finns två avdelningar som benämns marknad och produktion. Arbetet för de anställda på dessa två avdelningar handlar om att genomföra projekt för att leverera de uppdrag som företaget åtagit sig via externa klienter. De anställda arbetar enbart med arbetsuppgifter som på något sätt är relaterade till projektverksamheten och de har inga övriga fasta arbetsuppgifter på sina avdelningar. Projektarbetet ska genomföras efter givna processbeskrivningar, från projektets uppstart till det att resultatet presenteras för kunden. Alla projekt som genomförs är av ad hoc karaktär eftersom att varje projekt utgår från specifika kundkrav.

Företaget åtar sig kontinuerligt nya projektuppdrag och är mycket projektintensivt, vilket innebär att både projektledare och projektmedarbetare ofta är involverade i flera projekt samtidigt. Detta innebär också att de anställda kan tvingas hoppa mellan arbetsuppgifter och delaktiviteter i olika projekt för att klara av att möta projektens uppsatta deadlines. Årligen genomförs mellan 500-600 projekt på företaget och under de mest intensiva perioderna är 50-75 projekt aktiva samtidigt. De anställda arbetar hela tiden under förutsättningarna att projekten ska uppfylla kundens önskemål inom en given tids- och kostnadsram. Projekten har skiftande syfte och storlek och företaget anses av därför vara en multiprojektorganisation med matrisstruktur.

Högsta ansvar på företaget har den verkställande direktören. På företaget finns också en stab med funktionerna pr/marknadskommunikation, ekonomi, inköp och personal. VD:n och de anställda som tillhör staben anses inte vara direkt involverade i projektverksamheten och kommer därför inte ingå i studien. Det finns en chef för marknadsavdelningen och en chef för produktionsavdelningen. Med avdelningscheferna inräknade arbetar 35 anställda på marknadsavdelningen och 25 anställda på produktionsavdelningen. Företaget har en geografisk uppdelning av verksamheten och på huvudkontoret arbetar alla 25 från produktionsavdelningen och 21 av de anställda på marknadsavdelningen. De resterande 14 personerna på marknadsavdelningen finns på en annan ort ca

80 mil från huvudkontoret. Företaget är också ett dotterbolag och moderbolaget finns utomlands.



**Figur 1.4: Det studerade företags organisationsstruktur**

På marknadsavdelningen finns företagets projektledare, som även arbetar aktivt som konsulter. Deras primära arbetsuppgifter som projektledare är dels att ansvara för de övergripande besluten om igångsättning och avslutning för projekten, som således startar och avslutas på marknadsavdelningen. Projektledarna sköter även kundkontakten och tar fram offertförslag och gör förkalkyler. De är även ansvariga för att sätta upp mål och ramar för projektet genom att ta ställning till bl.a. budget och tidsplanering samt att lönsamhet uppnås för genomförda projekt. I deras roll som konsult ansvarar de bl.a. för att kontinuerligt bedriva försäljningsarbete och upprätthålla och utveckla kontakter med kunder.

På marknadsavdelningen arbetar även personer som på olika sätt assisterar projektledarna med att leverera och presentera projektresultatet för kunden. Marknadsavdelningen är indelad i fyra olika affärsområden och när ett nytt

projekt startar assisteras projektledarna av andra anställda från marknadsavdelningen som ingår i olika expertteam. I projektgrupperna ingår alltid också anställda från produktionsavdelningen som utför de arbetsmoment och åtaganden som krävs för att kunna uppfylla kundens kravspecifikationer. De arbetar med att ta fram material och information som sammanställs och som sedan analyseras av projektledarna på marknadsavdelningen. Under arbetets gång ska projektledarna göra kontinuerliga avstämningar med projektmedarbetarna från de båda avdelningarna för att säkerställa att arbetet fortskrider enligt den plan som gjorts under rådande förutsättningar. Kommunikationen inom organisationen sker både informellt genom bl.a. telefonsamtal, spontant korridorssnack, e-postmeddelanden, men också formellt genom exempelvis projektmöten.

Alla anställda har tillgång till en projektdatabas där information om alla projekt finns tillgänglig. Detta administrativa hjälpmedel är det enda som är gemensamt för de båda avdelningarna. Varje projekt har ett eget projektnummer och ett eget konto som bl.a. innehåller kundens kravspecifikationer, planerad budget, arbetsbeskrivningar, datum då olika delaktiviteter ska vara utförda samt slutdatum för projektet då resultatet ska levereras till kunden. Den största delen av den informationen som läggs in i projektdatabasen görs av projektledarna, då det är dem som har all kontakt med kunden.

Företaget är certifierat med ISO 9001:2008 (se kapitel 3.4.1) och har därför ett kvalitetsledningssystem (KLS) som måste uppfylla vissa bestämda krav gällande kvalitet. Detta innebär bl.a. att företaget ska arbeta mot ständiga förbättringar och de anställda ska därför rapportera uppstådda avvikelser som sker i arbetet under projekten. Avvikelserna ska sedan analyseras i syfte att dra lärdom av misstagen, vilket ska bidra till kontinuerlig förbättring och utveckling av organisationen.

Alla projekt som företaget får förfrågningar på offereras och det är ytterst sällan som beslut tas att inte genomföra ett projekt. Förutom att projektledarna själva arbetar aktivt med försäljningsarbete och att de kontaktas av kunder som vill ha företagets tjänster, tilldelas även företaget projekt via moderbolaget.

## **1.4 Syfte**

Huvudsyftet med detta examensarbete är att söka förståelse för vilka faktorer som påverkar effektiviteten i projektverksamheten i en multiprojektorganisation. Huvudsyftet delas sedan in i två delsyften där det första är att undersöka vilka faktorer de projektanställda upplever som särskilt relevanta samt hur dessa faktorer är sammankopplade i förståelsen av den organisatoriska effektiviteten. Det andra delsyftet är att undersöka vilka de viktigaste strategiska övervägandena är och vilka de eventuella åtgärderna en företagsledning kan vidta för att förbättra den organisatoriska effektiviteten i en multiprojektorganisation.

## **1.5 Avgränsningar**

Studien avgränsas till de anställda på företaget som är direkt involverade i projektverksamheten. Detta inkluderar samtliga anställda på företagets två avdelningar inklusive avdelningscheferna. Fokus ligger på arbetet mellan projektmedarbetarna och relationen mellan projektledarna och kunden kommer därför inte undersökas djupgående.

## **1.6 Målgrupp**

Rapportens målgrupp är dels berörda på företaget samt studenter som befinner sig i slutet av sin civilingenjörsutbildning.



## **1.7 Disposition**

### **Kapitel 1: Inledning**

I det första kapitlet introduceras rapportens ämne. Kapitlet innehåller för studien viktiga nyckelbegrepp, bakgrund, företagspresentation, syfte, avgränsningar samt rapportens målgrupp.

### **Kapitel 2: Metod**

I det andra kapitlet presenteras de metoder och tekniker som kan användas när ett forskningsprojekt genomförs. I varje avsnitt redogörs och motiveras de val som gjorts gällande metodik för detta examensarbete.

### **Kapitel 3: Teori**

I det tredje kapitlet görs en teorigenomgång över faktorer som har påverkan på effektiviteten i projektverksamheten i en multiprojektorganisation. Avslutningsvis görs en sammanfattning av teorikapitlet, vilket också blir ett avstamp till efterföljande empiriavsnitt.

### **Kapitel 4: Empiri från gruppdiskussionerna**

I det fjärde kapitlet presenteras empirin från de två gruppdiskussionerna.

### **Kapitel 5: Empiri från enkätstudien**

I det femte kapitlet presenteras empirin från webbenkäten.

### **Kapitel 6: Analys**

I det sjätte kapitlet analyseras och diskuteras empirin från de två föregående avsnitten med utgångspunkt från de två delsyftena. Här vävs empirin samman med olika delar av den teoretiska referensramen i syfte att presentera mina återkopplingar för läsaren.

### **Kapitel 7: Rekommendationer till det studerade företaget**

I det sjunde kapitlet diskuteras de eventuella åtgärdarna ledningen kan vidta, vilka anses ha stor påverkan på den organisatoriska effektiviteten.

### **Kapitel 8: Slutsatser**

I det åttonde kapitlet sammanfattas och diskuteras de slutsatser som arbetet bidragit med.

### **Referenser**

### **Bilagor**



## 2 METOD

---

*I detta kapitel behandlas examensarbetets metodik, det vill säga de metoder som använts för att syftet ska uppnås. Här presenteras alla tekniker och modeller som använts under forskningsarbetet. Varje avsnitt avslutas med en redogörelse och motivering till de val som gjorts i detta examensarbete.*

---

### 2.1 Metodik

Metodiken utgör det grundläggande arbetssättet vid utförandet av ett examensarbete och sätter upp ramar och principer för tillvägagångssättet. Metodiken är ingen detaljerad beskrivning av vad som ska och inte ska göras, utan är till som hjälp för att i lämpliga steg ta sig från uppsatt målsättning mot ökad kunskap i frågan. Vilken metod som bör tillämplig styrs av arbetets mål och karaktär. Studiens syfte varierar beroende på typ av uppgift och kan delas in i följande områden:

- *Beskrivande* studier har som syfte att ta reda på och beskriva hur något fungerar eller utförs.
- *Utforskande* studier har som syfte att på djupet förstå hur något fungerar eller utförs.
- *Förklarande* studier har som syfte att söka orsakssambandet och förklaringar till hur något fungerar eller utförs.
- *Problemlösande* studier har som syfte att hitta en lösning till ett identifierat problem (Höst et al, 2006).

Syftet kan också skifta i olika delar av studien, exempelvis kan det inledas med en probleminentifiering i en beskrivande delstudie, som sedan löses i en problemlösande delstudie. En studies metodik kan vara av *fix* eller *flexibel* natur. En fix metodik används när studien huvudsakligen är definierad innan genomförandet påbörjas, medan en flexibel metodik kan anpassas efter förändrade förutsättningar (Ibid).

#### 2.1.1 Val av inriktning

Examensarbetet byggde på undersökningar av beskrivande och utforskande karaktär riktat mot hur de anställda på det studerade företaget arbetar i projekten. Detta då syftet var att undersöka vilka faktorer de projektanställda upplevde som särskilt relevanta för att projekten ska genomföras på ett effektivt sätt. Vidare skulle det även undersökas hur dessa faktorer var sammankopplade i förståelsen av den organisatoriska effektiviteten, samt vilka de viktigaste strategiska övervägandena företagsledningen ställs inför.

Examensarbetet hade i slutskedet även undersökningar av problemlösande karaktär då syftet var att ge förslag på eventuella åtgärder som företagsledningen kunde vidta, vilka ansågs ha stor påverkan på den organisatoriska effektiviteten. En flexibel metodik har använts.

## **2.2 Induktion, deduktion och abduktion**

Det underlag en forskare använder i form av data, information och den del av verkligheten som studeras, kallas empiri och används för att bygga teorier. En forskares arbete består av att relatera teori och verklighet till varandra. Hur denna relation ser ut beskrivs med begreppen induktion, deduktion och abduktion (Patel & Davidsson, 2003). Stein (1996) menar att induktion är en forskningsansats där empiri är överordnad teori. Han menar att detta gör det svårt för forskare att vara kritiska till det som observeras, då empiri antas vara mer sann än teori. Detta gör att den teori som inte kan verifieras måste förkastas. Vid deduktion är teorin överordnad empirin, vilket enligt Stein kan leda till att kunskapsutvecklingen blir sluten till redan befintlig teori då denna antas kunna beskriva och förklara all empiri.

Alvesson & Sköldberg (2009) beskriver att den abduktiva forskningsansatsen har karakteristika av både induktion och deduktion. När denna forskningsansats används appliceras generella regler på det enskilda fallet för att slutsatser ska kunna dras enligt deduktion. För att stärka slutsatserna kan också nya observationer genomföras. Observationerna kombineras med tidigare forskning för att ge inspiration att upptäcka mönster som ger ökad förståelse för det som studeras.

### **2.2.1 Val av relation mellan teori och empiri**

Detta examensarbete följde den abduktiva inriktningen, då författaren ville uppnå syftet både genom fallstudien vid det studerade företaget och genom att applicera befintlig teori. Fallstudien avsåg med andra att mer explicit förklara situationen på det studerade företaget, där sedan den teoretiska referensramen syftade till att utvidga den empiriska studien och ge ett större underlag till analysen. Fördelen med ett abduktivt angreppssätt är att det ger förståelse för det studerade fenomenet, vilket gjorde detta angreppssätt till det lämpligaste i mitt syfte. I detta examensarbete användes därför den teoretiska referensramen i syfte att analysera empirin och för att, utifrån den valda forskningsansatsen, sedan dra slutsatser utifrån det specifika fallet.

## 2.3 Undersökningsansats

För att skaffa struktur i sitt arbete bör en, eller kombinationer av lämpliga metoder väljas. Detta skapar möjlighet att utforma en konkret plan för undersökningsarbetet. Om flera metoder används ges möjligheter att få en mer heltäckande bild av det som studeras. Detta kallas *triangulering*. Beroende på vald metod finns olika verktyg för datainsamling och analys. Insamlad data kan vara kvantitativ eller kvalitativ. Kvantitativ data utgörs av sådant som kan räknas och klassificeras och senare bearbetas med statistisk analys. Exempel på kvantitativ data är andel, antal, vikt, färg etc. Kvalitativ data utgörs av ord och beskrivningar och är rika på detaljer och nyanser. Problem som innefattar människor och deras agerande kan ofta vara mer komplexa och en kombination av kvalitativ och kvantitativ data kan vara att föredra (Höst et al, 2006). Nedan behandlas de fyra mest relevanta metoderna för examensarbeten.

### ***Fallstudie***

Då avsikten är att på djupet beskriva ett fenomen eller objekt används lämpligen en fallstudie. Vid en fallstudie är varje fall specifikt och grundar sig på ett för fallet unikt syfte, vilket innebär att det generellt sätt inte går att dra slutsatser till andra fall. Designen på en fallstudie är flexibel och data som samlas in är huvudsakligen kvalitativ. Fallstudier kan göras i en organisation för att förstå hur de anställda arbetar (Höst et al, 2006).

### ***Kartläggning***

Om syftet med arbetet är att beskriva en företeelse är kartläggning en lämplig metod. Vid en kartläggning utförs en frågemässig frågeundersökning där huvudsyftet är av beskrivande karaktär, men där det ibland även finns ett förklarande syfte. En kartläggning kan både samla in kvalitativ och kvantitativ data, men den har alltid fix design. Metoden är alltid av fix natur (Höst et al, 2006).

### ***Experiment***

Eftersöks orsakssamband och förklaring till vad olika fenomen beror på, används den mer styrda metoden experiment. Här kan flera parametrar inverkan på det studerade problemet undersökas, genom att variera och upprepa experimentet. Det går att göra experiment både för att undersöka tekniska lösningar, men även människors beteende (Höst et al, 2006).

### ***Aktionsforskning***

Aktionsforskning handlar om att förbättra något samtidigt som det studeras och används ofta i arbeten av problemlösande karaktär. Inledningsvis observeras en situation eller ett fenomen för att tydliggöra ett problem som ska lösas. Under denna fas kan både kartläggnings- och fallstudiemetoder användas. Nästa steg är att ta fram ett förslag på en lösning och implementera denna. Avslutningsvis görs en utvärdering av lösningen genom observation, analys och reflektion över hur det fungerat. Resultatet utvärderas och arbetsgången upprepas eftersom att det är en iterativ process (Höst et al, 2006).

#### **2.3.1 Val av undersökningsansats**

Valet av undersökningsansats var en fallstudie då syftet var att skapa en djupare förståelse för hur de projektanställda på det studerade företaget arbetar och vad som påverkar effektiviteten när projekten genomförs. Kvalitativ data samlades in genom två gruppdiskussioner med anställda från företagets två avdelningar. Gruppdiskussioner kändes som ett lämpligt val då metoden engagerar flera av de anställda, vilket också kan leda till större medvetenhet kring de frågor som diskuteras. Detta ansågs ge en mer heltäckande bild av de projektanställdas åsikter och hur de upplever att arbetet med projekten fungerar. Informationen från gruppdiskussionerna användes sedan också som underlag till en enkätstudie i form av en webbenkät. Denna genomfördes för att öka förståelsen för i vilken grad olika faktorer kan påverka effektiviteten i projektverksamheten. Kvantitativ data samlades således in genom denna webbenkät som skickades ut till alla personer på företaget som ansågs vara direkt involverade i projektverksamheten. Detta inkluderade samtliga anställda på marknads- och produktionsavdelningen, samt avdelningscheferna för dessa båda avdelningar. Företagets VD samt de som tillhörde staben ingick således inte i enkätundersökningen.

## 2.4 Validitet, reliabilitet och objektivitet

En studies trovärdighet beskrivs med måtten validitet, reliabilitet och objektivitet.

- *Validitet* beskriver i vilken utsträckning det som avses mätas verkligen mäts.
- *Reliabilitet* beskriver graden av tillförlitlighet i mätinstrumentet, alltså i vilken utsträckning samma värde erhålls om undersökningen upprepas.
- *Objektivitet* beskriver i vilken utsträckning värderingar påverkar studien (Björklund & Paulsson, 2003).

I en enskild studie bör strävan vara att försöka uppnå så hög validitet, reliabilitet och objektivitet som möjligt. Ett sätt att öka validiteten och reliabiliteten i både kvantitativa och kvalitativa undersökningar är att använda flera olika perspektiv, exempelvis genom triangulering. Objektiviteten ökas genom att tydliggöra och motivera de olika val som görs i studien. Detta för att ge läsaren att själv ta ställning till studiens resultat (Ibid).

### ***Kvalitativa undersökningar***

Det finns två stora problem gällande reliabiliteten vid kvalitativa undersökningar. Det första problemet är att kvalitativ data genereras genom interaktion mellan människor i ett specifikt sammanhang, gällande både tid och rum. Det faktum att verkligheten är föränderlig gör det omöjligt att uppnå ett identiskt resultat om studien upprepas. Det andra problemet är att den kvalitativa analytikern och mätinstrumentet är samma sak, vilket betyder att reliabiliteten endast är kopplad till den person som tidigare utfört undersökningen. Dessa två faktorer gör att reliabilitetsbegreppet är svårått för att fastställa värdet på en kvalitativ undersökning. Ett desto effektivare sätt att mäta värdet på en kvalitativ analys är genom att undersöka dess validitet (Christensen et al, 2010).

Validitet vid en kvalitativ undersökning uttrycks vanligen som intern och extern validitet. Den interna validiteten är beroende av hur systematiskt insamlings- och analysarbetet samt öppenheten i undersökningsprocessen varit. Att använda sig av olika typer av data samt att inte dra förhastade slutsatser angående resultatet påverkar också den interna validiteten. En hög extern validitet kräver att den använda strukturen är fullständig och informationsrik så att en person som studerar resultatet kan bedöma i vilken

utsträckning det är överförbart till andra enheter eller fall (Christensen et al, 2010).

### ***Kvantitativa undersökningar***

När en kvantitativ undersökning resulterar i ett mätvärde på en variabel som exakt motsvarar den målpopulation som mäts, sägs undersökningen vara fullständigt valid. Reliabilitet avser mätmetodens förmåga att undvika slumpmässiga fel. En mätning som helt saknar slumpmässiga fel är fullständigt reliabel. En kvantitativ undersökning måste därför ha en god reliabilitet för att vara valid. För att undersökningen ska vara valid räcker det dock inte med att den saknar slumpmässiga fel utan måste också mäta rätt saker (Christensen et al, 2010).

#### **2.4.1 Projektets validitet, reliabilitet och objektivitet**

För att öka studiens trovärdighet har kompletterande källor använts, både gällande primär och sekundärdata. För att få en mer heltäckande bild av projektverksamheten har också en kombination av kvalitativ och kvantitativ data använts, dvs. triangulering som ökar både validiteten och reliabiliteten.

En förebyggande studie gjordes på företaget innan utformandet av diskussionsguiden. Detta genom att primärdata samlades in genom kontinuerliga möten med handledaren på företaget som har lång erfarenhet, både i branschen och på företaget. Syftet med den förebyggande studien var att få en bättre förståelse för studieobjektet och på så sätt kunna anpassa och formulera diskussionsfrågorna tydligare, vilket både ökar studiens validitet och reliabilitet.

För att ytterligare öka validiteten på insamlad kvalitativ data var frågorna under gruppdiskussionerna av öppen karaktär. Detta för inte styra samtalet men samtidigt uppmuntra till diskussion. Ökad validitet gavs genom att minst en anställd från varje arbetsområde på huvudkontoret var representerad under gruppdiskussionerna med syftet att få åsikter och synpunkter från alla delar av verksamheten. Diskussionerna dokumenterades med hjälp av en videokamera så att bearbetningen av materialet kunde göras vid ett senare tillfälle i en lugnare miljö utan tidspress, vilket också gav ökad validitet. Den från gruppdiskussionerna framtagna webbenkäten granskades och redigerades också tillsammans med handledaren innan den skickades ut till de projektanställda.



Samtliga anställda på företaget som ansågs direkt involverade i projektverksamheten gavs möjlighet att svara på webbenkäten. Enkäten låg ute under tio dagar och ett påminnelsemeddelande skickades ut efter sju dagar. Den totala svarsandelen på företaget som var 75 % kan anses högt, vilket också ger en hög reliabilitet. När webbenkäten skickades ut gick det inte att avsluta enkäten utan att ha tagit ställning till alla påståenden, vilket också minimerade risken för slumpmässiga fel. För att undersöka eventuella samband mellan två påståenden, studerades först chi-tvåvärdet. Detta är en statistisk signifikansnivå som visar huruvida det finns ett statistiskt samband mellan två variabler. Mina kriterier för att använda en korrelationstabell var att chi-tvåvärdet skulle ligga på en nivå av 0,05 eller lägre, vilken innebär att risken att dra felaktiga slutsatser är mindre än en på 20. Dessa förutsättningar anses ge enkätundersökningen en hög validitet.

Olika avgränsningar och val har motiverats för att ge läsaren möjlighet att förstå studiens underlag och ta ställning till dess innehåll och resultat. Detta för att uppnå en god objektivitet.

## **2.5 Tillvägagångssätt**

Examensarbetet har genomförts i följande steg:

- Uppstart och planering
- Informationsinsamling
- Analys och bearbetning
- Avslutning

### **2.5.1 Uppstart och planering**

Examensarbetet startar med att målen med arbetet definieras. För att minska risken för fel och misstag under arbetets gång görs en detaljerad planering av olika aktiviteter. Alla inblandade parter ska godkänna de definierade projektspecifikationerna (Höst et al, 2006).

### **2.5.2 Informationsinsamling**

Data kan särskiljas beroende på när, var och varför den samlades in och delas då in i kategorierna sekundär- och primärdata. Data som har samlats in i ett annat sammanhang med ett annat syfte, det vill säga data som redan finns tillgänglig vid det aktuella tillfället, kallas sekundärdata. Information utöver den som redan finns tillgänglig som samlas in för arbetets specifika syfte kallas primärdata (Christensen et al, 2010). Det finns många olika metoder för att samla in och bearbeta information och data i vetenskapliga

undersökningar (Björklund & Paulsson, 2003). Nedan beskrivs några av de vanligaste metoderna.

### ***Litteraturstudier***

Litteratur är all form av skrivet material, exempelvis böcker, broschyrer och tidsskrifter. Uppgifterna vid litteraturstudier är sekundärdata, vilket innebär att det är extra viktigt att vara medveten om att informationen kan vara vinklad eller ej heltäckande. En styrka med litteraturstudier är att det krävs små ekonomiska resurser att samla in en stor mängd information och att detta kan ske under en relativt kort tid (Björklund & Paulsson, 2003).

### ***Intervjuer***

En intervju är någon form av utfrågning som kan ske genom personlig kontakt eller via telefon och ger författaren tillgång till primärdata. Intervjuer kan genomföras med en ensam intervjuperson eller genom någon form gruppdiskussioner (Krag, 1993). I en gruppdiskussion, som också kan kallas fokusgrupp, koncentrerar sig en grupp av människor på en och samma fråga. Då kan enskilda deltagares uppfattningar leda till associationer och reaktioner hos andra och flera olika perspektiv på en fråga kan komma fram (Obert & Forsell, 2008). Om frågorna på förhand är nerskrivna och tas upp i en bestämd ordning är intervjun strukturerad. En intervju där ämnesområdena är bestämda på förhand, men frågorna formuleras efterhand beroende på hur respondenten svarar och reagerar, kallas semi-strukturerad. Ett samtal där frågorna uppkommer efterhand kallas för en ostrukturerad intervju (Björklund & Paulsson, 2003). En viktig skiljelinje gällande intervjufrågor är hur öppna respektive slutna de är. Här avses karaktären på det utrymme som svaret finns inom. Ju fler svarsmöjligheter en fråga har, desto större är detta utrymme och desto mer öppen är frågan (Krag, 1993). Förutom att en intervju ger tillgång till information som är direkt relaterad till studiens syfte, ger den även möjlighet till en djupare förståelse. Att genomföra intervjuer kan å andra sidan både vara kostsamt och tidskrävande (Björklund & Paulsson, 2003).

### ***Enkäter***

En enkät är en skriftlig utfrågning där alla frågor ställs i ett frågeformulär som exempelvis distribueras per post, fax, e-post, webbplats eller en uppställd dator. Svaren ges genom att de skrivs in i formulären genom kryss i rutor, siffror, ord etc (Lekvall & Wahlbin, 2001). Enkäter kan leda till att ett stort underlag av primärdata erhålls till en relativt liten arbetsinsats. Nackdelar med enkäter är att det lättare sker misstolkningar och att svaren blir mer

kortfattade jämfört med intervjuer. En annan risk är och att svarsfrekvensen blir låg (Björklund & Paulsson, 2003).

Måtskalor för variabler kan vara av fyra olika typer: nominalskala, ordinalskala, intervallskala och kvotskala. En *nominalskala* har olika skalvärden som utgör klasser där mätobjekten kan inplaceras. Skalans värden har sinsemellan ingen ordning och en mätning kan exempelvis vara en persons civilstånd. I en *ordinalskala* bildar skalvärdena en ordning, men avståndet mellan skalvärdena är inte lika långa. Ett exempel på svarsalternativ kan vara, "Mycket dåligt", "Ganska dåligt", "Varken bra eller dåligt", "Ganska bra" och "Mycket bra". Avståndet mellan dessa fem alternativ är verbalt definierade, vilket innebär att det inte är givet att dessa avstånd är lika stora. Det är därför olämpligt att tolka de flesta statistiska spridningsmått för en variabel på en ordinalskala, men detta görs dock ofta för att få en översikt av svaren. I en *intervallskala* är avståndet mellan skalvärdena numeriska definierade och lika stora, vilket underlättar analys och tolkning av resultaten. En intervallskala kan ha verbalt bestämda ändpunkter med skalsteg som anges som markeringar med lika inbördes avstånd. Ett exempel på en intervallskala med verbalt bestämda ändpunkter är en femgradig skala med "Mycket dåligt" och "Mycket bra" i ändpunkterna. En sådan skala kan sedan exempelvis kodas 1,2,3,4,5 för de olika svarsalternativen. När en skala med intervallgenskaper också har en naturlig nollpunkt kallas den *kvotskala*. Med en kvotskala går det exempelvis att mäta inkomst, ålder och produktionsvolym (Lekvall & Wahlbin, 2001).

### **2.5.3 Analys och bearbetning**

Med hjälp av den teoretiska referensramen analyseras och bearbetas insamlad data. Utifrån de faktorer eller data som framkommit under arbetets gång, förs i analysen en diskussion där mönster och samband eftersöks. Författarens egna tankar utgör majoriteten av innehållet i detta avsnitt. För att andra läsare skall kunna granska materialet och dra egna slutsatser, måste därför alla moment beskrivas väl och motiveras av författaren (Björklund & Paulsson, 2003).

### **2.5.4 Avslutning**

Ett examensarbete avslutas bl.a. med att rapporten sammanställs, arbetet presenteras och att opponering på någon annans arbete utförs. Under arbetets och utformandet av rapportens gång bör delkapitel godkännas av handledare efterhand (Höst et al, 2006).

### **2.5.5 Genomförande**

Examensarbetet inleddes med ett flertal möten med handledaren på företaget. Dessa möten lade grunden för projektets inriktning, arbetet med företagspresentationen, gruppdiskussionerna och enkätstudien. Efter vidare handledning från LTH kunde problem och syfte specificeras och godkännas av samtliga parter. Dessa har modifierats till viss del under arbetets gång på grund av ändrade förutsättningar.

Datansamlingen har skett genom litteraturstudier, internetkällor, möten med handledaren på företaget, två gruppdiskussioner och en webbenkät. Sekundärdata har i huvudsak inhämtats från böcker och tidskrifter. Litteraturstudierna var en iterativ process och pågick parallellt med resten av arbetet. Merparten av litteraturstudierna färdigställdes dock innan gruppdiskussionerna påbörjades. Samtliga källor har granskats kritiskt, både gällande informationens inriktning och dess kvalitet. Källornas källor har identifierats och ursprungskällan har använts i största möjliga mån.

Primärdata samlades i den initiala fasen in genom kontinuerliga möten med handledaren på företaget. Denna information var viktig för att få en grundläggande bild av hur de projektanställda på företaget arbetade och styrde till viss del också inriktningen av litteraturstudierna. Litteraturstudierna utgjorde sedan första steget i den ämnesfördjupning som var nödvändig för att kunna genomföra examensarbetet. Syftet med litteraturstudierna var att identifiera faktorer som ansågs påverka effektiviteten i projektverksamheten i en multiprojektorganisation. Initialt fokuserades litteraturstudierna mot multiprojektorganisationen, för att på så sätt få en djupare förståelse för begreppet. Men denna information som grund fortsatte arbetet sedan genom att i huvudsak inriktas på olika aspekter som är viktiga för att uppnå effektivitet i det enskilda projektet. Genom detta angreppssätt identifierades ämnen kopplade till de fem huvudfaktorerna ledarskap, kommunikation, kunskap, kvalitet och stress, vilka ansågs utgöra en bred teoretisk grund för det fortsatta arbetet. För att ge läsaren en ökad förståelse för dessa begrepp beskrivs de i början av varje delkapitel först ur ett mer allmänt perspektiv, för att sedan kopplas samman med projektperspektivet.

Efter omfattande litteraturstudier kunde en diskussionsguide utformas och återfinns i bilaga 1. Primärdata samlades således också in genom de två gruppdiskussionerna. I den ena gruppdiskussionen deltog sju av de anställda från marknadsavdelningen och i den andra sex av de anställda från

produktionsavdelningen. Gruppdiskussionerna genomfördes för att skapa en större förståelse för vad som påverkar effektiviteten när projekten genomförs på företaget och frågorna fokuserade på ämnen kopplade till ledarskap, kommunikation, kunskap, kvalitet och stress. Frågorna under gruppdiskussionerna kan anses ha varit av öppen karaktär, men flera av dessa var formulerade i syfte att försöka identifiera faktorer som eventuellt kunde minska effektiviteten när projekten genomförs.

På grund av det geografiska avståndet mellan huvudkontoret och den delen av marknadsavdelningen som inte tillhör huvudkontoret, deltog inga anställda från denna del av verksamheten i gruppdiskussionen. På huvudkontoret finns dock tydliga arbetsuppgiftsområden och representanter från varje område tillfrågades om det fanns intresse att delta i gruppdiskussionen, som var helt frivillig. Minst en representant från varje område fanns med under gruppdiskussionerna. Urvalet under gruppdiskussionerna gjordes tillsammans med handledaren på företaget som presenterade två till tre namn per arbetsområde. Dessa personer kontaktades och syftet med gruppdiskussionen och examensarbetet förklarades.

Insamlad data från gruppdiskussionerna granskades och bearbetades och användes sedan också som underlag till en webbenkät. Denna skickades ut till de anställda som ansågs vara direkt involverade i projektverksamheten. Webbenkäten återfinns i bilaga 2. Primärdata samlades således in via denna webbenkät. Urvalet omfattande samtliga anställda på de båda avdelningarna, inklusive avdelningscheferna, vilket också var alla de personer som ingick i urvalsramen. Av de 35 personerna som arbetar på marknadsavdelningen kom det in svar från 30 av de anställda, vilket på marknadsavdelningen gav en svarsandel på 86 %. Av de 25 personerna som arbetar på produktionsavdelningen kom det in svar från 15 av de anställda, vilket på produktionsavdelningen gav en svarsandel på 60 %. Den totala svarsandelen var 75 %. Webbenkäten bestod först av olika påståenden som hade formulerats baserat på materialet från gruppdiskussionerna. Påståendena i enkäten var inte direkt citerade från gruppdiskussionerna, utan formulerades utifrån författarens tolkningar av det som diskuterades samt så att de skulle vara tydliga och enkla att ta ställning till.

För samtliga påståenden kunde respondenterna svara på en femgradig intervallskala som hade verbalt bestämda ändpunkter. En intervallskala valdes eftersom kodningen av svarsalternativen då har en matematisk innebörd. Detta gjorde det också möjligt att genomföra meningsfulla

statistiska beräkningar, exempelvis medelvärden. I ändpunkterna fanns uttrycken "Instämmer helt" och "Tar helt avstånd från". Alla påståenden hade koppling till olika faktorer som ansågs kunna påverka effektiviteten i projektverksamheten och därmed också den organisatoriska effektiviteten. Alla påståenden hade negativ innebörd och att ange en 5:a innebar att respondenten instämde helt med påståendet och en 1:a att respondenten helt tog avstånd från påståendet. Svar 3 var den neutrala mittpunkten. Att ange en 2:a kan ses som att respondenten delvis tog avstånd från påståendet och en 4:a att respondenten delvis instämde med påståendet. För varje påstående hade respondenterna även givits möjligheten att välja alternativet "Vet ej/Ej relevant". Detta alternativ togs med i syfte att ge respondenterna chansen att ta avstånd från påståendet om det fanns osäkerhet över hur denne skulle svara, eller om respondenten inte berördes av det påståendet syftade till.

Påståendena följdes av en fråga där respondenterna ombads svara vad deras totala intryck var av att arbeta på företaget. Respondenterna kunde på denna fråga svara på en ordinalskala med verbalt bestämda avstånd. Svartalternativen var "Mycket negativt", "Negativt", "Varken eller", "Positivt", "Mycket positivt". Avslutningsvis skulle de även fylla i vilken av de två avdelningarna de tillhörde.

Resultatet från webbenkäten överfördes till databearbningsprogrammet SPSS. Med hjälp av programmet kunde data sammanställas och genom den få fram grafer, diagram och tabeller för att lättare kunna överskåda respondenternas svar. Svartalternativet "Vet ej/Ej relevant" hade först kodats som 6, men för att inte påverka medelvärdet för påståendena kodades detta alternativ om till "system missing". Vid framtagningen av korstabellerna togs även alla de respondenter som angivit "Vet ej/Ej relevant" för något av påståendena bort.

Grunden för det teoretiska ramverket utformades innan gruppdiskussionerna, men har modifierats och kompletterats under arbetets gång. Sambanden mellan de teoretiska ämnesområdena, som arbetet bygger på, har vissa brister. Detta tillsammans med att examensarbetet till stor del bygger på utforskande studier har medfört att rubriceringen mellan uppsatsen olika delar inte blivit konsekvent. Detta då de identifierade faktorerna har vägts samman utifrån både teori- och empirikapitlen. Genom handledningsmöten och godkännande av rapportens olika delar under arbetets gång, har slutställande av rapporten underlättats.

## 3 TEORI

---

*I detta kapitel görs en teorigenomgång över faktorer som har påverkan på effektiviteten i projektverksamheten i en multiprojektorganisation. Avslutningsvis görs en sammanfattning av teorikapitlet, vilket också blir ett avstamp till efterföljande empiriavsnitt.*

---

### 3.1 Ledarskap

Ralph Melvin Stogdill konstaterade efter omfattande efterforskning av litteratur om ledarskap att det finns nästan lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som har försökt definiera konceptet (Yukl, 2010).

En definition av ledarskap är:

*”Den sociala process genom vilken en person i en organisation influerar andra personer i organisationen att nå för organisationen uppställda mål”.* (Bruzelius & Skärvad, 2004, s. 365)

De flesta definitionerna av ledarskap involverar en process där någon avsiktligt influerar andra människor för att guida, strukturera och främja aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation (Yukl, 2010).

När en organisation innehar ett väl fungerande ledarskap växer medarbetarnas respekt, tillit, och förtroende för ledaren. Detta resulterar i att ledarens auktoritet, legitimitet och ledarställning stärks. Ett ledarskap som inte uppskattas av medarbetarna leder istället till minskad respekt, tillit och förtroende, vilket resulterar i att ledarskapet urholkas. En av de viktigaste uppgifterna för ett lyckat ledarskap är att mobilisera organisationens medarbetare och stötta deras beslut och handlingar för att effektivt uppnå organisationens uppsatta mål. Detta kräver att ledaren har god kunskap om vad som motiverar medarbetarna, hur personer fungerar i grupper tillsammans med andra anställda samt hur organisationskulturen påverkar individers beslut och handlingar. Ledaren måste även ta hänsyn till organisationens affärsidé genom att vara väl insatt i vilka krav och behov som gäller för verksamheten. Några av de krav som ställs på en ledare är att denne måste ha stor förståelse för den organisation eller grupp som ska ledas samt vara väl insatt i uppgiften som ska utföras. Ledaren ska även ha förmåga att fatta beslut, ofta med knapphändig information, samt locka fram entusiasm och idéer hos andra (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Ett företag som bygger på hög intern kvalitet ska kännetecknas av att de anställda vet att deras åsikt respekteras. De ska också känna att vettiga förslag beaktas och att de kan påverka företagets utveckling. Detta innebär att ledarna visar hänsyn och är beredda att lära av misstag. Genom att erkänna misstag skapas en bättre atmosfär som ytterligare förstärks genom att det görs små justeringar av företagets inriktning utifrån de anställdas synpunkter (Hallström, 1987).

### **3.1.1 Projektledning**

Engwall (1995) menar att den största delen av projektledningslitteraturen utgår från samma modell som beskriver hur projekt bör genomföras. Medan projektet är en uppgift så beskrivs projektledning som en systematisk och rationell metodik som en projektledare ska tillämpa för att projektet ska genomföras effektivt och störningsfritt. Projektuppdraget står i centrum och dess tidshorisont varar fram till att uppdraget är utfört. Projekt har oftast ett kortsiktigt perspektiv, då det som händer efter genomförandet sällan behandlas.

#### ***Projektledaren***

Rollen för en projektledare har beskrivits som "en verkställande direktörs ansvar, utan dennes befogenheter". Det är projektledaren som har det operativa ansvaret för projektets genomförande. Vad Hagman (2002) menar med begreppen operativ, ansvar och genomförande beskriver han på följande sätt:

*"Enligt min uppfattning betyder 'operativt ansvar' att projektledaren till sitt förfogande har tillräckliga resurser, att realistiska förutsättningar existerar, och att projektledaren har att använda denna resursbas för att uppnå ett mål – 'projektets genomförande'." (Hagman, 2002, s. 33)*

Projektledaren ansvarar för att planera, leda och koordinera arbetet under projektprocessen för att uppnå de mål som satts upp. Det är även projektledaren som förväntas ta initiativ så att projektet genomförs som planerat. Hed & Narström beskriver sin syn på den professionella projektledaren som:

*"Projektledaren är den person som ansvarar för att projektets mål nås. Projektledaren har bl.a. ansvaret för att alla åtgärder rörande projektet samordnas, t.ex. genom en projektplan. Hans befogenheter bör anges i en*



*instruktion, som definierar gränserna för de beslut han själv får fatta.”*  
(Hed & Narström i Engwall, 1995, s. 67)

### **3.1.2 Ledarskap i en multiprojektorganisation**

Alla projekt inom en organisation som hanteras av en gemensam ledning samlas i en projektportfölj, som alltså är ett samlingsbegrepp för de projekt som pågår i organisationen. I en multiprojektorganisation blir begreppet projektportfölj extra intressant eftersom organisationen driver flera projekt samtidigt, vilka påverkar varandra resursmässigt eller tekniskt (Sebestyén, 2005).

I en multiprojektorganisation genomförs projekt parallellt och resurser måste, åtminstone till viss del, dras från en gemensam resurscentral och anställda är därför ofta involverade i flera projekt samtidigt. Detta innebär att alla projekt i projektportföljen måste integreras, vilket ställer krav på ledningens gemensamma kontroll- och rapporteringssystem. Det är därför svårt att planera, organisera, och genomföra enskilda projekt utan att ta hänsyn till de övriga pågående projekten. Olika projekt utnyttjar samma resurser, personal, administrativa system, kommunikationssystem och dokumentationssystem inom basorganisationens ramar. Detta ställer krav på prioriteringar mellan projekt, erfarenhetsöverföringar mellan projekt, marknadskrav och utveckling av ledningskompetens (Payne, 1995).

Inom ramen för en projektportfölj dyker ständigt frågor upp som berör urval av projekt och projektklassificering. Urval handlar om vilka projekt som ska väljas, vilka projekt som ska prioriteras och vilka som ska läggas ner. Att göra urvalet kräver inventering av projekt som pågår och hur väl nya projekt passar in bland redan pågående och med basorganisationens strategier och mål. Att projektklassificera och tydliggöra projektets visibilitet ger underlag för att prioritera i enlighet med behov och strategier som förknippas med respektive projekt och att anpassa ledning för det specifika projektet (Ibid).

Prioritering och resursfördelning mellan projekt är en löpande aktivitet för ledningen under projektens utförande. Till följd av beroenden mellan de olika projekten, kan oförutsedda interna tekniska och administrativa problem för ett projekt lätt överföras till andra projekt som pågår samtidigt. Detta kan exempelvis resultera i förseningar eller brist på resurser för uppgiften som ska utföras. Ju större beroendet är mellan projekten, desto snabbare överförs dessa problem. Detta gör multiprojektorganisationen till en miljö som

uppmanar till organisatorisk politik, taktik och makt, där alla med en ledarroll tenderar att optimera resursfördelningen till sin egen fördel (Engwall, 2001).

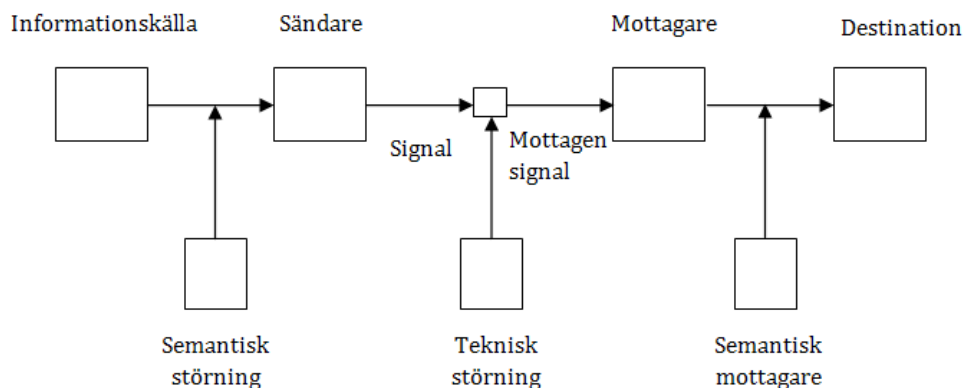
Integrationen mellan projekt är en komplex process. För enskilda projekt ligger förväntningar och krav på projektets styrparametrar kvalitet, tid och kostnad, men i en multiprojektorganisation kopplas krav och förväntningar på ett visst projekt till krav och förväntningar på andra projekt. Uppnådda framgångar för det enskilda projektet beror inte bara på projektledaren och projektmedarbetarnas kompetens, utan också på den kompetens som finns inom projektportföljsledning och ledning för basorganisationen, vilket handlar om att hantera konflikter mellan olika projekt (Macheridis, 2010).

I en multiprojektorganisation är det också av stor vikt att utveckla ledningskompetens för att kunna leda och styra projekten. Sådant ledarskap ställer bl.a. krav på förståelse för vikten av att klassificera projekt och att tillsätta rätt personer till de olika projekten. Detta innefattar också att erbjuda stöd och veta hur projektmedarbetarna ska engageras och motiveras, att förklara olika policyer samt att kommunicera mål. Framtidsvisioner får inte stanna hos ledningen, utan måste förmedlas inom företaget, framförallt till medarbetarna. Ledningen måste ha klart för sig vilka prioriteringar som måste göras och sedan också kommunicera och förankra dessa till interna och externa intressenter. (Ibid).

## 3.2 Kommunikation

*"Jag vet att du anser dig förstå det du tror att jag sa men jag är inte säker på att du inser att det du hörde inte är vad jag menade."* (Okänd i Löow, 1999, s. 127)

Enligt Shannon & Weavers (1949) innefattar kommunikation inte bara samtal och skrift utan även musik, bildlig konst, teater, ballett och faktiskt allt mänskligt beteende. En klassisk modell för information och kommunikation är deras illustration, se figur 3.1, som beskriver ett system för kommunikation. Författarna menar att information kan uttryckas matematiskt genom att mängden information ökar med minskad entropi. Med andra ord ökar informationsmängden med minskad slumpmässighet. Det är vandrigen av information som illustreras i modellen och den visar hur entropin ökar från källan till dess destination. Detta på grund av ökad slumpmässighet i form av brus, vilket kan uppstå under vägen och leder till att meddelandet tappar sitt fulla värde (Shannon & Weaver, 1949).



**Figur 3.1: Den klassiskt illustrerade modellen av kommunikationssystemet enligt informationsteorin (Shannon & Weaver, s.7, 1949) med Weavers (s.26, 1949) föreslagna tillägg med semantisk störningskälla och mottagare samt teknisk störning**

När information vandrar från källan till sin destination passerar den två semantiska och en teknisk störningskälla. Den första semantiska störningen inträffar då informationen transformeras till ett överförbart meddelande, vilket kan vara när tankar omvandlas till tal. Den tekniska störningen uppstår i den fysiska överföringen och kan t.ex. vara på grund av avsaknaden av bild vid ett telefonsamtal. Den andra semantiska störningen uppstår då meddelandet avkodas av mottagaren där dess semantiska innehåll ställs mot destinationens

kapacitet. Detta kan vara då text ska övergå till tanke och förståelse (Shannon & Weaver, 1949).

### 3.2.1 Kommunikationsverktyg i projekt

Kommunikationen i ett projekt kan förmedlas muntligt, skriftligt och visuellt på ett formellt eller informellt sätt, se tabell 3.1. Muntlig kommunikation har fördelarna att den ger möjlighet till direkt återkoppling samt att den vanligen är snabbast. Vid skriftlig kommunikation tvingas avsändaren att strukturera sina tankar, vilket ger förutsättningar för att informationen blir enkel och tydlig. Skriftlig information kan också dokumenteras vilket gör det möjligt att gå tillbaka till det som förmedlats. Visuell kommunikation innebär att det som meddelas åskådliggörs med bild (Macheridis, 2010).

Tabell 3.1: Olika kommunikationsverktyg i projekt (Macheridis, s.168, 2010)

Medium	Formellt	Informellt
Muntligt	Möte	Korridorssnack
Skriftligt	Protokoll Rapporter	E-post
Visuellt	Organisationsschema	Videokonferens

Formell kommunikation betyder att informationsutbytet alltid följs av olika formella regler inom formella ramar på ett formellt sätt. Den informella kommunikationen är istället mer spontan och ofta begriplig men är ibland inte helt logiskt sammanhängande. Med väl fungerande informella kommunikationskanaler stärks organisationskulturen. Det är sällan den informella kommunikationen som styr projektet, men den för fram frågor kan redas ut på formella möten (Macheridis, 2010).

### 3.2.2 Kommunikation i projekt

En av projektledningens viktigaste uppgifter är att skapa ett effektivt kommunikationssystem. Ett projekts storlek och gruppsammansättning varierar vid olika projekt vilket gör att kommunikationsbehov och eventuella kommunikationshinder bör analyseras. En fungerande kommunikation är viktig, både för att få en effektiv projektprocess, men även för att nå projektets mål. Detta innebär att kommunikation måste ses som ett viktigt lednings- och styrinstrument. Projektledningen ansvarar också för att utveckla regler och

verktyg för kommunikation som är lämpliga och praktiska att använda för uppdraget och projekttypen. Risken finns att en djupt rotat företagskultur formar de fasta kommunikationsramarna, vilket kan leda till att de inte anpassas efter projekttypen. En väl fungerande kommunikation är viktig för samspelet mellan individer då det bland annat skapar kontakter samt ger individer möjlighet att påverka varandra och utbyta idéer. För att skapa en effektiv kommunikation måste det finnas ett nätverk med projektets inblandade individer, som på olika sätt kan kommunicera för att skaffa fram information för att kunna ta olika typer av beslut. Till skillnad från den hierarkiska övervakningen skapar nätverket istället en ömsesidig stöttning (Macheridis, 2010).

När ett projekt genomförs bör det finnas en tydlig kommunikationspolicy vilken ger förutsättningar för effektiv kommunikation och att risken för att misstag i kommunikationen minskar. Policyn bidrar även till minskat tvivel om vem som bär ansvaret i olika situationer. God kommunikation ska vara enkel och begriplig samt genomtänkt i den bemärkelsen att det finns ett tydligt mål med varje åtgärd. Konsekvenserna för åtgärderna ska också kunna förutses och det ska finnas utrymme för flexibilitet under projektprocessens gång. Det är viktigt att veta både hur kommunikationen ska gå till, men också vilka som ska ta del av det som konverseras. Kommunikationen måste fungera under projektets livscykel och informationen måste vara konsekvent och trovärdig samtidigt som den är lättillgänglig så den kan motivera och engagera. Kommunikationen sker genom både informella och formella medier som tillsammans utgör projektets kommunikationsnät. Detta spelar en viktig roll i kunskapsspridningen mellan projektmedlemmarna, både med avseende projektprocessen och projektresultatet (Ibid).

### **3.2.3 Feedback**

En bokstavlig översättning av ordet feedback blir "föda åter" och feedback handlar just om att ge någon föda för att växa och utvecklas. Alla människor har ett behov av att bli sedda, bekräftade och känna sig viktiga (Gunnarsson, 2009). Feedback är också ett sätt att påverka individers beteende och åsikter innan konflikter utvecklas. Bra feedback handlar om att kritisera beteende och inte egenskaper (Löow, 1999). Det kan även leda till att en individ bättre förstår sig själv och hur denne påverkar sin omgivning (Eklund, 2009).

Att utveckla en väl fungerande policy gällande att be om och ge feedback är viktigt för både individen och gruppen men också för organisationen. För individen handlar feedback om att känna sig sedd och viktig, samt få

återkoppling på bl.a. prestationer, samspel och bidrag till måluppfyllelse. Engagerade och motiverade medarbetare skapas av goda relationer och feedback är en viktig roll i detta samspel. För gruppen innebär feedback ökad öppenhet och färre konflikter samt färre missförstånd. Det ökar även samspelet, informationsutbytet och kunskapsöverföringen vilket skapar en känsla av gemenskap och tillhörighet. När grupper samspelar och samarbetar bättre tjänar även organisationen på detta genom högre effektivitet och ökad prestation. Detta medför att mer kraft riktas mot att uppnå företagets mål, vilket skapar en ökad tydlighet mot omgivningen. En annan effekt kan vara att personalomsättning och sjukfrånvaro minskar till följd av färre konflikter och ökat välbefinnande (Gunnarsson, 2009).

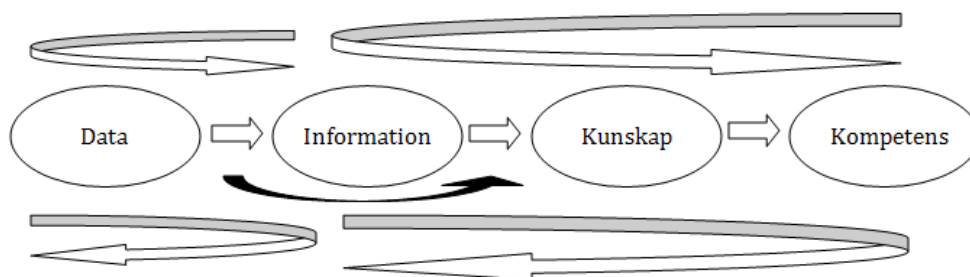
Det kan också finnas mindre bra konsekvenser med feedback. Om syftet enbart är att kritisera kan det uppfattas som kränkande och resulterar i att mottagaren känner sig påhoppad vilket ökar risken för att en konflikt uppstår. Att fundera över vad syftet med att ge en viss individ feedback är därför alltid nödvändigt (Ibid).

### 3.3 Kunskap

Nonaka (1994) menar att samhället vi lever i gradvis har börjat omvandlas till ett "kunskapssamhälle". Den ökade betydelsen av kunskap har fått oss att tänka om när det gäller innovationer i stora organisationer, oavsett om det handlar om tekniska innovationer, produktinnovationer, strategiska eller organisatoriska innovationer.

Det finns skilda åsikter om hur begreppet kunskap ska definieras och till vardags är kunskapsfrågan oproblematiserad, vi vet de vi vet och vi kan annars lära oss en hel del i efterhand. Filosoferna och vetenskapen ställer dock många frågor om kunskapen som komplicerar begreppet. Några av dessa frågor handlar om vad vi vet och kan veta om vår omgivning, våra uppfattningars väsen, språkets roll, medvetandets väsen och vad som är tillgängligt för vårt intellekt (Persson, 1997).

För att ge en tydligare bild av kunskap kan det illustreras hur den förhåller sig till data, information och kompetens, se figur 3.2. Data omvandlas till information som i sin tur blir kunskap, som tillslut blir kompetens. Data kan exempelvis vara fakta eller sinnesintryck. När data insamlas blir den till information efter filtrering, sortering, bearbetning och strukturering. Information uppstår alltså efter att mottagaren tolkat data och gett den en viss mening och innerbörd. När informationen sedan analyseras, tolkas och görs begriplig och meningsfull övergår den till kunskap. Vilken kunskap som erhålls är beroende av hur denna process genomförs och samma information kan därför ge olika kunskap. Kunskap kan exempelvis vara instinkter, värderingar, regler, procedurer som ligger till grund för beslut och handlingar (Macheridis, 2010).



Figur 3.2: Relation mellan data, information, kunskap och kompetens (Macheridis, s.160, 2010)

Nonaka (1994) beskriver skillnaden mellan information och kunskap som:

*"In short, information is a flow of messages, while knowledge is created and organized by the very flow of information, anchored in the commitment and beliefs of its holder."* (Nonaka, 1994, s. 15)

När kunskapen används i olika situationer och sammanhang övergår den till olika kompetenser. En viktig del av kompetensen är att ha förmåga att kunna välja rätt kunskap beroende på situation. Data, information, kunskap och kompetens har ingen bestämd ordningsföljd utan en individ kan pendla mellan de olika begreppen. Exempelvis kan kunskap ställa krav på mer information eller kompetens ställa krav på ytterligare data och information (Macheridis, 2010).

### **3.3.1 Kunskapsspridning i projekt**

Kunskapsspridning under projektprocessen är viktig inom projektgruppen och organisationen. Två väsentliga delar för att uppnå en effektiv kunskapsspridning är dokumentation och organisering. Dokumentationssystemet ska vara utformat på ett praktiskt och lättanvänt sätt som tar hänsyn till den typ av kunskapsspridning som organisationen vill åstadkomma. Genom organisering kan olika kanaler skapas för att underlätta kunskapsspridningen. Det är också viktigt att information kan flöda fritt i organisationen genom att det bl.a. finns ett effektivt informationssystem där det löpande kan samlas in data och där information kan sammanställas. En annan förutsättning för att effektivt frambringa spridning av kunskap är att företagskulturen både stödjer och driver kunskapsspridning i projekt. Kunskapsspridning inom projektgruppen har flera viktiga funktioner. Dels för att det är en förutsättning för att få fram bra beslutsunderlag. Projektarbetarna måste, för att kunna fatta beslut, ha tillgång till viktig och relevant information som i sig ger ökad kunskap. Kunskapsspridning bidrar även till personlig utveckling samt att ett bättre projektresultat då projektprocessen både rationaliseras och effektiviseras. När kunskap sprids på ett effektivt sätt finns även möjlighet till ökad arbetsmotivation och känsla av delaktighet och ansvarstagande, vilket kan förenkla genomförandet av projektet (Macheridis, 2010).

Kunskap kan kopplas samman både till projektprocessen och till projektresultatet. Kunskap som förknippas med projektprocessen är främst av intresse för medarbetarna i projektet och innefattar den kunskap som krävs för att sätta igång och genomföra ett projekt. När ett projekt genomförs är



kunskapsspridning viktig för att projektets olika aktiviteter ska kunna utföras på ett smidigt och bra sätt. Det hjälper även projektmedarbetarna att förstå hur projektets olika aktiviteter hänger samman samt inom vilka tidsramar olika aktiviteter måste utföras (Macheridis, 2010).

I organisationer där pågående projekt följs av relativt fasta rutiner och metoder är kunskapsspridning om projektprocessen väsentlig, då medarbetarna kan dra nytta av tidigare erfarenheter och reducera kostnaderna i nya projekt. Projektledningen har som uppgift att skapa en miljö som främjar kunskapsspridning om projektresultatet till projektmedarbetarna. Utifrån de krav som ställs på slutprodukten bestäms vilken kunskap som är nödvändig för att uppnå en bra kvalitet på projektresultatet. I den inledande delen av ett projekt handlar det om att sätta upp tydliga mål, men i och med projektets framskridande kommer kunskapsspridningen bli mer konkret och specifik (Ibid).

### **3.3.2 Utbildning och kompetensutveckling**

Ellström (2004) menar att utbildning och andra former av kompetensutveckling har fått en allt större betydelse för den ekonomiska och teknologiska utvecklingen i arbetslivet. Kompetensutveckling används som en sammanfattande beteckning för de olika typer av planerade åtgärder som kan utnyttjas för att påverka utbudet av kompetenser och kvalifikationer inom organisationen.

Hallström (1987) menar att det finns ett behov hos varje människa att ha självförtroende och att kunna utveckla den vidare i takt med ens egen, det egna företagets och omvärldens utveckling. Detta leder nämligen till att människor upplever att de har en viktig roll i skeendet. För att detta ska uppnås behövs ständig kunskapsförnyelse i form av utbildning. Även för företaget är kunskapsförnyelse en viktig faktor för att skapa möjligheter att hänga med den framtida utvecklingen. Hallström delar upp nödvändig medarbetarutbildning i två olika kategorier: utbildning för att kunna sköta sitt jobb och vidareutbildning. *Grundutbildning för att kunna sköta sitt jobb* kan både vara teoretiska och praktiska och är väldigt beroende av arbetets art. Några utbildningsområden som är vanliga hos många företag är:

- Allmän företagsutbildning – för att se sin roll i det totala sammanhanget
- Teknisk utbildning för att kunna hantera den utrustning som ska skötas

- Produktutbildning
- Internrelationsutbildning
- Kundrelationsutbildning
- Ekonomisk utbildning

Att alla anställda får en rejäl introduktion om företagets verksamhet och kultur är mycket betydelsefullt för att i framtiden kunna skapa bra samarbete och motivation. *Vidareutbildning* sammanfaller med de målsättningar som företaget etappvis ställer upp som handlar om utveckling både internt och externt. Det är därför viktigt att det utformas utbildningsplaner som också verkställs. Detta så att medarbetarna inte upplever att de kommer efter i förhållande till företagets verksamhet (Hallström, 1987).

### 3.4 Kvalitet

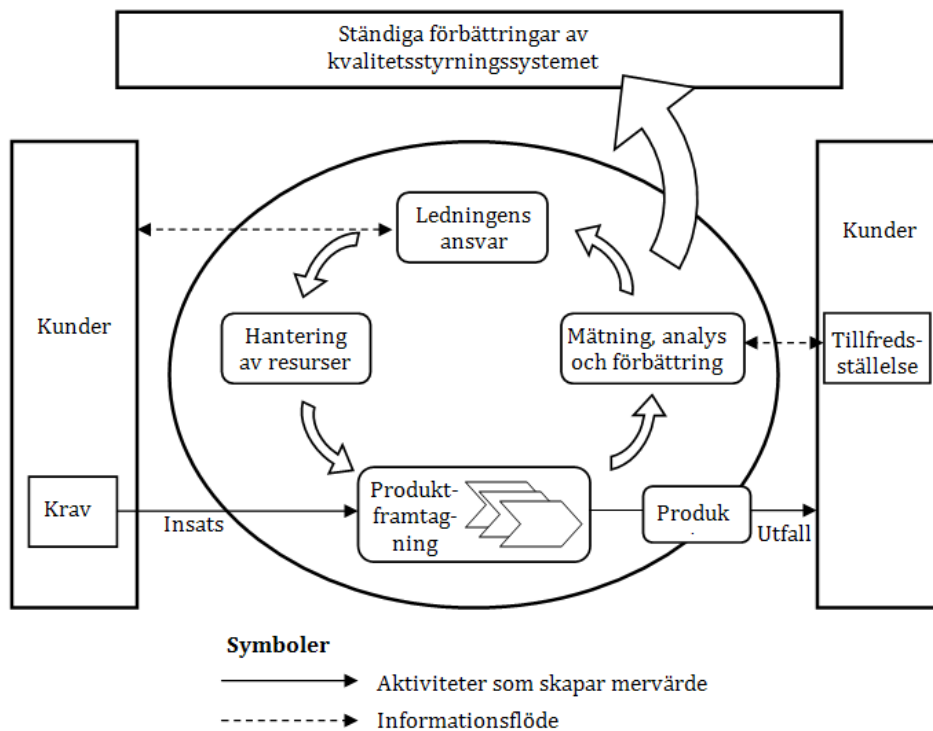
En grundläggande aspekt gällande produkter och tjänster är att de ska vara lämpade för avsedd användning. För användaren avser detta produktens eller tjänstens kvalitet, som därför kan definieras som *lämplighet för användaren*. Begreppet kvalitet bör dock inte enbart riktas mot brukarens användning av produkten, utan borde också omfatta de aktiviteter som ligger före brukarens användning. Under varje steg i tillverkningsprocessen används produkten och den ska därför i varje sådan fas ha en kvalitet som lämpar sig för användning i alla de efterföljande faserna. Ett företags arbete med kvalitet ska därför beakta både den externa och interna användningen (Sandholm, 2001).

#### 3.4.1 ISO 9001

SS-EN ISO 9001:2008 är ett ledningssystem för att leda, styra och utveckla en organisation med avseende på kvalitet, se figur 3.3. I standarden finns många råd som kan tillämpas av företag och organisationer som vill förbättra sin verksamhet. De företeelser som tas upp i standarden är:

- Engagemang hos ledning och alla medarbetare
- Fokusering på kundens önskemål
- Synen på viktiga delar av verksamheten som processer
- Arbete mot klara mål med regelbunden uppföljning
- Ordning och reda som ett fundament
- Ständiga förbättringar

Standarden är ingen föreskrift alla företag måste följa, utan det är först när ett företag vill få sitt ledningssystem certifierat av en tredje part som alla tillämpade krav måste uppfyllas. Standarden hjälper företag att dels fokusera på kunders krav, men också på åtgärder som minskar onödiga kostnader. En förutsättning för ett fungerande kvalitetssystem är att ledningen är pådrivande och själva är engagerade. Ledningen och övriga chefer måste fungera som ett föredöme gentemot de övriga anställda när det gäller att förbättra det befintliga verksamhetssystemet med hjälp av standarden (Persson, 2009).



**Figur 3.3: Modell av processbaserat kvalitetssystem enligt SS-EN ISO 9001:2000 (Sandholm, s.286, 2001)<sup>1</sup>**

### 3.4.2 Kvalitetssäkring av projekt

Kvalitet har blivit en allt viktigare faktor för att ett företag ska bli konkurrenskraftigt och framgångsrikt på marknaden. God kvalitet kan dels innebära minskade kostnader genom att exempelvis korrigeringar görs tidigt för att undvika eventuella fel. Det kan även innebära högre intäkter genom att marknadspositionen stärks, vilket i sin tur leder till fler uppdrag. Kvalitet syftar också till i vilken grad resultatet uppfyller kundens krav (Macheridis, 2010).

Projektkvalitet kan delas in i produktkvalitet, vilken avser kvaliteten på projektresultatet, samt processkvalitet som syftar på kvalitetsarbetet under projektprocessen. Produktkvaliteten utgår ifrån uppdraget och beställarens kravspecifikationer och syftar på kvaliteten på de parametrar som har med slutresultatet att göra. Processkvalitet behandlar de krav som projektorganisationen ställer på kvalitetssäkringen av projektresultatet.

<sup>1</sup> Den enda skillnaden mellan ISO 9001:2000 och ISO 9001:2008 är att några förtydliganden gjorts samt att några ändringar gjordes gällande ISO 14001:2004. Det finns inga nya tillägg (Wikipedia 2011).

Viktiga moment handlar om att planera, organisera, säkerställa och följa upp kvalitet under hela projektprocessen (Macheridis, 2010).

### ***Projektets kvalitetssäkringssystem***

Syftet med ett kvalitetssäkringssystem är att skapa effektivitet i projektprocessen. Tanken är att få projektorganisationen att på ett effektivt sätt utnyttja tillgängliga resurser för att säkerställa slutproduktens kvalitet. Kvalitetssystemet ska vara utformat så att kvalitet utvärderas under hela projektets livscykel, alltså inte enbart för att mäta kvaliteten av projektets slutresultat. Systemet avser att uppfylla kraven på kvalitet för de rutiner och processer inom projektet som finns för att säkerställa det framväxande projektresultatet. Några av målen med kvalitetssäkringssystemet är att förebygga fel, förhindra vidare spridning av uppkomna fel samt att rätta till felen (Macheridis, 2010).

Två viktiga delar i kvalitetssäkringssystemet är administration och dokumentation, se kapitel 3.4.3. Det är därför viktigt att systemet är utformat på ett sådant sätt att det är lätt att administrera och dokumentera under projektets gång. Dokumentation görs dels för att kunna dra nytta av tidigare erfarenheter men också för att använda nyvunna erfarenheter i nya projekt. För att kvalitetssystemet ska fungera smidigt är det viktigt att projektledningen utformar en kvalitetspolicy och stödjer de kvalitetsrelaterade aktiviteterna. Det är också deras uppgift att uppmana till ett kvalitetstänkande som genomsyrar hela organisationen. Detta görs genom att skapa engagemang för kvalitet och tillhandahålla resurser för ständiga kvalitetsförbättringar (Ibid).

### ***Kvalitetssäkringsprocessen i projektet***

Ett projekts kvalitetssäkring är en process som löper parallellt med projektets livscykel. Det är viktigt att förutsättningar, krav och konsekvenser noga utvärderas innan beslut fattas så att de aktiviteter som utförs ger önskade bidrag till slutprodukten. Detta är också en förutsättning för att fel ska förebyggas och för att projektet ska kunna erhålla en hög kvalitet. Projektets kvalitetssäkringssystem kan delas in i samma faser som projektets livscykel, se tabell 3.2. Under definitionsfasen är det viktigt att beställaren och uppdragsgivaren har samma definition av kvalitet. Detta kan exempelvis handla om funktionsduglighet, tillförlitlighet, användarvänlighet och säkerhet (Macheridis, 2010).

**Tabell 3.2: Projektets kvalitetssäkringsprocess (Macheridis s.187, 2010)**

Projektets livscykel	Kvalitetssäkringsprocess
Definitionsfas	Rätt kvalitet definieras
Planeringsfas	Planering och organisering med fokus på rätt kvalitet
Genomförandefas	Styrning med fokus på rätt kvalitet Löpande kvalitetsförbättringar Löpande kvalitetsuppföljning och kvalitetskontroll
Reflexionsfas	Slutlig kvalitetskontroll Utvärdering

För att säkerställa kvaliteten i projektresultatet fokuseras ansträngningarna under planeringsfasen på planering och organisering. Planeringsdelen innefattar att identifiera och planera de aktiviteter som är nödvändiga för att, under genomförandefasen, uppnå kraven på kvalitet som bestämdes i definitionsfasen. För att kunna genomföra de aktiviteter som krävs för att uppnå beställarens krav på kvalitet, kan det finnas både utbildnings- och informationsbehov bland projektets medlemmar. Organiseringsdelen handlar om att kvalitetsrelaterade arbetsuppgifter förankras i projektets organisation och att projektmedarbetarna får tydliga ansvarsområden (Macheridis, 2010).

Genomförandefasens viktigaste aktivitet handlar om kvalitetsstyrning, vilket avser kontroll under den pågående projektprocessen i syfte att uppnå rätt kvalitetsnivå (Macheridis, 2010). Även om alla planer på förhand är väl utformade, händer det ibland att dessa tyvärr inte helt fungerar som det är tänkt. Det gäller därför att hålla projektet på rätt spår genom att bland annat vara medveten om att svårlösta och oförutsedda fel kan uppstå. Det är även viktigt att utforma ett system för övervakning och styrning där information snabbt och enkelt kan samlas in genom löpande avrapportering, för att se hur projektet framskrider. Projektgruppens medlemmar måste också få omedelbar återkoppling för att regelbundet kunna följa upp framstegen i projektet, men framförallt att tidigt kunna förutse kommande problem (Briner et al, 1991). När en avvikelse uppstår ska den analyseras, dels för att identifiera orsaken bakom avvikelsen, men även för att i framtiden ta lärdom av varför felet uppstod (Macheridis, 2010). Om avvikelserapportering har projektmedarbetarnas förtroende kan arbetet under projektet effektiviseras. En fara med avvikelserapportering är att bara det negativa rapporteras och att projektets medlemmar upplever att framgångar inte uppmärksammas tillräckligt (Briner et al, 1991).

I den avslutande reflexionsfasen görs en slutlig kvalitetskontroll av resultatet, vilket avser att verifiera och utvärdera att aktiviteterna som utförts

överrensstämmer med ställda krav. Det är viktigt att arbeta med ständiga kvalitetsförbättringar under hela projektprocessen då det under projektets fortskridande erhålls nya kunskaper, erfarenheter och lärdomar (Macheridis, 2010).

### **3.4.3 Administration och dokumentation**

Under projekt är administration och dokumentation alltid viktigt då det både skapar ordning och reda, men också bidrar till projektets kvalitetssäkring. Projektadministration och projektdokumentation är starkt kopplade till varandra och är viktiga komponenter för att skapa en projektprocess som planeras och genomförs på ett effektivt sätt och att ett bra projektresultat uppnås (Macheridis, 2010).

Om projektets medarbetare upplever en för hög grad av styrning finns risken att engagemanget och kreativiteten minskar då regelbunden kontroll kan påverka det egna arbetet. En för låg grad av styrning kan leda till att samma arbete får utföras flera gånger och att det erhålls en lägre kvalitet under projektprocessen. Det är dock alltid viktigt medarbetarna i projektet är väl insatta i hur projektadministrationen och projektdokumentationen skall skötas under projektets gång (Ibid).

#### ***Projektadministration***

Projektadministration innefattar de procedurer och hjälpmedel som krävs för planering, styrning och uppföljning av projektprocessen. Fokus ligger på det praktiska arbetet och att underlätta en effektiv styrning av projektet. Det ska därför finnas ett system som har funktionen att löpande samla in och sammanställa information om projektet. Detta system ska även kunna distribuera information till projektets berörda individer, sköta den löpande planeringen av olika möten, resor etc. samt bevaka viktiga tidpunkter. Effekten av en icke tillfredställande administration kan resultera i irritation, förvirring och osäkerhet, vilket minskar effektiviteten i projektarbetet (Macheridis, 2010).

Projektadministration används även för styrning och utvärdering av projektets resultat. Syftet är att projektprocessen ska fortlöpa på ett sådant sätt att kvalitet på slutprodukten säkerställs och att projektmålen nås inom projektets uppsatta tids- och kostnadsramar. Projektadministrationen skall bidra till att informationen till berörda parter sprids så att de uppgifter som genomförs under projektets gång sätts i förhållande till uppsatta krav och förväntningar. Projektadministrationen ska även koppla projektarbetet till

kompetensutveckling genom att besvara frågor som berör hur olika problem, ändrade förutsättningar och nya krav och förutsättningar hanterades. Att arbeta för att dokumentera erlagda kunskaper och erfarenheter kan både vara till nytta i framtida projekt men även i utbildningssammanhang (Macheridis, 2010).

### ***Projektdokumentation***

Projektdokumentation innefattar systematiskt och strukturerat insamlande, iordningställande och tillhandahållande av information och avser både projektets egen dokumentation för att säkra genomförandet, men även dokumentation för beställaren och användaren. Att utföra löpande dokumentation av både projektprocessen och projektresultatet är viktigt för att försäkra sig om att projektet hålls på rätt spår inom de bestämda tids- och kostnadsramarna. Dokumentationen underlättar överföringen av information mellan projektets medlemmar då de när som helst kan ta del av de uppgifter som finns gällande projektet och dess framskridande. Projektdokumentation är också viktigt ur ett framtidsperspektiv då det kan användas för att utveckla metoder och principer för effektivare kunna genomföra projekt med ett slutresultat av hög kvalitet. Då medarbetarnas erfarenheter från lyckade och misslyckade projekt kan omvandlas till kunskap, finns det möjlighet att dra nytta av dokumentationen i framtida projekt (Macheridis, 2010).

Två förutsättningar för att kunna skapa projektdokumentation som fungerar är dels goda rutiner för dokumentation samt ett system som gör det enkelt att uppdatera gammal information. Ett dokumentationsunderlag med hög kvalitet kan innebära att beslut kan fattas snabbare vilket ger mer tid till andra arbetsuppgifter (Macheridis, 2010). Systemet som används ska inte styra projektet utan ge information som underlättar och effektiviserar hanteringen av projektet för dess medlemmar. Projektgruppen måste även känna förtroende för riktigheten och värdet av den informationen som tas fram och hur arbetet övervakas. Med andra ord får de inte känna sig hotade av systemet (Briner et al, 1991).

#### **3.4.4 Eftergranskning av projekt**

Även efter att ett projekt slutförts återstår ofta en hel del arbete. Förutom själva överlämnandet av slutresultatet till beställaren, så är det även viktigt att projektets livscykel och olika processer noggrant granskas. Detta i syfte att ta reda ut vad som gjorts bra och vad som blivit fel för att minimera risken att misstag upprepas i kommande projekt. Att granska allt som gjorts under ett projekt kan vara obehagligt då det finns risk för beskyllningar och



motbeskyllningar från olika håll. En bra genomförd granskning kan å andra sidan leda till att nya och bättre tillvägagångssätt upptäcks. När eftergranskning av ett projekt genomförs är det viktigt att så många av projektdeltagarna som möjligt är delaktiga, då alla åsikter kan vara viktiga. Projektmedarbetarna är de personer som står närmast problemen och också individer som kan komma på de bästa lösningarna (Briner et al, 1991).

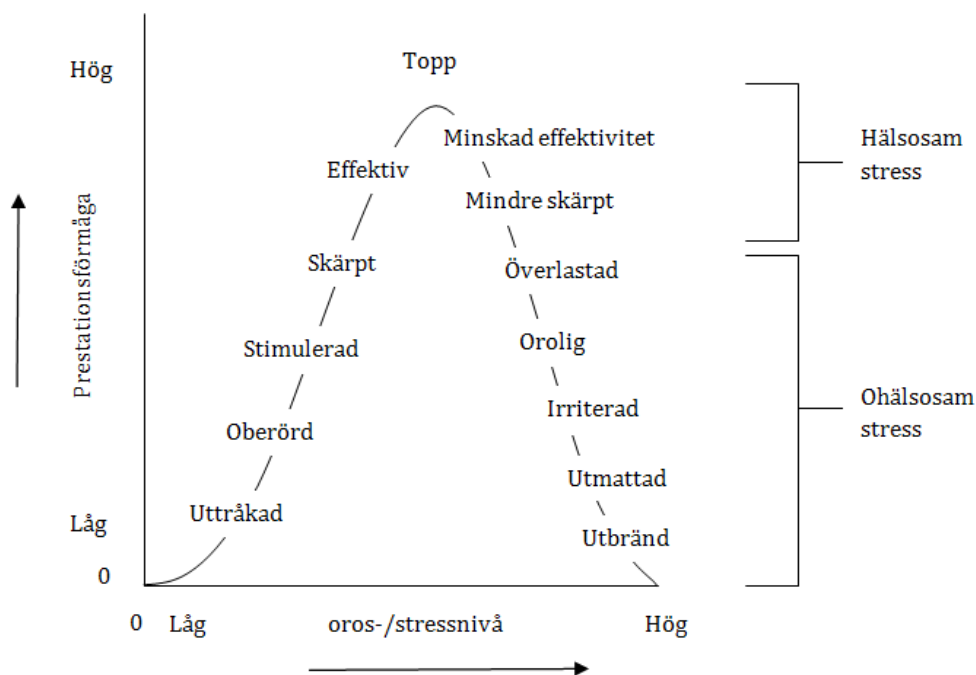
### 3.5 Stress

Jones (2001) menar att människan genom alla tider har påverkats av stress, men vad som föranleder det har förändrats över tiden. Förr var hoten mot människans liv mer fysiska, men de har nu övergått till att vara allt mer psykologiska i sin natur. En av flera definitioner av vad stress egentligen är har myntats av Richard Lazarus vid University of California.

*”Stress är ett tillstånd vi upplever när de krav som ställs på oss inte motsvaras av vår förmåga att hantera dem” (Lazarus i Jones, 2001, s. 26).*

Maslach & Leiter (2000) menar att en anledning till ökad stress och utbrändhet beror på arbetsplatsen förändring. De problem som uppstår hänger samman med den ekonomiska utvecklingen, den ökade teknikutvecklingen och med en förändrad ledarskapsfilosofi. En grundläggande anledning till att gemenskapen på arbetsplatser försämras är att det blir allt vanligare att företag realiserar sina tillgångar. Företag prioriterar att omsätta sina tillgångar för att på kort sikt höja sitt börsvärde, istället för att satsa på forskning och tillväxt på lång sikt. Som konsekvens kan dessa företag tvingas leva på lånade medel och den främsta uppgiften blir att skapa penningflöden för att klara av sina skulder. Lägre fokus läggs därför på att åstadkomma goda produkter och bygga upp en stark gemenskap.

Hur människor reagerar på olika sorters stress beror i stor utsträckning på deras personlighet. Några av de negativa effekter som kan orsakas av stress är irritation, bröstsmärtor, sömnproblem, huvudvärk, infertilitet och depression. Stress kan även ha positiva effekter i form av högre koncentration, ökad minneförmåga och ökad syreupptagningsförmåga. I Yerkes-Dodsons kurva beskrivs balansen mellan stressens positiva och negativa effekter på prestationsförmågan (Jones, 2001), se figur 3.4.



**Figur 3.4: Yerkes-Dodsons kurva som visar hur prestationsförmåga, stress och känslor hänger samman (Jones, s.73, 2001)**

Den visar att effektiviteten och prestationsförmågan ökar med ökad press till en viss grad. Då pressen och stressen fortsätter att öka kommer oro och ångest, vilket leder till att prestationsförmågan och effektiviteten sjunker (Jones, 2001).

När människor inte har några krav alls på sig känner de sig isolerade, utestängda och uttråkade. När de får mer att göra i form av friska utmaningar ökar engagemanget och stimulansen. Entusiasmen väcks och de blir mer skärpta och medvetna. När ansvaret ökar börjar människor fatta beslut och ta initiativ och de har snart nått kurvans höjdpunkt. Vid kurvans topp finns en punkt där maximal prestationsförmåga nås och där stimulansen och utmaningen är optimal. Detta är så kallad positiv och tillfredställande stress som också är hälsosam eftersom den hänger ihop med en adrenalinnivå som får oss att må bra. I detta läge känner sig människor alerta och närvarande samt att koncentrationen skärps och inlärnings- och beslutsförmågan förbättras. Om prestationerna höjs ytterligare en nivå finns risken att arbetsbelastningen blir för stor. Allt för många uppgifter gör att de inte kan avslutas i tid eller utföras särskilt effektivt och oron börjar stiga. Det finns heller ingen tid över till att vara kreativ eller reflektera över varför saker inte

fungerar. Det finns mindre tid att lyssna på andra människor och det blir svårt att koncentrera sig på de arbetsuppgifter man ålagt sig. Dessa människor befinner sig nu i utförsbacken mot total utbrändhet och det blir svårare att fatta snabba, viktiga och korrekta beslut. De blir irriterade och frustrerade och känner sig konstant trötta och slitna (Jones, 2001).

Maslach & Leiter (2000) menar att utbrändhet, förutom till följd av för stor arbetsbelastning, också kan orsakas av brist på kontroll över sitt arbete, brist på erkänsla för utförda arbetsuppgifter, brist på gemenskap på arbetsplatsen, brist på rättvisa på arbetsplatsen och då det uppstår värderingskonflikter när arbetets krav inte är förenliga med våra personliga värderingar. De menar också att utbrändhet är ett tecken på en fasförskjutning mellan vad människor är och vad de måste göra.

*”Det innebär en urholkning av värderingar, värdighet, humör och vilja – en urholkning av den mänskliga själen.” (Maslach & Leiter, 2000, s. 31)*

Jones (2001) menar att negativ stress kan uppstå på två sätt. Det ena är då det ställs för höga krav i förhållande till individens hanteringsmekanismer. Det andra är ett motsatsförhållande då kraven på individen är otillräckliga i förhållande till dennes förmåga. Positiv stress uppstår när det råder balans mellan ställda krav och de hanteringsmekanismer individen besitter. Jones nämner ett tjugotal orsaker som kan leda till stress på arbetsplatsen och några av dem är överbelastning, tidspress och deadlines, långa arbetsdagar, resor och pendling, dålig arbetsmiljö, relationerna mellan de anställda, utvecklingsmöjligheter, motivation hos personalen, motstridiga plikter, företagskulturen och arbetsbördan. Det finns många varningstecken när en individ börjar bli stressad och några av de vanligaste tidiga stresssymptom visas i tabell 3.3.

**Tabell 3.3: De vanligaste tidiga stresssymtomen (Jones, s.96, 2001)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökad sjukfrånvaro</li> <li>• Undertryckt ilska</li> <li>• Obeslutsamhet</li> <li>• Konstant trötthet</li> <li>• Hypokondri</li> <li>• Humorlöshet</li> <li>• Paranoia</li> <li>• Vanvårdat yttre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Försämrade prestationer och minskad effektivitet</li> <li>• Ökad cigarett- och alkoholkonsumtion</li> <li>• Snabba, oberäkneliga humörsvängningar</li> <li>• Ångest och/eller depression</li> <li>• Oförmåga att slutföra en uppgift</li> <li>• Bristande intresse för fritidssysselsättningar</li> <li>• Extrem pessimism eller optimism</li> <li>• Konstant irritabilitet</li> </ul>
--	---

### **3.5.1 Stress i multiprojektorganisationen**

Att delta i projekt ses ofta av deltagaren som väldigt stimulerande, men är också förknippat med tidspress, hög arbetstakt, individuell stress och organisatorisk osäkerhet (Engwall, 2001). Studier som gjorts bekräftar att vissa orsaker till stress är mer frekventa i samband med projekt jämfört med andra organisationsformer, men detta behöver inte innebära att människor som jobbar i en projektmiljö är mer stressade i allmänhet. Det finns även andra faktorer som bidrar till positiv psykisk hälsa såsom självständighet, kontroll över tillvaron, personlig utveckling, goda relationer till andra människor, känsla av att leva ett meningsfullt liv och accepterandet av sig själv som man är. Hur detta summeras beror på den speciella situation som gäller för det aktuella projektet och den enskilda individen. Att de anställda har tydliga mål med arbetet är en förutsättning för att effektivt kunna ta ansvar, men oklara mål kan även påverka den anställdes hälsa negativt. Stresskällor som kan förekomma i projekt är snäva tidsramar och beroenden av resurser som är bortom den anställdes kontroll. Ett projekt som är framgångsrikt kan innebära en arbetsbelastning som inte är förenlig med en uthållig projektverksamhet. De anställda kan därför tvingas välja mellan att ta del av nästa stora projekt eller ta större ansvar för familjen (Stjernberg et al, 2008).

I de flesta multiprojektorganisationer delar en stor del av de anställda sin tid mellan olika projekt som pågår samtidigt. För den individuella projektmedarbetaren innebär denna typ av arbetsform inte bara att denne måste rapportera till flera chefer, utan också kontinuerligt ändrade prioriteringar av olika arbetsuppgifter. Ju fler projekt individen är involverad i, desto mer fragmenterat blir dennes arbete. I värsta fall kan detta innebära att multiprojektmedarbetaren inte har full kontroll över sitt jobb. Att delta i projekt i en multiprojektorganisation kan resultera i motsatsen till ett stimulerande arbete. Istället för ökat inflytande och kontroll kan multiprojektmedarbetaren istället hamna i en situation där denne tvingas hoppa mellan olika arbetsuppgifter under hög tidspress, vilket kan leda till passivitet när flera chefer ger olika direktiv. De anställda måste, förutom sina vanliga arbetsuppgifter, också ta sig tid att gå på möten och delta i diskussioner. Dessa kan i sig leda till nya åtaganden vilket gör att arbetsbelastningen riskerar att bli för stor (Engwall, 2001).

### **3.5.2 Åtgärder för att minska stressen**

Negativ stress berör inte bara individen utan påverkar även näringslivet. Ekonomiska utgifter till följd av stressrelaterade sjukdomar och förlust av

kvalificerade arbetskraft på grund av förtidspensionering eller dålig hälsa kan bli oerhört stora. Det är därför viktigt att företag inser vikten av en god arbetsmiljö och atmosfär för personalen. Direktörer och chefer måste därför bli "stressmedvetna" och villiga att införa stressförebyggande åtgärder på dagordningen. Några åtgärder som kan göras av arbetsgivaren för att minska stressen är följande:

- Gör stressinventeringar – Att via enkäter eller frågeformulär identifiera stresskällor, trivselnivå och hur individen klarar problemen för att sedan kunna genomföra utbildning i stresshantering.
- Förbättra arbetsmiljön – Att låta personalen seriöst och konstruktivt diskutera hur de upplever arbetsmiljön. Detta kan bl.a. handla om temperatur, ljus och trånga lokaler.
- Företagshälsovård – Att anställa företagssjuksköterskor och företagsläkare som är medvetna om vikten av god fysisk och psykisk hälsa och som kan undervisa i stressmedvetande och stresshantering.
- Mota stressen i grunden – Att vara noggrann vid rekrytering så att rätt person kommer på rätt plats. Detta minskar den potentiella graden av stress.
- Stressutbildning och stresshanteringstekniker – Att låta kompetenta personer använda tekniker som biofeedback, motion, avslappning, problemlösning och allmänna frågor om livsstil och planering som utförs i grupper med de anställda.
- Erbjuder rådgivning – När personer har individuella problem som inte lämpar sig att diskuteras i grupp krävs rådgivning med större djup (Jones, 2001).

### **3.6 Sammanfattning av teorikapitlet**

Efter teorigenomgången har författaren fått en djupare förståelse för vilka faktorer som har påverkan på effektiviteten i projektverksamheten i en multiprojektorganisation. Arbetet har förtydligat sambanden mellan teorins olika delar vilket kommer bestämma inriktningen och utformningen av frågorna i gruppdiskussionerna.

I en multiprojektorganisation är ledarskap, kommunikation, kunskap, kvalitet och stress fem faktorer som kan anses ha stor påverkan på effektiviteten i projektverksamheten. Den första faktorn ledarskap handlar framförallt om att tillgängliga resurser ska fördelas på ett effektivt sätt mellan olika projekt. Hur påverkas de anställda av att projektledare tvingas dela på tillgängliga resurser?

Den andra faktorn kommunikation avser vikten av att det finns ett effektivt kommunikationssystem och en tydlig kommunikationspolicy. Den belyser även värdet av att be om och ge feedback mellan kollegor. Vad orsakar missförstånd, misstag och andra oklarheter till följd av bristande kommunikation? Vad saknar de anställda i form av personlig feedback?

Den tredje faktorn kunskap belyser vikten av att de anställda har nödvändiga kunskaper under projektprocessen. Vidare skall även behovet av utbildning och kompetensutveckling uppmärksammas. Vad kan orsaka otillräckliga kunskaper? Hur bemöts behovet av utbildning och annan kompetensutveckling?

Den fjärde faktorn kvalitet tar bl.a. upp vikten av ett fungerande system för kvalitetssäkring. I kvalitetssystemet ingår att kontinuerligt utföra avvikelserapportering och avvikelseanalyser. Här framgår även betydelsen av fungerande administration och dokumentation. Även efter ett projekts avslutande är eftergranskning en viktig del för att utvärdera hur arbetet fortskridit under projektprocessen. Vilka brister finns med kvalitetssystemet hur sköts avvikelserapporteringen? Hur fungerar administrationen och dokumentationen? Hur utvärderas avslutade projekt?

Den femte och sista faktorn stress är ett svårtolkat begrepp som är unikt för varje individ och i varje situation, men det finns anledning att försöka identifiera situationer som oftare än andra föranleder stress hos de anställda. Vad orsakar stress och hur påverkar stress de anställdas arbetssituation?





## 4 EMPIRI FRÅN GRUPPDISKUSSIONERNA

---

*Detta kapitel redogör för det empiriska resultatet från gruppdiskussionerna. Kapitlet avser endast att redovisa den för syftet relevanta empirin och svaren kommer därför i detta kapitel inte analyseras eller kopplas till teorin. Syftet med kapitlet är att ge läsaren en överblick över hur de anställda på företagets två avdelningar upplever sin arbetsituation.*

---

### 4.1 Introduktion

Sju av de anställda från marknadsavdelningen deltog i den första gruppdiskussionen som genomfördes den 20 januari 2011. Sex av de anställda på produktionsavdelningen deltog i den andra gruppdiskussionen som genomfördes den 21 januari 2011. Diskussionsguiden återfinns i bilaga 1.

### 4.2 Ledarskap

#### ***Förmåga att fördela resurser***

Frågan om ledarskap handlade om vilka hinder som kan uppstå till följd av att flera projekt utförs samtidigt och att projektledarna tvingas dela på tillgängliga resurser.

På marknadsavdelningen framgick det tydligt att det var svårt att förstå hur olika projekt prioriterades.

*”Det spelar ingen roll hur tidigt man är ute och sätter datum för leverans. Det är någon form av prioriteringsordning som man inte kan förstå. Även om man var först och beställde kan man ändå komma sist i kön.”*

En anställd menade att prioriteringen inte kan göras från marknadsavdelningen, utan att det är de anställda på produktionsavdelningen som prioriterar projekten. Denne menade också att de anställda på produktionsavdelningen enbart fokuserar på när olika uppgifter ska vara klara och inte när projekten är inlagda. En annan anställd fortsatte resonemanget med att förklara att projekten ofta prioriteras efter den projektledare som gapar högst. Samma person tillade också att de som arbetar på marknadsavdelningen vid huvudkontoret därmed kan ha fördel gentemot de som arbetar på den delen av marknadsavdelningen som inte tillhör huvudkontoret.

En annan individ menade att det var viktigt att de anställda blir mer involverade i en diskussion med ledningen, så att de vet att det finns förutsättningar och resurser för framtida projekt.

*”Vi måste bli övertygade för att själva kunna tro på det. Man måste ha känslan av att det är rimligt, annars struntar man i att titta på målet. Den känslan måste ledningen sälja in hos oss.”*

En annan anställd tillade också att åsikter till chefer borde kunna föras fram mer.

*”Många är försiktiga med att föra fram synpunkter. Ofta sker inga förändringar eller så händer det ingenting när man har synpunkter och då avstår man tillslut att påtala missförhållandet.”*

På produktionsavdelningen fördes ett liknande resonemang angående prioriteringen av projekten. Det konstaterades att det saknas tydlig styrning och ett kösystem för hur projekten ska prioriteras, vilket kan leda till att flera personer kan komma samtidigt för att få något utfört. Även på produktionsavdelningen upplevdes det som att den projektledaren som gapar högst och är mest aggressiv prioriteras först. En anställd konstaterade att vilka projekt som ska prioriteras måste kunna överblickas och ske på ett tidigare stadium.

*”Vi på produktionsavdelningen kan inte prioritera vilka projekt eller delar av projekt som ska genomföras först, det har eller ska inte vi ha befogenheter över. Det är marknadsavdelningens ansvar att sätta prioriteringen.”*

### **4.3 Kommunikation**

#### ***Effektivt kommunikationssystem och tydlig kommunikationspolicy***

Första frågan om kommunikation fokuserade på vilka missförstånd, misstag och andra oklarheter som kunde uppstå, dels inom den egna avdelningen, men också mellan avdelningarna.

På marknadsavdelningen var alla överrens om att de personer som involveras i olika projekt på den egna avdelningen har ett nära samarbete och täta avstämningar. Missar i kommunikationen ansågs kunna uppstå till följd av att ett e-postmeddelande inte blir läst eller att en anställd tror någon annan ska utföra en uppgift som de själva är ansvarig för. Dessa företeelser ansågs dock inträffa väldigt sällan.

*”Vi är ganska tydliga vem det är som ska ta action när man skickar e-postmeddelanden. Inom den närmsta gruppen informerar vi varandra mycket och där är det inga problem alls.”*

Angående kommunikationen mellan avdelningarna påpekade en av projektledarna att denna ofta blev dåligt informerad när det uppstod förseningar som gällde dennes projekt. Individens menade också att det var vanligt att folk på produktionsavdelningen försökte hitta fel hos projektledaren som skulle ha orsakat förseningarna, istället för att försöka lösa problemet.

*"Detta är de största anledningarna till att det blir vi och dom, att det blir två läger i och med förseningar i projekten. Om vi på marknadsavdelningen inte informerar produktionsavdelningen om förseningar blir de nästan glada och kan istället fokusera på andra pågående projekt och klagar sedan på att dem inte blivit informerade."*

En annan projektledare menade att den muntliga kommunikationen är nödvändig för att inte projekten ska försvinna och att de därför tvingas att skrika till sig service. Individens förklarade att det ofta är den interna kommunikationen som är betungande under projekten, inte den med kunden. En annan anställd tillade också att denne upplevde att de anställda på produktionsavdelningen ofta är pressade till följd av resursbrist.

*"Det är inte personbundet att vissa personer på produktionsavdelningen är dåliga, man har en förståelse för att dem har en besvärlig situation. Deras situation skapar frustration för att man inte får igenom sina projekt, utan man måste gå bort till produktionsavdelningen för att hålla sitt projekt vid liv."*

En annan anställd menade att närheten till de andra anställda och de personliga relationerna kan göra att kraven sänks. Individens förklarade att det är enklare att vara rak och bestämd mot en extern leverantör.

På produktionsavdelningen upplevdes inga stora problem till följd av kommunikationen inom den egna avdelningen. Anledningen sades vara att närheten och goda relationer gjorde att missförstånd sällan uppstod och att detta snarare löste problem. Det konstaterades dock att e-postmeddelande kan ge upphov till missförstånd till följd av att avsändaren och mottagaren har olika referensramar och tolkar informationen olika. Oftast löses problemen då muntligt istället. Det påpekades också att oerfarenhet kan vara en orsak till missförstånd eftersom att e-postmeddelanden kan kännas som det smidigaste sättet att kommunicera, medan de mer erfarna istället ringer eller pratar direkt med den aktuella personen.

Gällande kommunikationen mellan avdelningarna påpekade en anställd att projektledarna ibland kan gå ut med en information till en projektmedarbetare och en annan information till en annan projektmedarbetare, eller att projektledaren tror att informationen ska spridas av sig själv.

Ett tillfälle när problem ansågs kunna uppstå till följd av dålig kommunikation, var om ett e-postmeddelande skickas till flera mottagare utan att någon har utsetts till huvudansvarig. Det konstaterades att detta kan leda till att flera personer kan göra samma sak eller att de anställda tvingas ringa runt för att kolla vem som ska utföra den specifika arbetsuppgiften. En annan sak som ansågs leda till onödigt arbete var när projektrelaterade e-postmeddelanden saknade projektnummer. Det konstaterades att nästan all information kretsar kring projektnumret och om detta saknades uppstår ofta en viss förvirring.

När information färdas muntlig mellan avdelningarna ansågs det också finnas en risk att de anställda i efterhand inte vet vilka saker som kom med. Projektledare ansågs också tala olika språk, vilket kunde underlättas av att vara väl bekant med projektledarna.

### **Feedback**

Frågan om feedback handlade om vad de anställda saknade angående att ge och be om feedback under projekt och efter avslutade projekt.

På marknadsavdelningen konstaterades det att när ett projekt har gått riktigt dåligt kan projektgruppen samlas och tala om vad som har gått fel. Det framgick dock att gruppen väldigt sällan samlas för att tala om ett projekt genomförts fantastiskt bra och att kontinuerlig feedback saknades.

*”Det hör till ovanligheter att ge positiv feedback. Det är också en tidsgrej, men någonstans borde vi tjäna på det i långa loppet. Även att saker som orsakat problem under ett projekt oftare kommer upp till ytan så man inte gör om samma fel igen.”*

En projektledare menade att det är projektledarnas uppgift att ge feedback till projektmedarbetarna om projekten, eftersom dem får feedback om projekten från kunderna.

På produktionsavdelningen påpekade en anställd att vissa projektledare är dåliga på att informera hur projekten har gått, och saknade kontinuerlig

feedback på vad kunderna tyckte och hur projekten gått ekonomiskt. Även den feedback som gällde arbetet i projekten ansågs vara begränsad.

*”Den lilla feedback jag får är nästan till 100 % negativ, man får aldrig feedback på något som gått bra eller som varit positivt”.*

Det förklarades även att feedback kan spridas via omvägar vilket kan leda till att den drabbade personen inte får lämna sin version av vad som har hänt.

#### **4.4 Kunskap**

##### ***Nödvändiga kunskaper under projekt***

Den första frågan om kunskap handlade om vad som kan föranleda att projektmedarbetare saknar nödvändiga kunskaper under ett projekt.

På marknadsavdelningen var man överrens om att nödvändig kunskap fanns inom företaget och att denna alltid går att fråga sig till genom att vända sig till andra anställda.

På produktionsavdelningen hade man en liknande inställning till frågan och menade att det väldigt sällan är brist på tekniska kunskaper.

##### ***Möjlighet till utbildning och kompetensutveckling***

Den andra frågan om kunskap handlade om hur behovet av utbildning och annan kompetensutveckling bemöts.

På marknadsavdelningen konstaterades att det väldigt sällan erbjuds möjlighet att gå nya utbildningar, men att de anställda kan komma med egna förslag. Angående nya utbildningar ansågs tiden vara en viktig faktor eftersom de anställda måste hinna nyttja det nya som de lärt sig.

Även på produktionsavdelningen ansåg de anställda att de väldigt sällan erbjuds att gå nya utbildningar. Det konstaterades också att det ibland är en person som får gå en utbildning och denne sedan ska lära resten av gruppen hur det fungerar.

*”Bara för att man har lärt sig något behöver inte det betyda att man kan lära ut det. Vi måste också få tid att lära oss det nya, men ofta tvingas man gå tillbaka till gamla metoder. Om man inte tillämpar de nya kunskaperna faller de ganska snabbt i glömska. Utbildningen är inte bara själva kursen utan det är också uppföljningen.”*

En anställd menade också att det slarvas med grundutbildning vid nyanställningar, vilket ansågs leda till att nya personer då får dålig insikt av kärnverksamheten. Personen menade också att de nyanställda då kan använda metoder som skiljer sig från hur företaget arbetar. Slarv med grundutbildningen ansågs också föranleda dålig kunskap om produktionsprocessen, vilket framförallt uppenbarade sig från de anställda på marknadsavdelningen som inte arbetar på huvudkontoret.

*”Det beror dels på avståndet, men även hos dem själva att de inte vill sätta sig in i hur arbetet fungerar. Det är alldeles för mycket tryck på att man bara ska sälja, sen få det lösa sig. Det saknas intresse från den delen av marknadsavdelningen av vad vi egentligen sysslar med. Vi själva bidrar med detta eftersom vi oftast själva löser problemen, men vissa bryr sig inte om hur arbetet har gått till utan vill bara ha reslutat.”*

Vidare beskrev en annan anställd att det är bättre när projektledarna är projektledare och hör hur arbetet fungerar och om saker hinner göras i tid och alltså mer lägger sig i detaljer.

*”De prioriterar att vara konsult hos kunden, sen får någon annan sköta resten. Fler och fler kommer utifrån, vanligast är det på den delen av marknadsavdelningen som inte tillhör huvudkontoret, och då kanske dem tidigare inte haft någon produktion och bryr sig därför inte om hur detta fungerar.”*

## **4.5 Kvalitet**

### ***Tydlig policy gällande kvalitetssäkringssystemet***

Den första frågan om kvalitet handlade om vilka brister de anställda upplevde med det rådande kvalitetsledningssystemet gällande hur det tillämpas och används.

På marknadsavdelningen påpekade en anställd att denne upplevde det rådande kvalitetsledningssystemet som ganska osynligt. Personen menade att de anställda bara i perioder, när företaget ska ISO-certifieras eller omcertifieras, uppmanas att noga sätta sig in i de rådande rutinerna.

*”Det har en gång i tiden fungerat väldigt bra som beskrivning för våra processer och det stämmer säkert ganska bra idag också, men det känns väldigt tråkigt att gå in och titta i KLS:en.”*

En annan anställd påpekade att systemet fungerar bra som dokumentation när nya personer kommer till företaget, eftersom det tydligt beskrivs hur arbetet utförs i olika faser av projekt och i olika typer av projekt. Samma person tillade också att processbeskrivningarna för hur dem arbetar sällan uppdateras.

*”Egentligen är det nog tänkt att det ska vara ett levande system, men det känns som att det är cementerat en gång och så det på det sättet. Det känns inte som att det är uppdaterat mot hur vi verkligen jobbar. Det ser bra ut i teorin, men det är inte riktigt så vi gör.”*

En anställd menade också att det kan slarvas med att göra de kvalitetskontroller som kontinuerligt ska utföras under projektprocessen, vilket i slutändan blir onödigt jobb för projektledarna.

*”Vi hade sparat mycket tid och arbete om det gjorts noggrannare kvalitetskontroller. Detta är också en resursfråga på produktionsavdelningen, men vi får också mer och göra och det blir mer nerlagt tid totalt än det skulle bli om dessa utfördes noggrannare.”*

En annan anställd stärkte detta resonemang och menade att det läggs mycket tid och kraft på att kontrollera att allt är rätt.

*”Huvudarbetet i en rapport är att analysera data och komma med rekommendationer men man lägger för mycket tid på att kolla så att allt är rätt, så man hinner inte göra det som man egentligen ska göra. För lite tid läggs på det som är viktigt.”*

På produktionsavdelningen höll flera anställda med om att kvalitetsledningssystemet kan vara till stor nytta för nya personer som kommer till företaget, eftersom det ger en överblick för hur arbetet utförs. De var å andra sidan också överrens om att systemet kändes inaktuellt.

*”Det är inget levande system längre och det känns som ett utanpåverk. Vi har nytta av ramverket men det kan göras mer av det”*

En annan anställd menade att kvalitetsledningssystemet tillämpas men att det inte följs lika noggrant som det borde.

*”Det står tydligt hur kallelse till uppstartsmöten ska gå till, men det följs inte. Både projektnummer och metod kan saknas. Likaså mötena följer inte de punkter som ska ingå.”*

### **Avvikelseberättelse och avvikelseanalys**

Den andra frågan om kvalitet handlade om vad som kan föranleda att de anställda struntar i att rapportera och registrera avvikelser som uppkommit under projektprocessen.

På marknadsavdelningen var alla eniga om att det väldigt sällan leder till något att göra en avvikelseberättelse. En person menade att det till stor del hänger ihop med hur arbetet med kvalitetsledningssystemet utförs.

*”När vi arbetar mer aktivt med kvalitetsledningssystemet så skrivs och syns avvikelserna, men ett antal år nu har det varit ganska diskret.”*

En annan anställd menade att det kan kännas som att trampa någon på tårna genom att skriva en avvikelseberättelse.

*”Processen är egentligen inte personrelaterad, men jag tror det finns risk att man uppfattar det som personligt. Ofta skrivs det avvikelseberättelse när någon är förbannad och avvikelseberättelserna tenderar inte att vara inskjutna på en lucka i processen som dem egentligen ska vara. De ska rikta in sig på att processen är felaktig och måste modifieras.”*

På produktionsavdelningen hade de anställda en liknande inställning och konstaterade att avvikelseberättelse och uppföljning knappt existerar och att det sällan leder till något när avvikelser väl skrivs.

*”En stor bärande punkt till följd av att vi är ISO-certifierade, är avvikelseberättelse som ska hålla processen vid liv. Jag engagerade mig i detta förut men det skrivs idag väldigt få avvikelser och jag tror att detta beror på någon form av uppgivenhet. Antingen får jag skriva avvikelser halva dagen eller så struntar jag i det”*

Även på produktionsavdelningen var det tydligt att avvikelseberättelse kunde upplevas som personanknutet.

*”Vi löser ofta avvikelserna internt istället för att göra en avvikelseberättelse. Man undgår då också en eventuell konflikt, men det är också fel sätt att se på det. Det kan mycket väl användas som underlag, men man orkar inte och hinner inte. Det händer väldigt ofta så det känns inte som att det är någon idé att göra en avvikelseberättelse.”*



### **Administration och dokumentation**

Administration och dokumentation visade sig vara starkt relaterade till varandra, eftersom projektdatabasen användes för både dessa ändamål under projekten. Frågorna handlade om vilka brister de anställda upplevde med administrationen och dokumentationen under projekten.

På marknadsavdelningen konstaterades det att projektdatabasen, som också är det enda administrativa hjälpmedel som avdelningarna har gemensamt, var väldigt omständigt och komplicerat att fylla i.

*”Den är tung att arbeta i och man tvingas sätta flera datum. Det går inte att komma därifrån utan att ha fyllt i allt. Ofta hittar man därför på datum som produktionsavdelningen sedan lever efter vilket ofta skapar missförstånd. Man ska fylla i massa datum vid en offertförfrågan trots att man inte vet något om kunden eller om man får det uppdraget. Det går inte att blanka ut vissa datum.”*

En anställd konstaterade att projektdatabasen ska styra projekten fullt ut. Denne förklarade också att de anställda uppmuntras att gå iväg och ha samtal personligen med folk på sina rum och föra över information på det sättet också.

*”Detta innebär att systemen skaver lite mot varandra och om något inte skrivs in i projektdatabasen kan det uppstå problem på vägen.”*

En anställd menade att när ett projekt blir försenat finns även en risk att det ”försvinner” från projektdatabasen om datumen för förseningarna inte uppdateras. Projekt som borde varit klara, men som i själva verket är försenade, kan då helt plötsligt glömmas bort. Projektdatabasen ansågs dock fungera bra om de anställda någon gång vill gå tillbaka till tidigare genomförda projekt för att kunna använda gammal information.

På produktionsavdelningen fanns det många synpunkter om projektdatabasen och den ansågs fungera bristfälligt. Flera problem kunde kopplas till hur och när projektdatabasen uppdateras.

*”Projektdatabasen uppdateras dåligt och informationen när den uppdateras är också dålig. Det kan handla om vad som helst gällande våra förutsättningar för hur vi ska arbeta. Det finns inte utrymme att gå in och titta om det skett förändringar för enskilda projekt. Om någon gör förändringar utan att informera blir det trist.”*

En anställd menade att datum ofta är inaktuella och att om ett datum ändras borde också de övriga datumen som är satta för det projektet ändras. Vidare förklarades det att, till följd av att de anställda tvingas sätta datum i projektdatabasen, kan dessa ofta vara ogenomtänkta eller rent av orealistiska. Datumen lever sedan med trots att dem kan vara inkorrekta.

En annan anställd ansåg också att det rapporteras för lite i projektdatabasen och att kunskapen om vad projektdatabasen egentligen är till också utgjorde ett problem.

*”Projektledarna inser inte hur viktig informationen i projektdatabasen är för produktionsavdelningen. Det är det enda administrativa hjälpmedlet som är gemensamt där alla konton för projekten skapas. Om informationen ska gå fram måste alla kontaktas för att få den nya informationen, eftersom att den inte lämnar ifrån sig uppdateringarna kontinuerligt.”*

En anställd påpekade att projektens unicitet gör att majoriteten av den dokumenterade information och materialet inte återanvändas. Det konstaterades dock även på produktionsavdelningen att projektdatabasen innehöll mycket information om de projekt som genomförts.

#### ***Eftergranskning efter avslutade projekt***

Nästa fråga handlade om vilka brister de anställda upplevde med eftergranskningen av projekten, dvs. utvärderingen av vad som gjorts bra och vad som blivit fel under projektprocessen.

På marknadsavdelningen ansåg en anställd att det inte görs på ett ordnat sätt.

*”Man går igenom saker som gått lite illa vilket man kan kalla ett uppföljningsmöte. Vid ett stort projekt kan det ske, men det är inte vanligt. Det är upp till varje projektledare, men har man mycket att göra med projekten som är aktiva är uppföljning något som inte prioriteras.”*

På produktionsavdelningen konstaterades det att det är eftergranskning hör till ovanligheterna.

*”Tiden är nog den viktigaste faktorn, men den typen av projekt vi åtar oss innebär att man hela tiden arbetar framåt, men oftast beror det på att det inte finns tid eller möjlighet. Om nått går riktigt galet kan det ske ett möte där det diskuteras.”*

## 4.6 Stress

### **Orsaker till stress**

Den första frågan om stress handlade om vad som kan orsaka stress för de anställda i deras arbete.

På marknadsavdelningen var det tydligt att stress orsakades av för mycket att göra på för kort tid. Flera anställda menade också att, det faktum att det finns trånga sektorer i organisationen, leder till stress eftersom de anställda inte får genom sina saker och att de inte kan påverka detta.

*"Jag upplever mer frustration än stress eftersom man är beroende av någon annan och inte kan påverka det själv. Det är kombinationen av mycket att göra, tigha deadlines och att folk inte levererar saker när dem ska."*

Flera av de anställda var också eniga om att stress orsakas av att arbetet ofta avbryts till följd av att ständigt inkommande e-postmeddelanden som de förväntas svara på direkt. En annan anställd talade också om att organisationens utveckling föranledde stress. Denne menade att projektledarna alltid står med ett slutdatum inför kunden, men att det inte alltid finns tillräckliga förutsättningar i form av pengar och resurser att genomföra projekten som de borde.

*"Ledningen säger ja, men man har inte alltid tänkt igenom de olika stegen vad det innebär."*

På produktionsavdelningen framgick det att stress orsakades av otydlig styrning av projektens prioriteringsordning.

*"Det kan även uppstå konflikter eftersom de som inte prioriteras bli missnöjda. Alla kan inte bli nöjda om de har samma behov."*

En anställd menade att detta till stor del orsakas av att de anställda på marknadsavdelningen har väldigt lite kunskap om vad som händer på produktionsavdelningen och att nya projekt startar oberoende av varandra. Denne menade också att det kan vara dålig kommunikation mellan avdelningarna gällande tillgänglig kapacitet.

### **Påverkan av stress**

Den andra frågan om stress handlade om hur de anställdas arbetssituation påverkas av stress.

På marknadsavdelningen konstaterades det att arbetet blev ineffektivare av att hela tiden bli avbruten och att saker går långsammare när arbetet måste starta om hela tiden. Stress ansågs också leda till de anställda blir sämre på att informera och låta sig informeras. En anställd menade att stressen inte var lika påtaglig på dagarna, utan att den istället visade sig på kvällen eller natten efter jobbet, vilket kunde leda till bl.a. sömnproblem.

På produktionsavdelningen var det många som höll med om att stress, till följd av hög arbetsbelastning, resulterar i att arbetet inte blir lika noggrant utfört eller att arbetet levereras för sent.

*"Ibland lämnar man ifrån sig något som man inte kan stå för till 100 % vilket gör att kvaliteten blir sämre och det blir mer fel. Det blir mer extraordinära kostnader i efterhand när man måste korrigera för saker som kommer tillbaka."*

En anställd menade också att det finns en risk att folk oroar sig för hur de kommer bli bemötta när de ska leverera ett arbete vid förseningar. En annan anställd påpekade att stress också kunde vara något positivt och att hur stressen hanteras kan ha med erfarenhet att göra.

*"Jag vill inte kalla det stress längre för man har vant sig vid att det alltid är mycket att göra. Ibland när telefonen ringer både på dagen och kvällen kan det bli för mycket, men man lär sig också att ha mycket att göra och vara uppe i varv och stressen kan även vara en sporre. Erfarenhet gör att man hanterar stressen bättre. När man är ny tycker man att allt som går fel är ens eget fel, man tar det personligt. Det orsakas egentligen ofta av en eller flera andra. Jag kunde inte sova på nätterna i början eftersom jag oroade mig för projekten."*

## 5 EMPIRI FRÅN ENKÄTSTUDIEN

*Detta kapitel redogör för det empiriska resultatet från webbenkäten. Kapitlet avser endast att redovisa den för syftet relevanta empirin och svaren kommer därför i detta kapitel inte analyseras eller kopplas till teorin. Syftet med kapitlet är att ge läsaren en djupare inblick över hur de anställda på företaget upplever sin arbetssituation.*

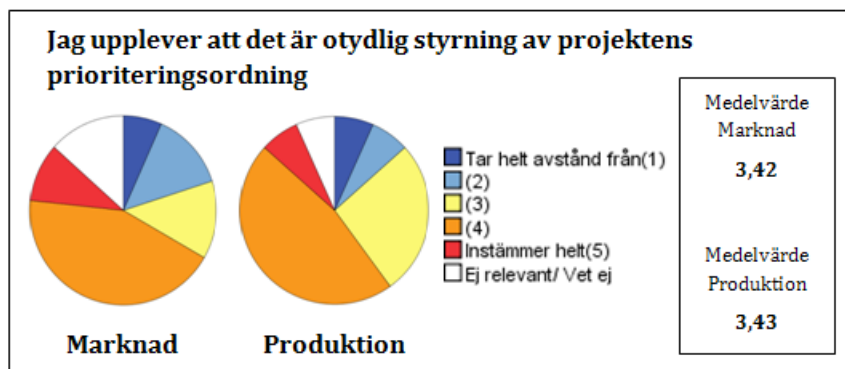
### 5.1 Introduktion

Webbenkäten skickades ut den 21 februari 2011 till de 35 anställda som jobbar på marknadsavdelningen och de 25 anställda som jobbar på produktionsavdelningen. Enkäten besvarades av 30 anställda på marknadsavdelningen och 15 anställda på produktionsavdelningen.

För många av påståendena skiljer sig åsikterna kraftigt åt mellan marknads- och produktionsavdelningen och resultaten kommer därför att redovisas var för sig. Gruppdiskussionerna fokuserade på ämnen kopplat till ledarskap, kommunikation, kunskap, kvalitet och stress och samtliga påståenden kan därför relateras till dessa faktorer och begrepp. På grund av att det finns ett starkt samband mellan dessa faktorer och begrepp kan vissa påståenden komma att beröra flera av dessa områden.

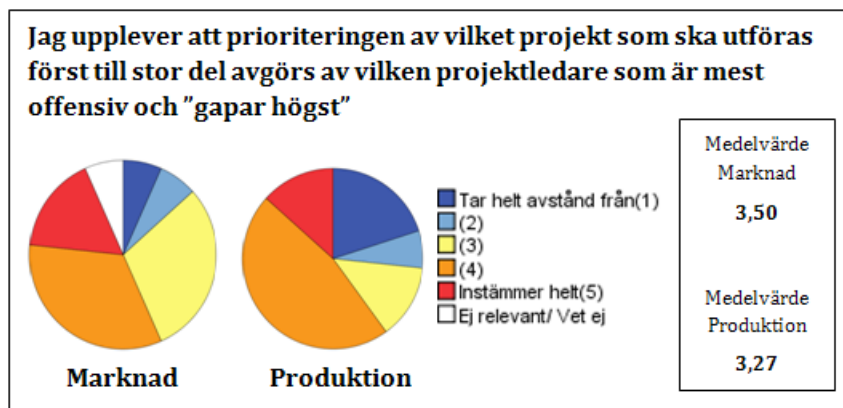
### 5.2 Ledarskap

*Förmåga att fördela resurser*



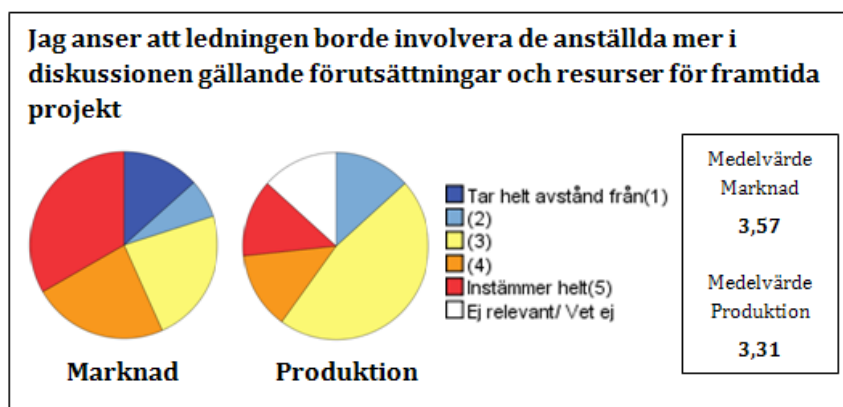
Figur 5.1: Resultat för påstående 1

För påståenden gällande otydlig styrning av projektens prioriteringsordning var resultatet från de båda avdelningarna ganska lika. Totalt angav 7 % en 1:a, 11 % en 2:a, 44 % en 4:a och 9 % en 5:a.



Figur 5.2: Resultat för påstående 2

Även för påståendet om projektens prioritering till stor del styrdes efter projektledarnas förmåga att skrika till sig service var resultatet ganska jämt mellan avdelningarna. Totalt angav 11% en 1:a, 7 % en 2:a, 38 % en 4:a och 16 % en 5:a.

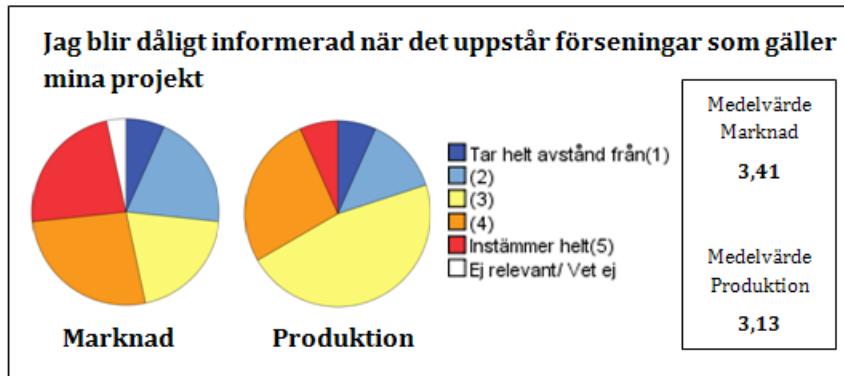


Figur 5.3: Resultat för påstående 3

Nästa påstående om ledarskap handlade om ledningen borde involvera de anställda mer i framtida projekt. På marknadsavdelningen var detta behov något större och där angav 23 % en 4:a och 33% en 5:a. För påståendet om de anställda upplevde att det sällan leder till något att föra fram åsikter och synpunkter till chefer var medelvärdet ganska lika på både marknad och produktion. Medelvärdet var på marknad var 3,00 och på produktion 2,93. Totalt angav 13 % en 1:a, 16 % en 2:a, 18 % en 4:a och 11 % en 5:a.

### 5.3 Kommunikation

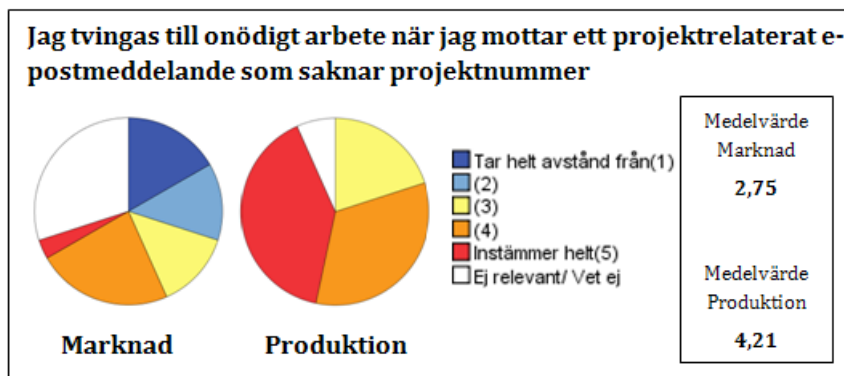
#### *Effektivt kommunikationssystem och tydlig kommunikationspolicy*



Figur 5.4: Resultat för påstående 5

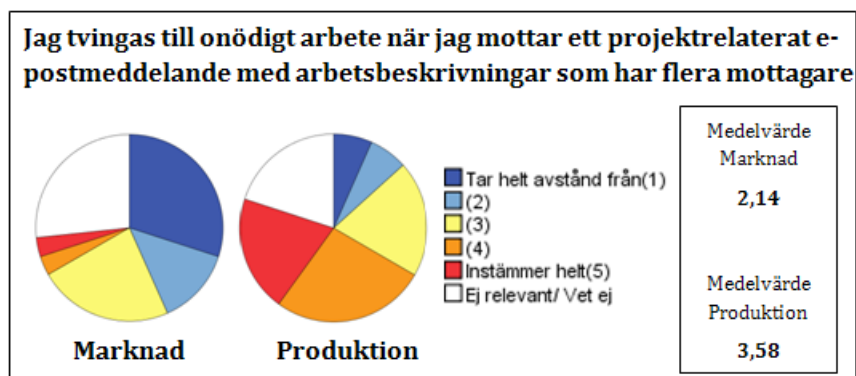
För påståendet angående hur de anställda ansåg sig bli informerade när förseningar uppstod i projekten var medelvärdet något större på marknadsavdelningen. Där angav hälften av respondenterna en 4:a eller 5:a.

De anställda ombads också ta ställning till om de kunde bli oroliga över hur andra personer skulle uppleva deras bemötande om de levererade ett arbete för sent. Medelvärdet på marknad var 3,27 och på produktion 3,71. På produktion angav 25 % en 1:a eller 2:a och 56 % en 4:a eller 5:a.



Figur 5.5: Resultat för påstående 7

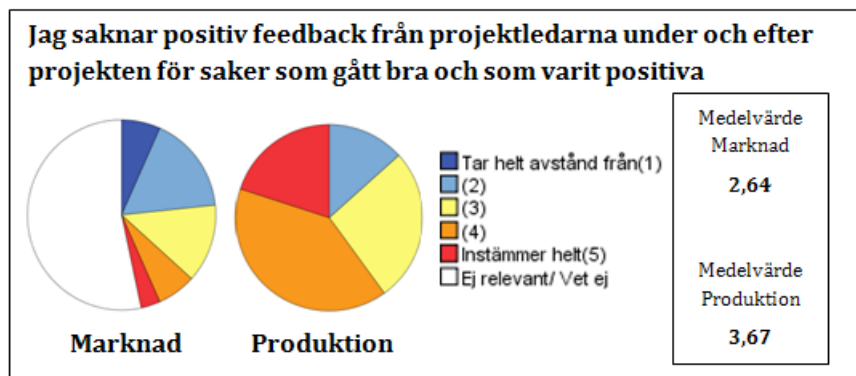
För påståendet om det blir onödigt arbete när en anställd mottar ett e-postmeddelande som saknar projektnummer var skillnaden mellan avdelningarna stor. På produktion angav 73 % en 4:a eller 5:a.



Figur 5.6: Resultat för påstående 8

Ett liknande resultat kan också utläsas för påståendet om det blir onödigt arbete när en anställd mottar ett e-postmeddelande som har flera mottagare. Medelvärdet var påtagligt högre på produktion där 47 % angav en 4:a eller 5:a.

**Feedback**



Figur 5.7: Resultat för påstående 9

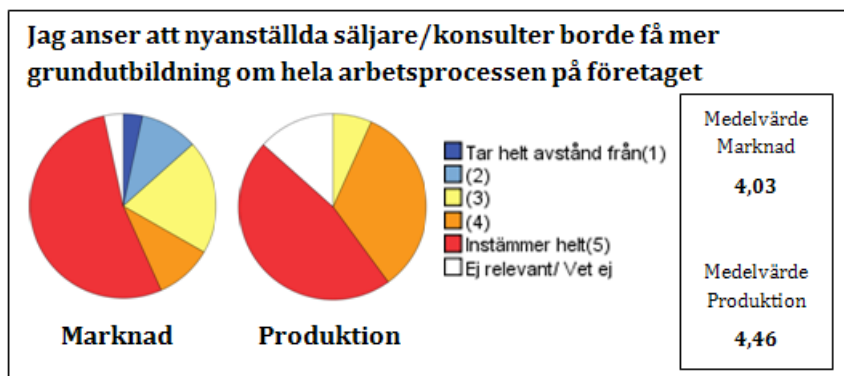
Ett av påståendena gällande feedback var om de anställda saknade positiv feedback från projektledarna. På produktion tog ingen helt avstånd från påståendet och 60 % angav en 4:a eller 5:a.



För nästa påstående om feedback ombads respondenterna ta ställning till om de i stort sätt enbart fick negativ feedback från projektledarna under projekten. Medelvärdet på produktion var 2,29 och på marknad 1,36. Ingen respondent angav en 5:a för detta påstående.

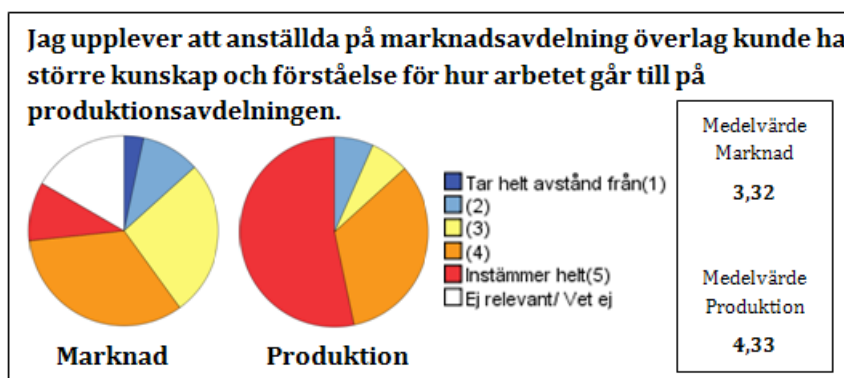
## 5.4 Kunskap

### *Möjlighet till utbildning och kompetensutveckling*



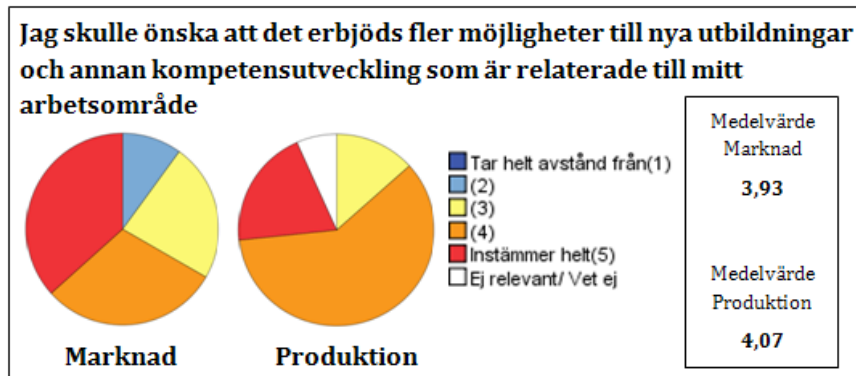
Figur 5.8: Resultat för påstående 11

Påståendet om nya konsulter borde få mer grundutbildning om hela arbetsprocessen på företaget gav stort utslag både på marknad och produktion. Sammanlagt angav 69 % en 4:a eller 5:a och bara fyra respondenter angav en 1:a eller 2:a.



Figur 5.9: Resultat för påstående 12

För påståendet om de anställda på marknadsavdelningen borde ha större kunskap och förståelse för arbetet på produktionsavdelningen gav ett betydligt högre medelvärde på produktion. Där angav alla respondenter utom två en 4:a eller 5:a.



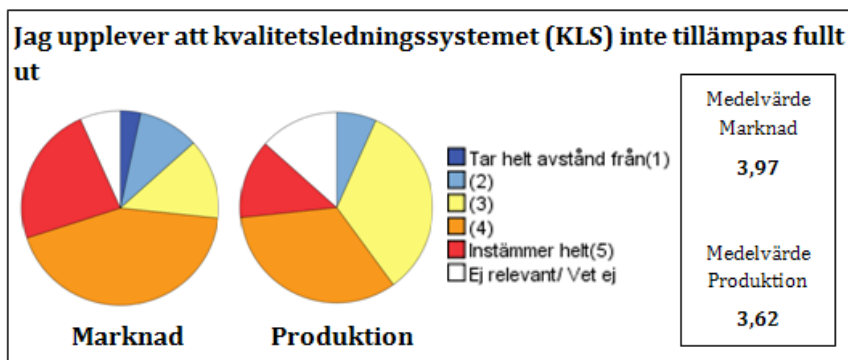
Figur 5.10: Resultat för påstående 13

För påståendet om de anställda ansåg att de erbjöds för få utbildningar relaterat till de deras arbetsområden, så var medelvärdet stort på båda avdelningarna. Ingen respondent angav en 1:a och totalt angav 71% en 4:a eller 5:a.

Vidare om utbildning ombads respondenterna ta ställning till om de upplevde att det inte fanns tillräckligt med tid att gå nya utbildningar. Medelvärdet på marknad var 3,63 och på produktion 3,60. Totalt angav 4 % en 1:a, 9 % en 2:a, 47 % en 4:a och 13 % en 5:a.

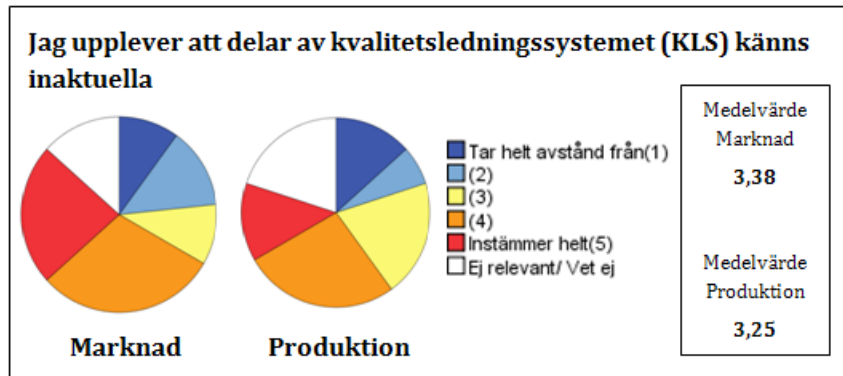
## 5.5 Kvalitet

### Tydlig policy gällande kvalitetssäkringssystemet



Figur 5.11: Resultat för påstående 15

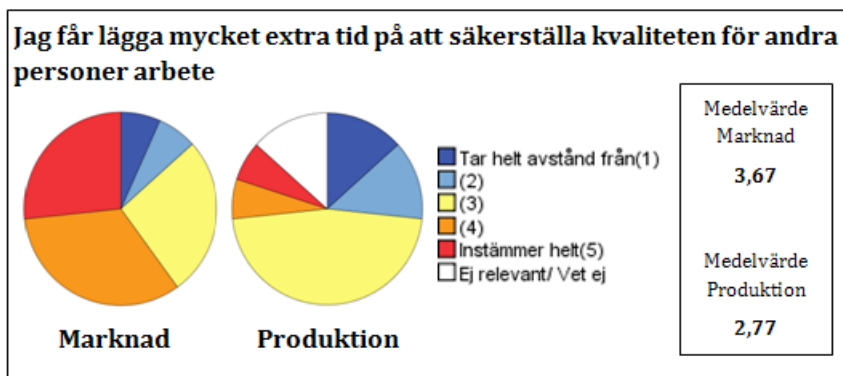
Ett påstående om kvalitetsledningssystemet var om de anställda ansåg att det inte tillämpades fullt ut. På marknad angav 67 % en 4:a eller 5:a och bara 13 % en 1:a eller 2:a.



Figur 5.12: Resultat för påstående 16

För påståendet om de anställda ansåg att delar av kvalitetsledningssystemet kändes inaktuella var inte skillnaden mellan avdelningarna så stor. Totalt angav 9 % en 1:a, 4 % en 2:a, 28 % en 4:a och 19 % en 5:a.

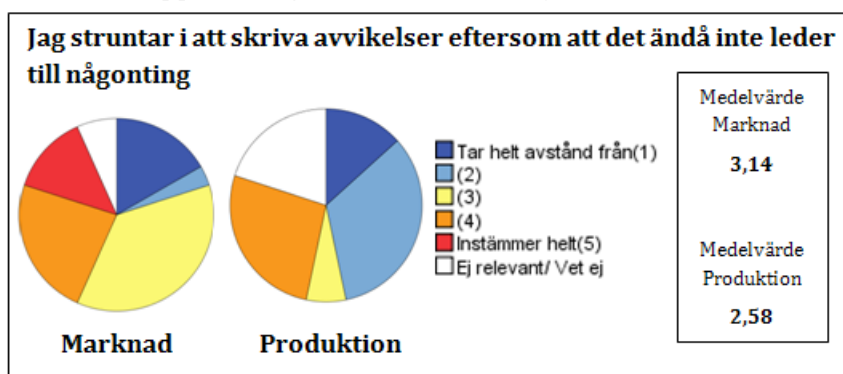
För nästa påstående ombads de anställda ta ställning till om saknade engagemang från ledningen att arbeta mer noggrant med kvalitetsledningssystemet. Medelvärdet på marknad var 3,50 och på produktion 2,82. På marknad angav 10 % en 1:a, 13 % en 2:a, 32 % en 4:a och 23 % en 5:a.



Figur 5.13: Resultat för påstående 18

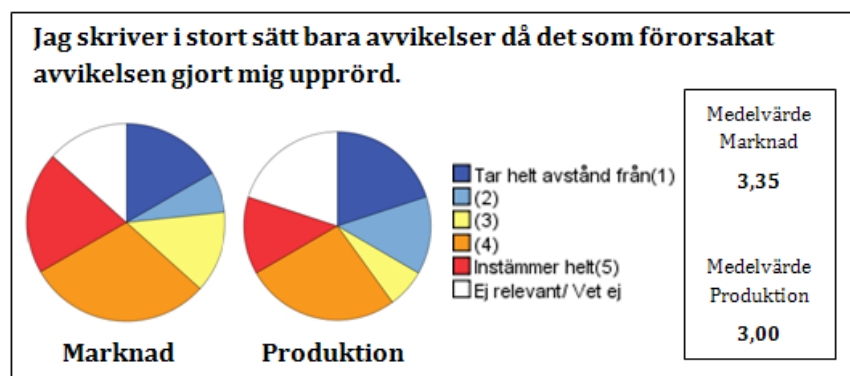
För påståendet om de anställda ansåg sig få lägga mycket tid på att säkerställa kvaliteten för andra personers arbete var det stor skillnad mellan avdelningarna. På marknad angav 33 % en 4:a och 27 % en 5:a. Påståendet om de anställda kände sig tidspressade för att göra kontinuerliga kvalitetskontroller på sitt arbete, gav medelvärdet 2,83 på marknad och 3,15 på produktion. På produktion angav 6 % en 1:a, 19 % en 2:a, 19 % en 4:a och 13 % en 5:a.

### Avvikelseerrapportering och avvikelseanalys



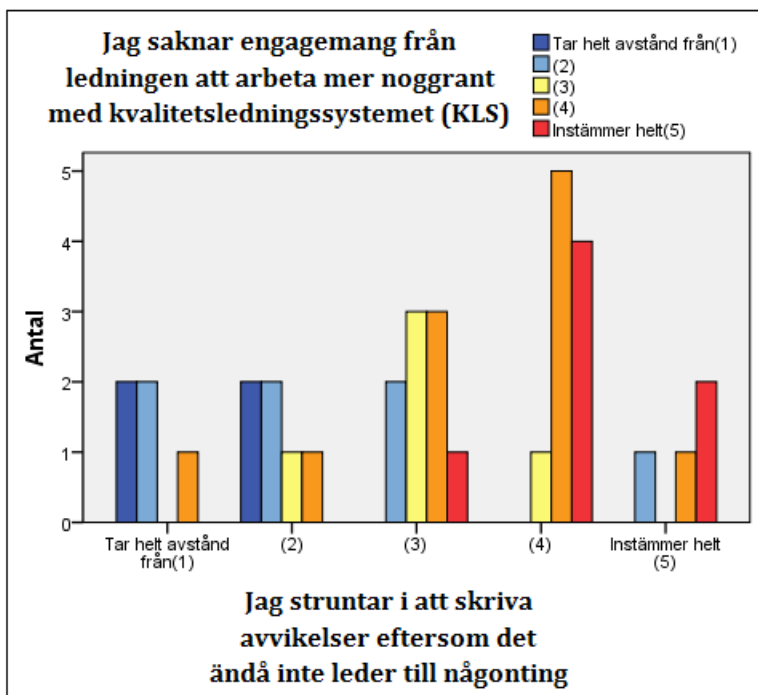
Figur 5.14: Resultat för påstående 20

För påståendet om de anställda struntar i att skriva avvikelser eftersom att det inte leder till något var medelvärdet något högre på marknad. Där angav 19 % en 1:a eller 2:a och 39 % en 4:a eller 5:a. För påståendet om de anställda ansåg att det var för omständigt och tidskrävande att skriva alla avvikelser var medelvärdet på marknad 3,09 och på produktion 2,85. Totalt angav 11 % en 1:a, 22 % en 2:a, 13 % en 4:a och 16 % en 5:a.



Figur 5.15: Resultat för påstående 22

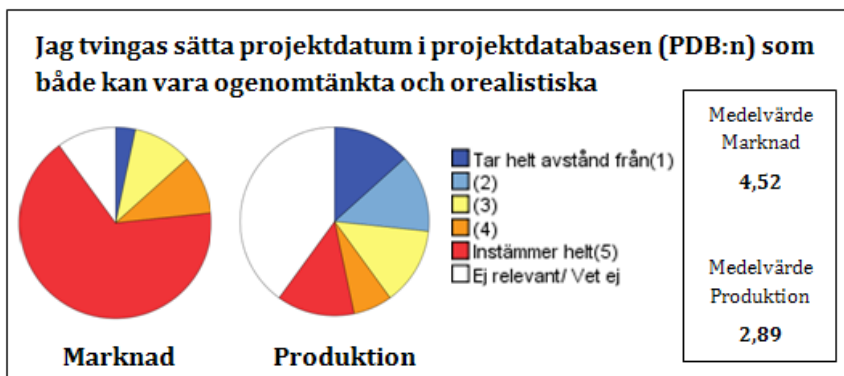
För nästa påstående om avvikelser ombads de anställda ta ställning till om de i stort sätt bara skrev avvikelser om det som förorsakat avvikelsen gjort dem uppförda. Totalt angav 18 % en 1:a, 9 % en 2:a, 29 % en 4:a och 18 % en 5:a. Nästa påstående om avvikelser gällde om de anställda var rädda att avvikelserrapportering kunde leda till en konflikt. Medelvärdet på marknad var 2,54 och på produktion 2,87. Totalt angav 27 % en 1:a, 18 % en 2:a, 24 % en 4:a och 7 % en 5:a.



Figur 5.16: Korstabell mellan påstående 17 och 20

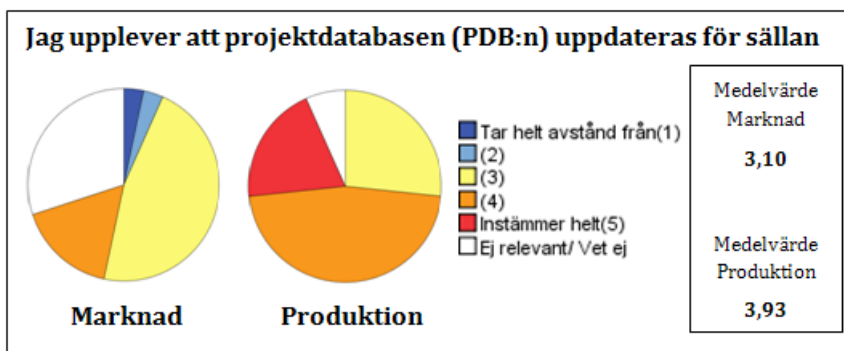
För att se om engagemanget från ledningen gällande kvalitetsledningssystemet samt noggrannheten i avvikelserapporteringen hade något samband sammanställdes dessa två påståenden i en korstabell. Resultatet visar att majoriteten av de som angivit en 5:a eller 4:a för påståendet att de saknar engagemang från ledningen gällande att arbeta mer noggrant med kvalitetsledningssystemet, också har angivit en 5:a eller 4:a för påståendet om avvikelser.

### Administration och dokumentation



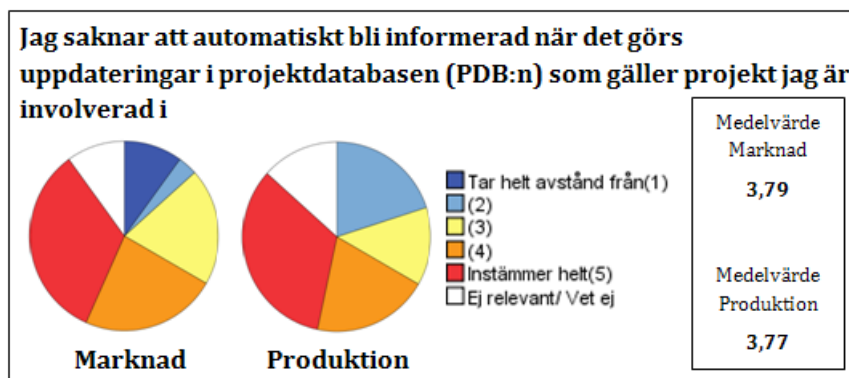
Figur 5.17: Resultat för påstående 24

För påståendet om de anställda tvingas sätta datum i projektdatabasen som kan vara ogenomtänkta och orealistiska var skillnaden mellan avdelningarna stor. På marknad angav 10 % en 4:a, 67 % en 5:a. Ett annat påstående om projektdatabasen var om den ansågs för omständlig och för komplicerad att fylla i. Ett liknande resultat kunde uppvisas för detta påstående och medelvärdet på marknad var 3,89 och på produktion 2,70. På marknad angav 27 % en 4:a och 37 % en 5:a.



Figur 5.18: Resultat för påstående 26

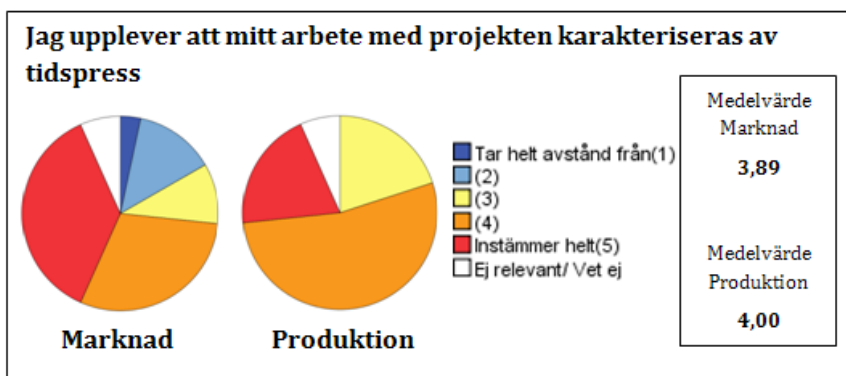
För nästa påstående ombads de anställda ta ställning till om de ansåg att projektdatabasen uppdateras för sällan. Medelvärdet på produktion var betydligt högre än på marknad. På produktion angav 47 % en 4:a och 20 % en 5:a.



Figur 5.19: Resultat för påstående 27

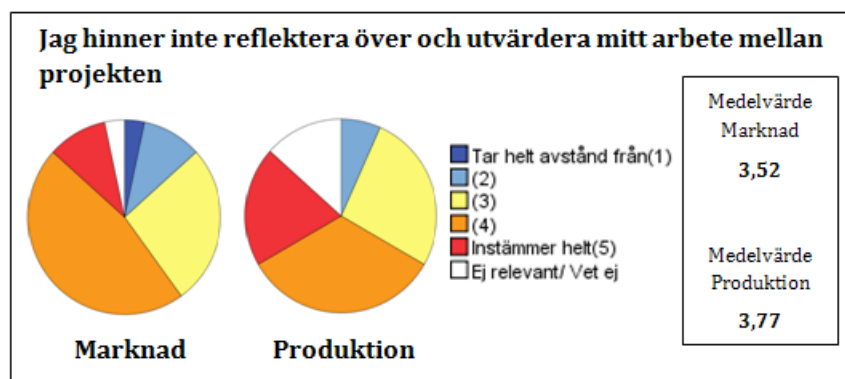
För påståendet om de anställda saknade att automatiskt bli informerade när det görs uppdateringar i projekt databasen var resultatet ganska likt på båda avdelningarna. Totalt angav 7 % en 1:a, 9 % en 2:a, 22 % en 4:a och 33 % en 5:a. Ett annat påstående om projekt databasen var om de anställda upplevde att projekt som är försenade riskerar att bli ännu mer sena för att de inte visas i projekt databasen efterföljande vecka. Medelvärdet på marknad var 3,74 och på produktion 3,77. Totalt angav 4 % en 1:a, 7 % en 2:a, 22 % en 4:a och 22 % en 5:a. För sista påståendet om projekt databasen ombads de anställda ta ställning till om de upplevde att närheten till andra anställda kunde leda till att viktig information inte skrevs ner i projekt databasen utan enbart överfördes muntligt istället. Medelvärdet på marknad var 3,45 och på produktion 3,93. På produktion angav ingen respondent en 1:a medan 73 % angav en 4:a eller 5:a.

## 5.6 Stress



Figur 5.20: Resultat för påstående 30

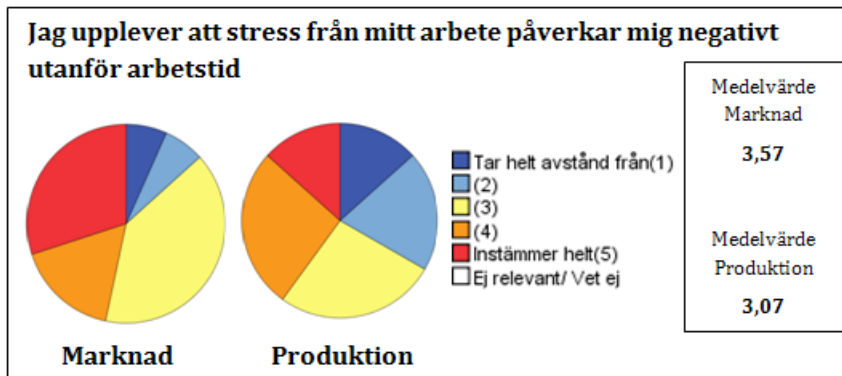
För påståendet om de anställda ansåg att arbetet med projekten karakteriserades av tidspress var medelvärdet högt på båda avdelningarna. Sammanlagt angav bara 11 % en 1:a eller 2:a och 69 % en 4:a eller 5:a. De anställda ombads också ta ställning till om de upplevde att de gjorde fler fel och att kvaliteten på deras arbete försämrades till följd av för hög och ojämn arbetsbelastning. Medelvärdet på marknad var 3,21 och på produktion 3,67. Totalt angav 4 % en 1:a, 13 % en 2:a, 40 % en 4:a och 9 % en 5:a.



Figur 5.21: Resultat för påstående 32

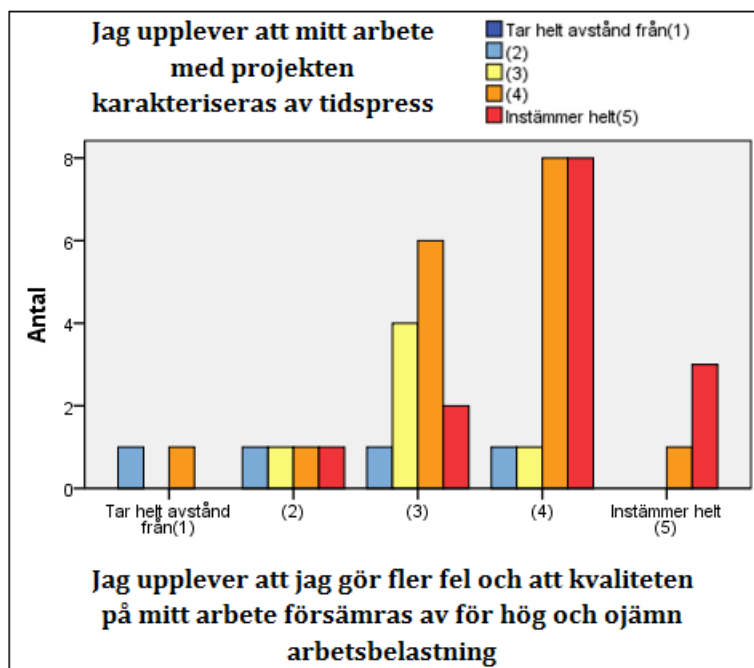
När de anställda ombads ta ställning till om de inte hinner reflektera över och utvärdera sitt arbete mellan projekten, var inte skillnaden så stor mellan avdelningarna. Totalt angav 2 % en 1:a, 9 % en 2:a, 42 % en 4:a och 13 % en 5:a.





Figur 5.22: Resultat för påstående 33

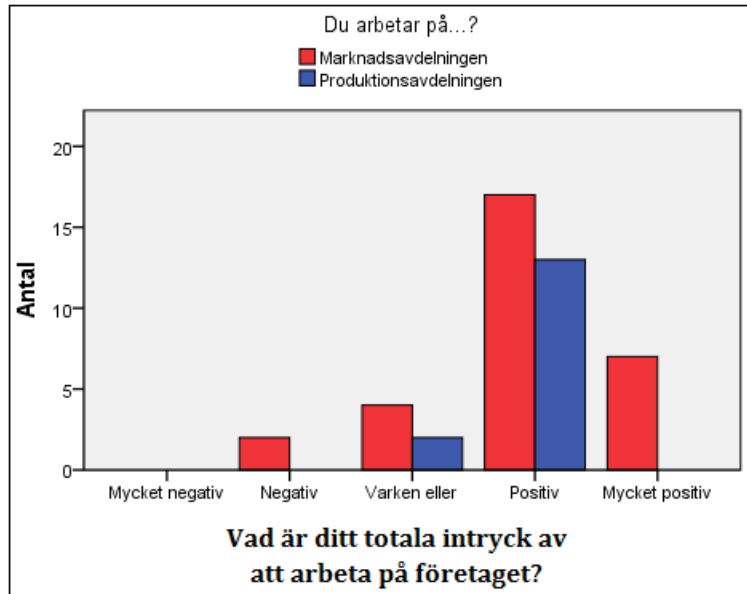
För påståendet om stress från arbetet påverkar de anställda negativt utanför arbetstid var medelvärdet något högre på marknad. Totalt för de båda avdelningarna angav 20 av 45 respondenter en 4:a eller 5:a.



Figur 5.23: Korstabell mellan påstående 30 och 31

För att se om det fanns ett samband mellan hur de anställda upplevde tidspress i sitt arbete och om kvaliteten på deras arbete försämrades av för hög och ojämn arbetsbelastning, sammanställdes dessa två påståenden i en korstabell. Resultatet visar att majoriteten av de som angivit en 5:a eller 4:a

för påståendet att de upplever att arbetet med projekten karakteriseras av tidspress, också har angivit en 5:a eller 4:a för påståendet att de gör fler fel och att kvaliteten på deras arbete försämras av för hög och ojämn arbetsbelastning.



Figur 5.24: Resultat på frågan om respondenternas totala intryck av att arbeta på företaget

Respondenterna ombads slutligen ta ställning till vilket deras totala intryck var av att arbeta på företaget. Sammanlagt var det bara två av respondenterna vars totala intryck av företaget var negativt. 37 av de 45 respondenterna hade ett positivt, eller mycket positivt totalt intryck av för att arbeta på företaget.

## 6 ANALYS

---

*I detta kapitel analyseras och diskuteras empirin från de två föregående avsnitten med utgångspunkt från de två delsyftena. Jag avser i detta kapitel att redogöra för läsaren mina tankegångar och kommer väva samman empirin med olika delar av den teoretiska referensramen i syfte att presentera mina återkopplingar för läsaren. Detta kan också medföra att slutsatser kan dras i kommande kapitel.*

---

Via den abduktiva forskningsansatsen har fem huvudfaktorer identifierats, vilka kan anses vara särskilt relevanta för att de projektanställda på företaget ska kunna genomföra projekten på ett effektivt sätt. Följande faktorer har identifierats:

- Resurstillgänglighet
- Engagemang från ledningen
- Administration och dokumentation
- Tydlig kommunikationspolicy
- Insikt i kärnverksamheten

Resurstillgänglighet valdes som en av faktorerna till följd av dess stora påverkan på genomförandet av de aktiva projekten, men också för att så många av de anställda ansåg att ledningen borde involvera dem mer gällande förutsättningar och resurser för framtida projekt. Faktorn engagemang från ledningen valdes som en faktor, framförallt till följd av dess stora inverkan på de anställdas syn på kvalitetsledningssystemet. Administration och dokumentation valdes som en annan faktor till följd av projektdatabasens betydelse i genomförandet av projekten och efter antalet synpunkter från de anställda gällande projektdatabasens funktionalitet. Projektdatabasens betydelse förtydligades av följande citat från en av de anställda på produktionsavdelningen:

*”Projektledarna inser inte hur viktig informationen i projektdatabasen är för produktionsavdelningen. Det är det enda administrativa hjälpmedlet som är gemensamt där alla konton för projekten skapas.”*

Faktorn tydlig kommunikationspolicy valdes då flera viktiga förutsättningar för att skapa en effektiv kommunikation ansågs saknas. Detta gällde framförallt e-postmeddelanden som skickas mellan de projektanställda, samt avsaknaden av kontinuerlig feedback från projektledarna till projektmedarbetarna. Den sista faktorn, insikt i kärnverksamheten, valdes till

följd av det stora utslaget i enkätstudien gällande avsaknaden av en grundutbildning vid nyanställningar. Konsekvenserna av dålig kunskap och insikt i kärnverksamheten hos projektledarna uttrycktes också mycket tydligt från en av de anställda på produktionsavdelningen:

*"... Det saknas intresse från den delen av marknadsavdelningen av vad vi egentligen sysslar med. Vi själva bidrar med detta eftersom vi oftast själva löser problemen, men vissa bryr sig inte om hur arbetet har gått till utan vill bara ha beslutat."*

Hur dessa fem faktorer är sammankopplade i förståelsen av den organisatoriska effektiviteten samt vilka de viktigaste strategiska övervägandena företagsledningen ställs inför, kommer i detta kapitel att analyseras. Vidare analyseras individuell och organisatorisk utveckling under de rådande förutsättningarna på företaget. I det avslutande delkapitlet analyseras också begreppet stress och dess påverkan på de projektanställda och effektiviteten i projektverksamheten. Analysen kommer sedan i det efterföljande kapitlet övergå i förslag på eventuella åtgärder som företagsledningen vid det studerade företaget kan vidta, som anses ha stor påverkan på den organisatoriska effektiviteten.

## **6.1 Resurstillgänglighet**

Payne (1995) beskriver hur resurserna i en multiprojektorganisation dras från en gemensam resurscentral och att projekten som ska genomföras därför måste integreras. Engwall (2001) förklarar också att prioritering och resursfördelning mellan projekten är en löpande aktivitet för ledningen under projektens utförande. Han menar att det gör multiprojektorganisationen till en miljö där alla med ledarroll tenderar att optimera resursfördelningen till sin egen fördel.

På företaget arbetar alla projektledare för att genomföra sina egna projekt så effektivt som möjligt. För företagsledningen innebär detta strategiska överväganden gällande integrationen mellan projekten och hur företagets resurser ska fördelas mellan projekten. Från både gruppdiskussionerna och resultatet av enkätstudien kan det dock konstateras att integreringen mellan projekten och resursfördelningen för många av de anställda upplevs som mycket komplex. När prioriteringen av projekten är otydlig försvåras situationen för de anställda, då flera projektledare samtidigt kan begära samma resurser. På produktionsavdelningen arbetar de anställda i stor utsträckning efter de datum som är utsatta i projektdatabasen och tvingas ofta

göra sina egna prioriteringar därefter. Eftersom att prioriteringen av projekten inte bestäms efter när dem läggs in i projektdatabasen och att det saknas ett tydligt kösystem, blir konsekvensen att projektledarna ofta tvingas att förhandla sig till resurser för att få sina projekt genomförda i tid. Detta visar också att projektledare som besitter en hög högförhandlingsstyrka kan ha fördel gentemot andra projektledare på företaget.

Payne (1995) beskriver att det inom ramen för en projektportfölj ständigt dyker upp frågor som berör urval av projekt, där urval handlar om vilka projekt som ska väljas, vilka projekt som ska prioriteras och vilka som ska läggas ner. Projekten som genomförs på företaget är både sådana som fördelas via moderbolaget, men också genom att projektledarna själva arbetar som säljare av företagets tjänster. Att säga nej till en kundförfrågning var ytterst ovanligt, men detta innebär också att antalet projekt i perioder därför kan bli mycket stort. Detta innebär också strategiska överväganden av projektportföljen, vilket framförallt kräver en fungerande kommunikation mellan projektledarna och ledning, så att antalet och storleken på de aktiva projekten är förenligt med företagets tillgängliga resurser.

Gällande resursillgängligheten diskuterades det på marknadsavdelningen att resursbrist kan leda till slarvigt utförda kvalitetskontroller. En viktig del av kvalitetsledningssystemet handlar om att de projektanställda på företaget alltid ska utföra noggranna kvalitetskontroller på det utförda arbetet. Syftet är att upprätthålla en hög kvalitet under hela projektprocessen. Macheridis (2010) menar att några av målen med ett kvalitetssäkringssystem är att förebygga fel, förhindra vidare spridning av uppkomna fel samt att rätta till felen. Han skriver också att det är viktigt att förutsättningar, krav och konsekvenser noga utvärderas innan beslut fattas så att de aktiviteter som utförs ger önskade bidrag till slutprodukten. På marknadsavdelningen var det mer än hälften av de anställda som instämde helt eller delvis med att de får lägga mycket extra tid på att säkerställa kvaliteten för andra personers arbete. En projektledare menade att detta kunde innebära att för lite tid lades på analysarbetet och det som var viktigt för att leverera ett bra resultat till kunden. Det framkom också att om det lades mer tid på att utföra noggrannare kvalitetskontroller, hade också den totala tid som läggs på projekten blivit mindre.

Enkätstudien visade också att drygt en tredjedel av de anställda på produktionsavdelningen instämde helt eller delvis med att de kände sig för tidpressade för att hinna göra kontinuerliga kvalitetskontroller på sitt arbete.

Kvalitetskontrollerna är viktiga för att uppnå effektivitet i det enskilda projektet, men till följd av beroendet mellan projektens, påverkar slarvigt utförda kvalitetskontroller för ett projekt också de övriga projekten. De allvarligaste konsekvenserna av slarvigt utförda kvalitetskontroller är en sämre kvalitet på slutprodukten än beräknat, vilket kan leda till extraordinära kostnader eller i värsta fall en missnöjd kund. Betydelsen av kvalitetskontrollerna framgår tydligt, men en förutsättning för att de ska kunna utföras på ett korrekt sätt, är också det finns tillräckligt med tid och utrymme för de anställda att genomföra dem.

Resursbrist ansågs också orsaka att det uppstod brister i kommunikationen mellan avdelningarna och detta handlade framförallt om förseningar i projekten. Macheridis (2010) menar att ett effektivt kommunikationssystem är viktigt både för att få en effektiv projektprocess, men även får att nå projektens mål. Han menar också att det finns ett starkt samband mellan en fungerande kommunikation och samspelet mellan individer, då kommunikationen bland annat skapar kontakter samt ger individer möjlighet att påverka varandra och utbyta idéer.

Enkätstudien visade att hälften av de anställda på marknadsavdelningen instämde helt eller delvis med att de blev dåligt informerade gällande förseningar av projekten. Förseningarna i projekten ansågs också vara en av anledningarna till att projektledarna tvingades att skrika sig till resurser, men kunde även föranleda konflikter mellan de anställda på de olika avdelningarna. Enkätstudien visade också att mer än hälften av de anställda på produktionsavdelningen instämde helt eller delvis med att de känner sig oroliga över hur andra personer kommer uppleva deras bemötande om de levererar ett arbete för sent. Projektledarna arbetar ständigt mot uppsatta deadlines och förseningar under projektprocessen kan innebära extraordinära kostnader, men kan i slutändan också ha påverkan på företagets kundrelationer. Resultatet från enkätstudien tyder dock att förseningar i projekten har stor påverkan på kommunikationen och samspelet mellan avdelningarna.

Macheridis (2010) menar att ledningen i en multiprojektorganisation måste engagera och motivera projektmedarbetarna samt förklara olika policyer och att kommunicera mål. Han skriver också att framtidsvisioner inte får stanna hos ledningen, utan måste förmedlas inom företaget till de anställda. Hallström (1987) anser också att en viktig förutsättning för att skapa en god

atmosfär bland medarbetarna i ett företag, är att de anställdas åsikter respekteras och att de kan bidra till företagets utveckling.

Under gruppdiskussionen på marknadsavdelningen konstaterades det att projekt ibland kunde genomföras trots att det anställda upplevde att det egentligen inte fanns tillräckligt med resurser för att kunna uppnå önskvärda projektresultat. Det framgick också att det var viktigt att ledningen involverade de anställda mer i en diskussion gällande förutsättningar och resurser för framtida projekt, vilket också ansågs vara en viktig faktor för att bli övertygade och motiverade att arbeta mot företagets uppsatta mål. Enkätstudien visade också att mer än hälften av de anställda instämde helt eller delvis med att de borde bli mer involverade gällande förutsättningar och resurser för framtida projekten.

Enkätstudien visade även att 29 % av de anställda instämde helt eller delvis med att sällan leder till något att föra fram åsikter och synpunkter till chefer. Detta tyder på att många av de anställda anser att interaktionen med ledningen gällande resurstillgängligheten inte fungerar på ett önskvärt sätt. Förutom att ledningen har ett ansvar att se till att det finns resurstillgänglighet i organisationens olika delar så är det också deras ansvar att, till de projektanställda, kommunicera de mål och framtidsvisioner som är uppsatta.

## **6.2 Engagemang från ledningen**

För att ett kvalitetssystem ska fungera smidigt är det viktigt att projektledningen utformar en kvalitetspolicy och stödjer de kvalitetsrelaterade aktiviteterna (Macheridis, 2010). Persson (2009) menar också att en förutsättning för ett fungerande kvalitetssystem är att ledningen är pådrivande och själva är engagerade. Han skriver också att ledningen och övriga chefer måste fungera som ett föredöme gentemot de övriga anställda när det gäller att förbättra det befintliga verksamhetssystemet med hjälp av standarden. Under gruppdiskussionerna framgick det att de anställda upplevde att de slarvas med att följa de regler och föreskrifter som kvalitetsledningssystemet innebär. Resultatet från enkätstudien visade också att majoriteten av de anställda instämde helt eller delvis med att kvalitetsledningssystemet inte tillämpades fullt ut. Kvalitetsledningssystemet beskrevs också som ett utanpåverk och att processerna inte stämmer överrens med hur de anställda verkligen arbetar. Detta resonemang förstärktes också i enkätstudien där nästan 50 % av de anställda instämde helt eller delvis med att delar av kvalitetsledningssystemet kändes inaktuella.

Under gruppdiskussionen på marknadsavdelningen framgick det att de anställda uppmanades att arbeta mer aktivt med kvalitetsledningssystemet under de perioder företaget ska ISO-certifieras eller omcertifieras. Enkätstudien visade att drygt hälften av de anställda på marknadsavdelningen instämde helt eller delvis med att de saknade engagemang från ledningen att arbeta mer noggrant med kvalitetsledningssystemet. Ett av syftena med ett kvalitetssystem är att skapa effektivitet i projektprocessen och eftersom att företaget är ISO-certifierat, skall också alla tillämpade krav uppfyllas.

Resultatet tyder dock på att de rådande arbetsrutinerna till viss del har börjat överspegla hur systemet egentligen ska tillämpas. När de projektanställda inte arbetar efter processbeskrivningarna, blir det också svårare att utvärdera de fel och misstag som inträffar och på så sätt också identifiera vart i projektprocessen effektiviteten minskar. En förutsättning för att kvalitetsledningssystemet ska börja tillämpas noggrannare och mer frekvent under projekten är troligtvis att fler av de anställda känner mer engagemang från ledningen. Engagemanget från ledningen måste avspegla sig bland de projektanställda så att systemet bli synligare i det dagliga arbetet. Detta så att de projektanställda börjar arbeta mer efter rutiner som överrensstämmer med kvalitetsledningssystemet.

Macheridis (2010) menar att den viktigaste aktiviteten under ett projekts genomförandefas handlar om kvalitetsstyrning, vilket avser kontroll under den pågående projektprocessen i syfte att uppnå rätt kvalitetsnivå. När en avvikelse uppstår ska den analyseras, dels för att identifiera orsaken bakom avvikelsen, men även för att i framtiden ta lärdom av varför felet uppstod. Briner et al (1991) menar också att det är viktigt att projektmedarbetarna har förtroende för avvikelserapporteringen för att arbetet under projektet skall kunna effektiviseras.

Skepticismen mot avvikelserapporteringssystemet var under gruppdiskussionerna stor på båda avdelningarna. Bristerna i kvalitetsledningssystemet ansågs vara den största orsaken till att avvikelserapporteringssystemet inte fungerade lika effektivt som det borde. Enkätstudien visade också att 39 % av de anställda på marknadsavdelningen instämde helt eller delvis för påståendet att de struntar i att skriva avvikelser eftersom att det ändå inte leder till någonting. De anställda på produktionsavdelningen menade också att flera av avvikelserna löses internt istället för att göra en avvikelserapportering, vilket gör att den egentliga orsaken till de uppstådda problemen inte analyseras eller tydliggörs.



Det fanns ytterligare tecken på att avvikelserapporteringen inte gjordes kontinuerligt och att systemets ursprungliga syfte inte uppfylldes samt att systemet till viss del hade blivit personrelaterat. Detta genom resultatet av påståendet om avvikelser bara skrivs om det som förorsakat den gjort de anställda upprörda, där sammanlagt 47 % av de anställda instämde helt eller delvis. Totalt var det också 31 % som instämde helt eller delvis med att de var rädda för att en avvikelserapportering kunde leda till en konflikt. Resultaten visar tydligt att många av de anställda saknar förtroende för avvikelserapporteringssystemet och det tillämpas således inte heller för sitt ursprungliga syfte.

Kvalitetsledningssystemet som är till för att leda, styra men också utveckla organisationen med avseende på kvalitet, har således också stor påverkan på den organisatoriska effektiviteten. Avvikelserapportering och avvikelseanalys är en viktig del av kvalitetsledningssystemet och används som det grundläggande verktyget för att företaget ska kunna arbeta mot ständig förbättring och utveckling. Korstabellen på sida 71 visar att det finns ett tydligt samband mellan engagemanget de anställda upplever från ledningen att arbeta med kvalitetsledningssystemet och deras inställning till att skriva avvikelser. Många av de som saknade engagemang från ledning att arbeta mer noggrant med kvalitetsledningssystemet, ansåg också att de struntar i att skriva avvikelser eftersom att det inte leder till något. För att avvikelserapporteringssystemet ska kunna fungera bättre, måste de projektanställda först börja arbeta mer frekvent efter de givna processbeskrivningarna. Detta kräver att fler av de anställda känner ett ökat engagemang från ledningen gällande kvalitetsledningssystemet, vilket också kan leda till att fler av de anställda bidrar till den organisatoriska utvecklingen.

### **6.3 Administration och dokumentation**

Projektadministration krävs för det praktiska arbetet och är till för att underlätta en effektiv styrning av projektet. Det ska därför finnas ett system som har funktionen att löpande samla in och sammanställa information om projektet. Projektdokumentationen underlättar överföringen av informations mellan projektets medlemmar då de när som helst kan ta del av det uppgifter som finns gällande projektet och dess framskridande. (Macheridis, 2010).

Projektdatasens påverkan på arbetet i projekten var tydlig från de anställda på båda avdelningarna. Den största delen av den information som läggs in i projektbasen görs av projektledarna på marknadsavdelningen. På

produktionsavdelningen har projektdatabasen framförallt den funktionen att de anställda kan gå in och ta del av nödvändig information om de aktuella projekten. Resultatet från enkätstudien visade också tydligt skillnaden mellan avdelningarna i deras åsikter gällande att föra in information respektive läsa av information i projektdatabasen. På marknadsavdelningen instämde majoriteten av de anställda helt eller delvis med att de tvingas sätta datum i projektdatabasen som kan vara orealistiska och ogenomtänkta, men också att projektdatabasen är för omständlig och komplicerad att fylla i. En bidragande orsak till detta är att projekt redan vid en offertförfrågan måste läggas in i projektdatabasen och att alla fält angående exempelvis datum måste fyllas i för att projektet ska registreras. Detta trots att projektledarna saknar nödvändig information om projektets förutsättningar och det kanske inte ens kommer att genomföras. Detta innebär också att de anställda på produktionsavdelningen kan tvingas arbeta efter inaktuella datum och annan felaktig information tills dessa att en projektledare går in i projektdatabasen och uppdaterar uppgifterna.

På produktionsavdelningen poängterade de anställda hur viktigt det var att informationen i projektdatabasen var korrekt och de enkelt måste kunna ta del av den. Macheridis (2010) menar att projektadministrationen skall bidra till att informationen till berörda parter sprids så att de uppgifter som genomförs under projektets gång sätts i förhållande till uppsatta krav och förväntningar. Han skriver också att effekten av en icke tillfredställande administration kan resultera i irritation, förvirring och osäkerhet, vilket minskar effektiviteten i projektarbetet. En av bristerna med projektdatabasen ansågs vara att den uppdateras för sällan och i enkätstudien instämde 67 % av de anställda på produktionsavdelningen helt eller delvis med detta påstående. Totalt för de båda avdelningarna var det också drygt hälften av de anställda som instämde helt eller delvis med påståendet om de saknade att automatiskt bli informerade när det görs uppdateringar som gäller projekt som de är involverade i. Resultatet visar att det finns anledning att både uppdatera projektdatabasen oftare, men också att den nyinlagda informationen automatiskt skickas ut till de projektmedarbetare som är involverade i det aktuella projektet.

Projektdatabasen ansågs också bidra till förvirring när det uppstod förseningar i projekten. Detta på grund av att försenade projekt inte visades i projektdatabasen efterföljande vecka. Sammanlagt instämde 44 % helt eller delvis för detta påstående. Förseningar har tidigare tagits upp i analysen och

har visat sig vara en kritisk punkt i projektarbetet på företaget. För att minska osäkerheten är det därför viktigt de försenade projekten inte bara syns i projektdatabasen, utan att också berörda projektmedarbetare tidigt blir informerade om förseningen för det aktuella projektet.

Under gruppdiskussionerna talades det också om att vissa anställda hade brist på kunskap om vad projektdatabasen egentligen är till för, samt att det ibland kunde slarvas med att föra in information i systemet. Att närheten mellan de anställda bidrog till att information inte fördes in i projektdatabasen ansågs kunna orsaka problem för de anställda på båda avdelningarna, men speciellt på produktionsavdelningen där 73 % instämde helt eller delvis för detta påstående. De informella kommunikationskanalerna, är inte bara nödvändiga för att kunna genomföra projekten, utan bidrar också med att stärka företagskulturen. Resultatet visar dock att det också kan orsaka osäkerhet och minska effektiviteten i projekten.

Eftersom att projektdatabasen både används för att administrera och dokumentera den aktuella informationen för samtliga projekt på företaget, men att den också ska styra projekten fullt ut innebär att den har en stor inverkan på den organisatoriska effektiviteten. Även gällande projektdatabasen innebär beroendet mellan projekten att felaktig information för ett projekt också kan påverka de övriga projekten som pågår samtidigt. En förutsättning för att uppnå en hög effektivitet i arbetet med projekten och att undvika osäkerhet hos de projektanställda, är att projektdatabasen är utformad så att det enkelt går att föra in och ta del av korrekt informationen.

#### **6.4 Tydlig kommunikationspolicy**

Kommunikationen inom de egna avdelningarna ansågs fungera mycket bra och det var sällan som oklarheter uppstod. Anledningen ansågs vara nära samarbete, goda relationer och täta avstämningar. Under gruppdiskussionen med de anställda på produktionsavdelningen framgick det att otydliga e-postmeddelanden kunde orsaka viss osäkerhet i deras arbete. Macheridis (2010) menar att en tydlig kommunikationspolicy skapar förutsättningar för en effektiv kommunikation samt minskad risk för misstag i kommunikationen. Den minskar även tvivel om vem som bär ansvaret i olika situationer och tydliggör mål med varje åtgärd.

Enkätstudien visade att 73 % av de anställda på produktionsavdelningen instämde helt eller delvis med att de kan tvingas till onödigt arbete när de mottar ett e-postmeddelande som saknar projektnummer. Eftersom att all

väsentlig information kretsar kring projektnumret är det därför viktigt samtliga projektrelaterade e-postmeddelande innehåller projektnumret för det aktuella projektet. För påståendet om de anställda tvingas till onödigt arbete när de mottar ett e-postmeddelande som har flera mottagare, var det drygt hälften av de anställda på produktionsavdelningen som instämde helt eller delvis. Att alltid tydligt utse en huvudansvarig eller att beskriva vem som ska utföra de arbetsuppgifter som anges i e-postmeddelandet ses därför som väsentligt. För att uppnå en effektivare kommunikation och minska risken för oklarheter är det därför viktigt att denna del av kommunikationspolicyn förtydligas.

Gunnarsson (2009) menar att en väl fungerande policy gällande att be om och ge feedback påverkar och är viktigt för både individen och gruppen men också för organisationen. Vidare menar författaren att feedback bl.a. ökar samspelet, informationsutbytet och kunskapsöverföringen vilket leder till en känsla av gemenskap och tillhörighet. Projektledarna var under gruppdiskussionen på marknadsavdelningen ense om att det var deras ansvar att ge projektmedarbetarna feedback under och efter projekten. Avsaknaden av en policy gällande feedback var tydlig och på marknadsavdelningen ansågs en anledning vara brist på tid. Det framgick också att mer feedback till projektmedarbetarna troligtvis skulle kunna minska risken för att uppstådda fel återupprepades och att alla på lång sikt borde tjäna på om det gavs mer feedback till projektmedarbetarna. På produktionsavdelningen var det också en anställd som menade att denne nästan bara fick negativ feedback från projektledarna. För påståendet om de anställda saknade positiv feedback från projektledarna visade det sig att 60 % av de anställda på produktionsavdelningen instämde helt eller delvis. Flera av de anställda på produktionsavdelningen har således ett behov att få mer återkoppling för saker som fungerat bra, både under och efter projekten. Att projektledarna tar sig tid att ge mer återkoppling till projektmedarbetarna kan troligtvis bidra till ökat engagemang hos de anställda på produktionsavdelningen. Det kan också minska att uppstådda fel återupprepas samt bidra till att öka samspelet mellan avdelningarna, vilket även kan bidra till ökad effektivitet i projekten och gynna företaget i stort.

## **6.5 Insikt i kärnverksamheten**

Macheridis (2010) menar att kunskapsspridning under projektprocessen är viktig inom projektgruppen och organisationen och en förutsättning för att uppnå detta är att information kan flöda fritt. Han skriver också att när ett

projekt genomförs är kunskapsspridning viktig för att projektets olika aktiviteter ska kunna utföras på ett smidigt och bra sätt. Under gruppdiskussionerna menade de anställda på båda avdelningarna att nödvändiga tekniska kunskaper fanns inom företaget. På produktionsavdelningen var det dock tydligt att de ansåg att anställda på marknadsavdelningen som inte tillhör huvudkontoret, saknades kunskap och insikt i produktionsprocessen. Orsaken ansågs vara att det slarvas med grundutbildningen vid nyanställningar. Hallström (1987) menar att en viktig förutsättning för att skapa bra samarbete och motivation bland de anställda, är att alla får en företagsutbildning för att se sin roll i det totala sammanhanget. Detta ska innebära en rejäl introduktion om företagets verksamhet och kultur.

På produktionsavdelningen framgick det också att det var viktigt för de anställda att projektledarna visade intresse för hur deras arbeten fortskrider under projektens gång, men att för mycket tid istället lades på att enbart sälja och att arbeta som konsult hos kunderna. De menade att många problem som uppstod till följd av brist på förståelse och avsaknad av intresse för deras arbeten gjorde att dessa, istället för att diskuteras öppet mellan avdelningarna, ofta löstes internt inom avdelningen istället. En annan konsekvens av att det slarvas med grundutbildningen ansågs bli att nyanställda projektledare kan använda metoder som skiljer sig från hur företaget arbetar. Enkätstudien visade också tydligt att de flesta av de anställda ansåg att nyanställda projektledare borde få mer grundutbildning om hela arbetsprocessen på företaget. För påståendet om de anställda på marknadsavdelningen överlag borde ha större kunskap och förståelse för hur arbetet går till på produktionsavdelningen, gav också stort utslag i enkätstudien på produktionsavdelningen.

Om nyanställda får bättre insikt i hela arbetsprocessen på företaget kan troligtvis kommunikationen mellan avdelningarna förbättras, men också göra att de problem som uppstår under projektprocessen kan lösas enklare. Nyanställda på marknadsavdelningen borde därför, innan de börjar arbeta på företaget, ges tydligare instruktioner av de metoder som företaget arbetar med, men också en genomgång av hela arbetsprocessen på företaget.

Enligt de anställda på produktionsavdelningen ansågs många av de som för tillfället arbetar på marknadsavdelningen också ha dålig kunskap och förståelse för hur arbetet går till på produktionsavdelningen. Det tyder på att de också finns anledning att undersöka vilka dessa individer är och även låta

dem få dessa kunskaper. Att införa en ordentlig grundutbildning som ses därför som en möjlighet att öka de anställdas kunskap och förståelse för varandras arbeten, vilket kan förbättra samarbetet och kommunikationen mellan de projektanställda och därmed öka effektiviteten i genomförandet av projekten.

## **6.6 Individuell och organisatorisk utveckling**

Då vidareutbildningar ska sammanfalla med de målsättningar som företaget etappvis sätter upp, har detta en mer långsiktig påverkan på effektiviteten i projekten. Men Hallström (1987) menar att för att människor ska kunna utvecklas krävs ständig kunskapstillförsel och att detta kan ske i form av utbildning. Han menar också att kunskapstillförsel även är en viktig faktor för företaget, eftersom det skapar möjligheter att hänga med den framtida utvecklingen. Under gruppdiskussionerna var de anställda på båda avdelningarna eniga om att de sällan erbjöds att gå nya utbildningar. Tiden ansågs spela en betydande roll, då det både handlade om att hinna gå den nya utbildningen, men även att ha tid att nyttja de nya kunskaperna. Enkätstudien visade också att 71 % av de anställda instämde helt eller delvis med att det erbjöds för få utbildningar och annan kompetensutveckling kopplat till deras arbetsområden. Drygt hälften av de anställda instämde även helt eller delvis med att det fanns för lite tillgänglig tid för att gå nya utbildningar.

Det är tydligt att arbetet med projekten hämmar de anställda möjligheter till utbildning och annan kompetensutveckling. Tid som är en ständigt återkommande faktor, gör att även om de anställda erbjuds utbildningar, så finns risken att de nya kunskaperna inte kan tillämpas i arbetet. Då kontinuerlig kunskapstillförsel inte enbart bidrar till individens utveckling, utan också har påverkan på företagets utveckling, finns risken att företaget på lång sikt hämmas av de anställdas begränsade utbildningsmöjligheter. Att erbjuda utbildningar till de anställda innebär att mindre tid kan läggas på projekten. Ledningen ställs därför inför ytterligare strategiska överväganden, vilka handlar om att ta beslut gällande ekonomiska förluster på kort sikt och utveckling hos de anställda och av organisationen på längre sikt.

## **6.7 Stress**

Att delta i projekt ses ofta av deltagaren som väldigt stimulerande, men är också förknippat med tidspress, hög arbetstakt, individuell stress och organisatorisk osäkerhet (Engwall, 2001). Stresskällor som kan förekomma i projekt är snäva tidsramar och beroenden av resurser som är bortom den

anställdes kontroll. (Stjernberg et al, 2008). Arbetet i en multiprojektorganisation innebär att den anställda kan hamna i en situation där denne tvingas hoppa mellan olika arbetsuppgifter under hög tidspress, vilket kan leda till passivitet när flera chefer ger olika direktiv (Engwall, 2001).

Hur människor enligt teorin vanligtvis upplever arbetet i projekt och i en multiprojektorganisation, visade sig till stor del överensstämma med hur de anställda på företaget beskrev sin arbetssituation. Att de arbetar i en stressig arbetsmiljö är väldigt tydligt då 69 % av de anställda instämde helt eller delvis med påståendet om arbetet med projekten karakteriseras av tidspress. Jones (2001) menar att en allt för hög stressnivå kan leda till negativa effekter som irritation, sömnproblem och depression. Under gruppdiskussionerna framgick det också att stressen från jobbet kunde uppenbara sig efter arbetsdagens slut. Enkätstudien visade också att 20 av de 45 respondenterna instämde helt eller delvis med att stressen från jobbet påverkar dem negativt utanför arbetstid. Både Jones (2001) och Maslach & Leiter (2000) nämner att det på flera sätt går att lösa problem som är kopplade till stress på dagens företag. Jones beskriver även att han i sina studier upptäckt flera ledningspersoner som, trots att de anställdas tillvaro på arbetsplatsen gjort dem utbrända, inte ansett det som nödvändigt att minska stressen. Han förklarar vidare att flera företagsledningar inte haft kunskapen att hantera stressen hos de anställda, även om det bevisligen finns litteratur om detta.

Under en av gruppdiskussionerna konstaterades det också att stress kunde upplevas som något positivt, en uppfattning som också delas av Jones (2001) och Maslach & Leiter (2000). Jones menar att positiva effekter av stress kan vara högre koncentrationsförmåga och ökad minnesförmåga. Stjernberg et al (2008) menar också att arbetet i projekt även kan bidra till positiv psykisk hälsa genom självständighet, kontroll över tillvaron, personlig utveckling, goda relationer till andra människor, känslan av att leva ett meningsfullt liv och accepterandet av sig själv som man är. Många av de anställda på företaget menade att stressen från arbetet kan påverka dem negativt utanför arbetstid, men 37 av de 45 respondenterna har ändå en positiv inställning till företaget som helhet. Att trivas med sitt arbete och sin arbetsplats kan ses som en av de viktigaste förutsättningarna för att det utförda arbetet också ska bidra till den organisatoriska effektiviteten.

Enkätstudien visade dock att drygt hälften av de anställda instämde helt eller delvis med att de gör fler fel och att kvaliteten på deras arbete försämrades till

följd av för hög och ojämn arbetsbelastning. Korstabellen på sida 75 visar också att det finns ett samband mellan de som upplever att arbetet med projekten karakteriseras av tidspress, och att kvaliteten på deras arbete försämras till följd av för hög och ojämn arbetsbelastning.

Mer än hälften av de anställda instämde också helt eller delvis med att de inte hinner reflektera över och utvärdera sitt arbete mellan projekten. När det inte finns tillräckligt med tid över för de anställda att utvärdera sitt arbete, ökar också risken att uppstådda fel återupprepas och att kunskaper och erfarenheter från tidigare projekt går förlorade. Att arbetsbelastningen och de krav som ställs på de anställda också är förenligt med vad de kan hantera, är en förutsättning för att uppnå hög kvalitet och effektivitet i projektverksamheten. Eftersom att individens personlighet i stor utsträckning styr hur denne kommer reagera på olika sorters stress, är det viktigt att de anställda får möjligheten att ge ledningen sin bild av hur deras arbeten påverkas av stress. Detta så att de ges de förutsättningar som krävs för att kunna utföra sitt arbete i enlighet med de mål och krav som ledningen ställer.



## 7 REKOMMENDATIONER TILL DET STUDERADE FÖRETAGET

*I detta kapitel diskuteras de eventuella åtgärdarna ledningen kan vidta vilka anses ha stor påverkan på den organisatoriska effektiviteten.*

---

### **Resurstillgänglighet**

De projektanställda måste, för att projektresultaten ska kunna möta kundernas krav och förväntningar, ges rimliga förutsättningar och tydliga direktiv från ledningen. Två områden som av de projektanställda lyftes fram som särskilt kritiska under projekten var utförandet av kvalitetskontroller och att informera varandra vid förseningar. På marknadsavdelningen konstaterades det att orsaken till de brister som uppstår gällande dessa områden ofta kunde relateras till att det var resursbrist på produktionsavdelningen.

Många från marknadsavdelningen ansåg att de tvingas till onödigt arbete till följd av slarvigt utförda kvalitetskontroller och konsekvenserna beskrev också tydligt. Drygt en tredjedel av de anställda på produktionsavdelningen instämde dock helt eller delvis med att de kände sig för tidpressade för att hinna göra kontinuerliga kvalitetskontroller på sitt arbete, vilket är ett tecken på att vissa av de anställda upplever att förutsättningar inte rimliga. Kvalitetskontrollerna utgör en viktig del av kvalitetsledningssystemet och det är därför viktigt att ledningen poängterar dess betydelse för att öka kvaliteten och effektiviteten i arbetet med projekten. För att detta ska kunna genomföras måste de anställda också ges tillräckligt med tid att utföra dessa på ett korrekt sätt, för att på så sätt minska antalet fel under projekten.

På marknadsavdelningen instämde också hälften av de anställda helt eller delvis med att de blev dåligt informerade vid förseningar som gällde deras projekt. På produktionsavdelningen instämde å andra sidan mer än hälften av de anställda helt eller delvis med att de kände sig oroliga att leverera ett arbete för sent. Oavsett om förseningarna orsakas till följd av resursbrist på produktionsavdelningen eller inte, är det fortfarande viktigt att ta reda varför så många av de anställda känner en oro över att leverera ett arbete för sent.

Vidare angående resurstillgängligheten så var det tydligt att många av de anställda ansåg att ledningen borde involvera dem mer gällande förutsättningar och resurser för framtida projekt. Detta ansågs viktigt, dels för bli övertygade och motiverade att arbeta mot företagets uppsatta mål, men

också eftersom att projekt kan genomföras, trots att de anställda har uppfattningen att det inte finns tillräckliga resurser att genomföra projekten som de borde. Ökad interaktion mellan ledning och projektanställda ses därför som en möjlighet att få en tydligare bild av om det verkligen finns tillräckliga resurser att genomföra projekten på ett effektivt sätt. Detta ökar också chansen att kunna identifiera potentiella problem gällande resurstillgängligheten på ett tidigare stadium.

### ***Engagemang från ledningen***

Flera av de anställda ansåg att kvalitetsledningssystemet inte fungerar som det är tänkt och att de anställda inte arbetar efter de givna processbeskrivningarna. Många på marknadsavdelningen saknade också engagemang från ledningen att arbeta mer noggrant med systemet. Engagemanget att arbeta mer aktivt med kvalitetsledningssystemet måste starta från VD:n för att kunna sprida sig till de anställda. De anställda bör också få ge sina synpunkter och idéer om systemet om möjligt kan utvecklas och förbättras.

Enkätstudien visade också att det fanns ett tydligt samband mellan de anställda som struntade i att skriva avvikelser och de som saknade engagemang från ledningen att arbeta mer noggrant med kvalitetsledningssystemet. Avvikelserapporteringsystemet är till för att dra lärdom av misstag och att uppdatera processerna, men många av de anställda saknade förtroende för systemet och tillämpade det inte helt för sitt ursprungliga syfte. En förutsättning för att avvikelserapporteringen ska kunna fungera som det är tänkt, är att avvikelserna analyseras och synliggörs för de anställda, samt att de verkligen används som underlag för att modifiera processbeskrivningarna. De anställda måste också, för att få ökat förtroende för avvikelserapporteringsystemet, få snabb återkoppling genom att avvikelserna tydliggörs och redovisas för alla berörda parter. Anledningen till avvikelserna måste också utredas så att liknande problem kan undvikas i framtiden.

### ***Administration och dokumentation***

De informella kommunikationskanalerna, såsom korridorssnack och e-postmeddelanden, är inte bara nödvändiga för att kunna genomföra projekten, utan bidrar också med att stärka företagskulturen. Dessa kommunikationskanaler ansågs dock föranleda att viktig information gällande projekten ibland inte förs in i projektdatabasen. Projektdatabasens betydelse för de anställda på produktionsavdelningen förklarades under

gruppdiskussionen. Eftersom att projektdatabasen ska styra projekten fullt ut, är det viktigt att företagsledningen därför förtydligar betydelsen att all information rörande projekten också förs in i projektdatabasen.

På marknadsavdelningen ansåg majoriteten av de anställda att projektdatabasen både var för komplicerad att fylla i, men också att de tvingas sätta datum som både kan vara ogenomtänkte och orealistiska. Eftersom att det inte går att blanka ut några av de fält som ska fyllas i när ett projekt registreras, bör projekten därför vid en offertförfrågan läggas i en egen "mapp" som tydligt visar att projekten fortfarande är under behandling. De anställda på produktionsavdelningen slipper då att arbeta efter inaktuella datum och annan information som kan vara felaktig, men får samtidigt en bild av vilka potentiella projekt och arbetsuppgifter som kan komma att behöva genomföras under kommande veckor.

Enkätstudien visade tydligt att de anställda på produktionsdelningen ansåg att projektdatabasen uppdaterades för sällan. På båda avdelningarna ansåg också majoriteten av de anställda att de saknade att automatiskt bli informerade när det görs uppdateringar i projektdatabasen. Förslagsvis bör därför projektdatabasen uppdateras automatiskt när en ändring görs och alla som involverade i det aktuella projektet ska också få ett automatiskt meddelande med information om uppdateringarna. För att just den uppdaterade informationen ska vara enkel att ta del av bör den också "highlightas" med en färg så att de anställda slipper leta efter vilken information som är uppdaterad.

Enkätstudien visade också att drygt hälften av de anställda instämde helt eller delvis med påståendet om de upplevde att projekt som är försenade riskerar att bli ännu mer sena för att de inte visas i projektdatabasen efterföljande vecka. För att undvika detta är det viktigt att projektdatabasen, även när detta inträffar, automatiskt skickar ett meddelande till alla som är involverade i det aktuella projektet, så att de blir informerade om förseningen.

### ***Tydlig kommunikationspolicy***

På produktionsavdelningen var det tydligt att det kan uppstå förvirring, osäkerhet och onödigt arbete på grund av otydliga e-postmeddelanden. Det är därför viktigt att ledningen förtydligar denna kommunikationspolicy. Alla projektrelaterade e-postmeddelanden ska innehålla projektnummer, men det är också viktigt att det alltid tydligt framgår vem ska utföra de arbetsuppgifter som beskrivs i meddelandet.

Vidare om kommunikation så var det på produktionsavdelningen också tydligt att många av de anställda saknade positiv feedback från projektledarna. Projektledarna var ense om att det var deras ansvar att ge projektmedarbetarna feedback och att alla borde tjäna på att om projektmedarbetarna fick mer återkoppling under och efter projekten. Det är viktigt att inte inbart samla ihop projektgruppen när ett projekt gått riktigt dåligt. Det är därför viktigt att ledningen även inför en policy gällande feedback vid uppföljningsmöten efter projekt som genomförts på ett bra sätt. För de anställda som jobbar på huvudkontoret är det enkelt att samla gruppen genom ett personligt möte. Avståndet till den del av marknadsavdelningen som inte tillhör huvudkontoret gör att det inte är rimligt att träffas personligen, men via exempelvis videosamtal kan projektledarna ge personlig feedback till projektmedarbetarna på produktionsavdelningen.

### ***Utbildning***

Enkätstudien visade tydligt att de anställda ansåg att nyanställda konsulter borde få mer grundutbildning om hela arbetsprocessen på företaget. En grundutbildning bör därför utformas och ska båda innehålla tydliga beskrivningar om de arbetsmetoder företaget arbetar med, men också hur arbetet går till genom hela projektprocessen. För att de nyanställda verkligen ska få en helhetsbild av företaget, är det också viktigt att de få komma till huvudkontoret och träffa medarbetarna på produktionsavdelningen personligen. På produktionsavdelningen var det också tydligt att vissa av de anställda i dagsläget ansågs sakna kunskap och insikt i produktionsprocessen. Det är därför också viktigt att de får genomgå utbildningen, men också träffa de anställda på produktionsavdelningen.

Avsaknaden av utbildning relaterat till de anställdas arbetsområden var mycket högt på båda avdelningarna. Att erbjuda utbildningar till de anställda är ingen självklarhet, då det innebär att mindre tid kan läggas på projektarbetet. Det måste finnas tid, både för att gå utbildningen, men också för att kunna använda sig av de nya kunskaperna i arbetet. Utbildningarna bör också vara av ett sådant slag att de är förenliga med de anställdas behov, samtidigt som de bidrar med den organisatoriska utvecklingen.

Det är dock viktigt att ledningen, tillsammans med de anställda, ser över behovet av utbildning. En förutsättning för att utbildningarna ska vara till någon nytta är också att det tas hänsyn till den inlärningsperiod som utbildningen innebär. Detta för att de anställda ska få en möjlighet att kunna använda de nya kunskaperna och minska risken att återgå till gamla metoder.

Den genväg som företaget tillämpat tidigare gällande utbildningar, då en anställd gått en utbildning för att sedan lära ut dessa kunskaper till sina kollegor, var enligt de anställda en metod som kunde innebära vissa problem.

### ***Stress***

Frågorna i enkätstudien som berör olika aspekter kopplat till stress är väldigt generellt formulerade. Detta gör det också svårt att göra några djupare analyser om hur de anställda egentligen påverkas av stress från sitt arbete. Resultatet visar dock att många av de anställda upplever att arbetet med projekten karakteriseras av tidspress. Drygt hälften av de anställda menar också att de gör fler fel och kvaliteten på deras arbete försämras till följd av för hög och ojämn arbetsbelastningen. 20 av de 45 respondenterna instämde också helt eller delvis med att stressen från arbetet påverkar dem negativt utanför arbetstid. Dessa siffror är ändå ett tecken på att ledningen mer noggrant bör undersöka hur de anställda påverkas av stress i sina arbeten, men också vilken påverkan stressen har på deras arbeten. Åtgärder för att minska stressen kan vara att genomföra stressinventeringar eller att införa stressutbildningar.



## 8 SLUTSATSER OCH DISKUSSION

---

*I detta kapitel sammanfattas och diskuteras de slutsatser som arbetet bidragit med.*

---

Huvudsyftet med detta examensarbete var att söka förståelse för vilka faktorer som påverkar effektiviteten i projektverksamheten i en multiprojektorganisation. Huvudsyftet delades sedan in i två delsyften där det första var att undersöka vilka faktorer de projektanställda upplevde som särskilt relevanta samt hur dessa faktorer var sammankopplade i förståelsen av den organisatoriska effektiviteten. Det andra delsyftet var att undersöka vilka de viktigaste strategiska övervägandena var och vilka de eventuella åtgärderna en företagsledning kan vidta för att förbättra den organisatoriska effektiviteten i en multiprojektorganisation.

I min analys har jag utgått från de projektanställdas beskrivningar och resultatet från enkätstudien. Detta har vävts samman med teorier som behandlar faktorer som har påverkan på effektiviteten i projektverksamheten i en multiprojektorganisation. De specifika förutsättningarna som råder på företaget gör att min analys och kommande slutsatser inte är något slutgiltigt, utan enbart mina tolkningar av resultatet.

Företagsledningen i en multiprojektorganisation ställs ofta inför viktiga strategiska överväganden, vilka framförallt handlar om hur projekten ska integreras och hur projektportföljen ska byggas upp. På det studerade företaget är det, för både ledningen och de projektanställda, oundvikligt att inte hamna i situationer som handlar om prioriteringar av projekten och förhandlingar av resurser. Resurstillgänglighet i organisationens olika delar är en förutsättning för att kunna genomföra projekten på ett effektivt sätt, men detta innebär en ständig organisatorisk balansgång för att företaget inte ska drabbas av överbelastningar. Tydliga effekter av överbelastningar blev slarvigt utförda kvalitetskontroller och förseningar i projekten, vilket också ansågs vara bidragande orsaker till att det kunde uppstå splittringar mellan avdelningarna. Att ha resurstillgänglighet i organisationens olika delar är kanske den viktigaste, men samtidigt också en av de svåraste uppgifterna att handskas med för en företagsledning i en multiprojektorganisation, vilket kräver en hög grad av flexibilitet både hos ledningen och de anställda.

Eftersom att projekten som genomförs på företaget både är sådana som tilldelas via moderbolaget, men också genom att projektledarna själva arbetar

som säljare av företagets tjänster, blir en konsekvens att flera nya projekt kan starta tätt inpå varandra. Detta är också en bidragande orsak till att projektledarna tvingas konkurrera om företagets resurser, vilket skapar osäkerhet på produktionsavdelningen eftersom att styrningen av projektens prioriteringsordning då kan bli otydlig.

En viktig faktor för att de anställda skulle bli övertygade och motiverade att arbeta mot företagets uppsatta mål, ansågs vara att ledningen involverade dem mer gällande förutsättningar och resurser för framtida projekt. Förutom ökad motivation kan ledningen, genom att lyssna mer på de projektanställda, troligtvis också minska deras osäkerhet i det dagliga arbetet. Den höga grad av flexibilitet som krävs av de anställda i en multiprojektorganisation fordrar också att företagsledningen är väldigt lyhörd gentemot de projektanställda och deras åsikter.

Kvalitetsledningssystemet som företaget använder är till för att leda, styra och utveckla organisationen i avseende på kvalitet. En viktig förutsättning för att systemet ska fungera beskrevs i teorin vara att ledningen är pådrivande och själva engagerade, men på företaget var det många på marknadsavdelningen som ansåg sig sakna detta engagemang. Kvalitetsledningssystemet beskrevs av vissa anställda, mer som en börda än ett verktyg för att uppnå hög kvalitet och effektivitet i arbetet. Fler av de anställda måste därför få tydligare direktiv från ledningen för att motiveras att arbeta med systemet. Detta så att systemet kan utvecklas, synliggöras och användes mer aktivt i det dagliga arbetet, och på så sätt bidra med ökad kvalitet och effektivitet i projektprocesserna.

Administration och dokumentation är under ett projekt viktigt för att underlätta en effektiv styrning av projektet samt att information enkelt ska kunna överföras mellan projektets medlemmar. I en multiprojektorganisation gör beroendet mellan projekten att felaktig information för ett projekt lätt kan påverka de övriga aktiva projekten. Det är därför oerhört viktigt att det är lätt att föra in och ta del av korrekt information i detta system. De anställda hade många synpunkter om projektdatabasen som uppenbart försvårade deras arbeten och som kunde minska effektiviteten under projekten. Det bör därför göras vissa justeringar gällande projektdatabasen (se kapitel 7), för att effektivisera arbetet och minska risken för osäkerhet.

En tydlig kommunikationspolicy är viktigt för att undvika missförstånd och förvirring i kommunikationen mellan dem projektanställda. Kommunikationspolicyn bör även innehålla tydliga föreskrifter gällande



feedback då detta är viktigt både för individen, men också för att skapa sammanhållning i hela organisationen. Att projektledarna tar sig tid att kontinuerligt diskutera lyckade projekt med projektmedarbetarna, ses därför som en viktig länk i att förbättra samspelet mellan avdelningarna.

En grundutbildning är inte bara till för att en nyanställd ska kunna utföra sina arbetsuppgifter, utan är också viktigt för att denne ska få en introduktion i företagets verksamhet och kultur. Arbetsuppgifterna och arbetsmetoderna skiljer sig kraftigt åt mellan avdelningarna. Detta kan också göra att det är enklare att förstå och referera till andra anställda inom den egna avdelningen. Detta kan också vara en anledning till att kommunikationen inom de egna avdelningarna fungerar så mycket bättre, jämfört med mellan avdelningarna. Införandet av en ordentlig grundutbildning vid nyanställningar kan minska dessa skillnader i attityder, vilket kan förbättra samarbetet och kommunikationen, i huvudsak mellan produktionsavdelningen och den del av marknadsavdelningen som inte tillhör huvudkontoret. Ökad insikt i kärnverksamheten, samt ökad kunskap och förståelse för hela arbetsprocessen, kan också göra det enklare för de anställda att mer öppet diskutera eventuella problem som uppstår under projekten.

Utbildningsbehovet bland de anställda var stort på företagets båda avdelningar. Om företagsledningen inte ser över de anställdas utbildningsmöjligheter, kan detta på lång sikt hämma både de anställdas och organisationens utveckling. Eftersom att företaget är ett dotterbolag ställs det troligtvis höga krav från moderbolaget gällande tillväxt och ekonomisk avkastning på kort sikt, vilket också kan hämma de anställdas utbildningsmöjligheter. En arbetsplats med begränsade möjligheter till utbildning och kompetensutveckling kan troligtvis leda till minskad motivationen hos de anställda, men också göra att de anställda tillslut inte klarar av att hänga med i den organisatoriska utvecklingen.

I en multiprojektorganisation tvingas de projektanställda ständigt hoppa mellan olika arbetsuppgifter i olika projekt. Arbetsbelastningen kan också vara ojämn och i perioder väldigt hög. Detta kräver en hög stresstålighet hos de anställda för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredställande sätt. Många av de anställda på företaget påverkas helt klart av stress i sitt arbete och påföljderna av stressen uppenbarar sig också både på och utanför arbetet. Stressnivån går att sänkas genom införandet av stressreducerande åtgärder, som exempelvis kan vara att genomföra stressinventeringar och införa stressutbildning. Eftersom att de anställda

tvingas att arbeta med flera projekt på samma gång blir en konsekvens av den tidspress de upplever med arbetet i projekten, att de inte hinner reflektera över och utvärdera sitt arbete mellan projekten. Detta gör att tiden för att ta till vara på kunskaper och erfarenheter är mycket liten, vilket ökar risken att gjorda fel återupprepas i framtida projekt. Det är därför viktigt att de anställda i en multiprojektorganisation i perioder ges tid att samla tankarna, för att kunna begrunda arbetet i de tidigare genomförda projekten.

## **8.1 Framtida profession**

Kunskaperna som jag förvärvat genom denna studie kommer jag ha stor nytta av i min framtida profession. Genom att ha fått ökad förståelse för de faktorer som är viktiga för att projekten i en multiprojektmiljö ska kunna genomföras på ett effektivt sätt, kan jag i en kommande projektmiljö mer medvetet utvärdera vad som påverkar dess effektivitet.

Genom mina utökade kunskaper har jag även fått större förståelse för vad som krävs för att uppnå effektivitet i det enskilda projektet, vilket är en arbetsform som jag med stor sannolikhet kommer stöta på i min framtida yrkeskarriär.

## **8.2 Förslag på vidare forskning**

Efter det genomförda examensarbetet har jag hittat flera frågeställningar som skulle kunna undersökas närmare vid ett framtida forskningsprojekt.

- I analysen ansåg jag att resurstillgänglighet var en av faktorerna som är viktig för att de projektanställda ska kunna genomföra projekten på ett effektivt sätt. Det skulle därför vara intressant att se en studie som, utifrån företagsledningens perspektiv, beskriver hur de arbetar för att upprätthålla resurstillgänglighet i organisationens olika delar.
- Frågor som berör prioritering av projekt och resursfördelning mellan projekt förekommer i alla multiprojektorganisationer. Det skulle därför vara intressant att se en studie där olika multiprojektorganisationer jämförs gällande hur de arbetar med denna typ av frågor, där för- och nackdelar lyfts fram med de olika arbetssätten.
- I min studie var det tydligt att intensiteten i arbetet med projekten hämmade de anställdas utbildningsmöjligheter. Jag hade därför gärna sett att en studie som genomfördes bland anställda vid andra multiprojektorganisationer, där det undersöktes vilken påverkan utbildningsmöjligheterna har på den individuella och organisatoriska utvecklingen på lång sikt.



## KÄLLFÖRTECKNING

### Litteratur

- Alvesson, Mats & Kaj Sköldbberg (2009). *Reflexive Methodology: New vistas for qualitative research*. SAGE Publications Ltd, London.
- Björklund, Maria & Ulf Paulsson (2003). *Seminarieboken*. Studentlitteratur, Lund.
- Briner, Wendy, Michael Geddes & Colin Hastings (1991). *Projektledaren*. Svenska Dagbladets Förlag, Stockholm.
- Bruzelius, Lars & Per-Hugo Skärvad (2004). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund
- Christensen, Lars, Nina Engdahl, Carin Gräås & Lars Haglund (2010). *Marknadsundersökning, en handbok*. Studentlitteratur, Lund.
- Eklund, Sven (2009). *Arbeta i projekt*. Studentlitteratur, Lund.
- Ellström, Per-Erik (2004). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Norstedts Juridik: Upplaga 1:7, Stockholm.
- Engwall, Mats (1995). *Jakten på det effektiva projektet*. Thomson Fakta: Andra upplagan, Stockholm.
- Gunnarsson, Stefan (2009). *Professionell feedback – Medvetna mötens magi*. Gestalthusets Förlag: Första upplagan, Stockholm.
- Hagman, Urban (2002). *Projektarbete – I lärande organisationer*. Svenska Förlaget liv & ledarskap, Stockholm.
- Hallström, Arne (1987) – *Medarbetaren i centrum*. Studentlitteratur, Lund.
- Höst, Martin, Björn Regnell & Per Runesson (2006). *Att genomföra ett examensarbete*. Studentlitteratur, Lund.
- Jones, Hilary (2001). *Handbok i stresshantering*. AIT Trondheim AS: Första pocketupplagan, Trondheim.
- Krag, Jan (1993). *Intervju – konsten att lyssna och fråga*. Studentlitteratur, Lund.

- Lekvall, Per & Clas Wahlbin (2001). *Information för marknadsföringsbeslutbeslut*. IHM Publishing: Fjärde upplagan, Göteborg.
- Löow, Monica (1999). *Att leda och arbeta i projekt*. Liber Ekonomi: Upplaga 2:1, Malmö.
- Macheridis, Nikos (2010). *Projektspekter*. Studentlitteratur: Upplaga 3:2, Lund.
- Maslach, Christina & Michael P Leiter (2000). *Sanningen om utbrändhet*. AIT Falun: Första utgåvan, Falun.
- Meredith, Jack R & Samuel J. Jr Mantel (2010). *Project management*. John Wiley & Sons pte Ltd: International student version, Wiley.
- Obert, Christina & Monica Forsell (2008). *Håller din verksamhet måttet?* Bokförlaget Kommunlitteratur, Höganäs.
- Ortman, Leif (1999). *Praktisk ledning av förbättringsprocesser*. Studentlitteratur, Lund.
- Patel, Runa & Bo Davidsson (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur. Tredje upplagan, Lund.
- Persson, Bengt (1997). *Kunskapsöverföring till yrkesverksamma inom landskapsarkitektens arbetsfält*. Institutionen för landskapsplanering, Alnarp.
- Persson, Gerhard (2009). *Så här använder du ISO 9001*. SIS Förlag, Stockholm.
- Sandholm, Lennart (2001) *Kvalitetsstyrning med total kvalitet*. Studentlitteratur: Femte upplagan, Lund.
- Sebestyén, Ulla (2005). *Multiprojekt – Ledning av portföljstyrda projekt*. Parmatur, Rönninge.
- Shannon, Claude E & Warren Weaver (1949) *The mathematical theory of communication*. Tryckår 1963, University of Illinois press: First paperbound edition, Urbana.
- Stein, Johan (1996). *Lärande inom och mellan organisationer*. Studentlitteratur, Lund.

Stjernberg, Torbjörn, Jonas Söderlund & Ewa Wikström (2008). *Projektliv*. Studentlitteratur: Upplaga 1:1, Lund.

Söderlund, Jonas (2005). *Projektledning och projektkompetens*. Liber: Upplaga 1:1, Malmö.

Yukl, Gary (2010). *Leadership in organizations*. Pearson Education Limited: Seventh Edition, Harlow.

### **Artiklar**

Engwall, Mats (2001). Moving out of Platos's cave: Toward a multi-project perspective on project organization. *Fenix Working Paper Series*, 2001:8, Stockholm School of Economics, Stockholm.

Nonaka, Ikujiro (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. Vol. 5, Nr 1, s. 14-37.

Payne, John H (1995). Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review. *International Journal of Project Management*. Vol. 13, Nr 3, s. 163-168.

### **Elektroniska källor**

Om ISO 9000.  
<[http://en.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9000](http://en.wikipedia.org/wiki/ISO_9000)>. Hämtad den 14 januari 2011.

Om Ad hoc  
<[http://sv.wikipedia.org/wiki/Ad\\_hoc](http://sv.wikipedia.org/wiki/Ad_hoc)>. Hämtad den 4 april 2011.





## BILAGOR

### Bilaga 1: Diskussionsguide för fokusgrupper

#### Introduktion (ca 5 min)

- Hälsa alla välkomna.
  - Syftet med studien och vad den kommer användas till.
  - Etiska aspekter (avstå frågor, rätt att avbryta, anonymitet).
  - Videoinspelning – endast för mig.
  - Uppmuntra till dialog mellan deltagarna.
- 

#### Stress (ca 10 min)

- Vad orsakar stress i ert arbete?
  - Hur påverkas er arbetssituation av stress?
- 

#### Kommunikation (ca 20 min)

Det sker ett stort informationsutbyte både inom den *egna* avdelningen, men också *mellan* avdelningarna marknad och produktion. Vad orsaker missförstånd, misstag och andra oklarheter etc. under projektprocessen:

- På den *egna* avdelningen till följd av dålig kommunikation när:
  - Mellan *avdelningarna* till följd av dålig kommunikation när:
  - Möten mellan projektmedarbetarna utförs?
  - Spontana personliga samtal görs, så kallat korridorssnack?
  - Skriftliga protokoll, rapporter etc. skrivs och utdelas till projektmedarbetarna?
  - Information skickas elektroniskt mellan projektmedarbetarna, t.ex. via e-post?
  - Finns det övriga synpunkter gällande kommunikationen?
- 

#### Feedback (ca 4 minuter)

- Vad saknar ni gällande att ge och be om feedback under projekt och efter avslutade projekt?
-

### **Kunskap (ca 8 min)**

- Vad kan föranleda att projektmedarbetare saknar nödvändiga kunskaper under ett projekt?
  - Hur bemöts behovet av utbildning och annan kompetensutveckling?
- 

### **Ledarskap (ca 10 min)**

- Vilka hinder upplever ni med att flera projekt utförs parallellt och att projektledare tvingas dela på tillgängliga resurser?
- 

### **Projektets kvalitetssäkring (ca 10 min)**

- Vilka brister upplever ni med det rådande kvalitetssäkringssystemet (KLS) gällande hur det tillämpas och används?
  - Av vilka anledningar struntar folk i att rapportera och registrera avvikelser som uppkommer under projektprocessen?
- 

### **Administration och dokumentation (ca 8 min)**

- Vilka problem upplever ni gällande administrativa hjälpmedel som används under pågående projekt, dvs. de som har med planering, styrning och uppföljning att göra?
  - Vilka brister upplever ni med det nuvarande dokumentationssystemet, dvs. hur information dokumenteras och hur informationen återanvänds?
- 

### **Eftergranskning av projekt(ca 4 min)**

- Vilka brister upplever ni i eftergranskningen av projekt, dvs. utvärderingen av vad som gjorts bra och vad som blivit fel under projektprocessen?
- 

### **Sammanfatta vad som diskuterats**

- Är det något ni vill gå tillbaka till?
  - Är det något ni vill tillägga?
-

**Avslut (ca 3 min)**

- Tacka deltagarna för medverkan.
  - Informera hur de intervjuade kommer få ta del av resultatet.
  - Övriga frågor om studien.
-

## Bilaga 2: Webbenkät

1. Hur väl stämmer påståendet för dig? Klicka i ett alternativ	Instämmer helt			Tar helt avstånd från		Ej relevant/ Vet ej
	5	4	3	2	1	
1. Jag upplever att det är otydlig styrning av projektens prioriteringsordning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jag upplever att prioriteringen av vilket projekt som ska utföras först till stor del avgörs av vilken projektledare som är mest offensiv och "gapar högst"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jag anser att ledningen borde involvera de anställda mer i diskussionen gällande förutsättningar och resurser för framtida projekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jag upplever att det sällan leder till något att föra fram åsikter och synpunkter till chefer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Jag blir dåligt informerad när det uppstår förseningar som gäller mina projekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Jag blir orolig över hur andra personer kommer att uppleva mitt bemötande om jag levererar ett arbete för sent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Jag tvingas till onödigt arbete när jag mottar ett projektrelaterat e-postmeddelande som saknar projektnummer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jag tvingas till onödigt arbete när jag mottar ett projektrelaterat e-postmeddelande med arbetsbeskrivningar som har flera mottagare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Jag saknar positiv feedback från projektledarna under och efter projekten för saker som gått bra och som varit positiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Jag får i stort sätt enbart negativ feedback från projektledarna under projekten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Jag anser att nyanställda säljare/konsulter borde få mer grundutbildning om hela arbetsprocessen på företaget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Jag upplever att anställda på marknadsavdelning överlag kunde ha större kunskap och förståelse för hur arbetet går till på produktionsavdelningen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Jag skulle önska att det erbjöds fler möjligheter till nya utbildningar och annan kompetensutveckling som är relaterade till mitt arbetsområde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Jag upplever att det inte finns tillräckligt med tid att gå nya utbildningar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Jag upplever att kvalitetsledningssystemet (KLS) inte tillämpas fullt ut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Jag upplever att delar av						

kvalitetsledningssystemet (KLS) känns inaktuella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Jag saknar engagemang från ledningen att arbeta mer noggrant med kvalitetsledningssystemet (KLS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Jag får lägga mycket extra tid på att säkerställa kvaliteten för andra personer arbete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Jag känner mig för tidspressad för att göra kontinuerliga kvalitetskontroller på mitt arbete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Jag struntar i att skriva avvikelser eftersom att det ändå inte leder till någonting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Jag anser att det är för omständigt och tidskrävande att skriva alla avvikelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Jag skriver i stort sätt bara avvikelser då det som förorsakat avvikelsern gjort mig upprörd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Jag är rädd att avvikelserrapportering kan leda till en konflikt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Jag tvingas sätta projektdatum i projekt databasen (PDB:n) som både kan vara ogenomtänkta och orealistiska	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Jag anser att projekt databasen (PDB:n) är för omständlig och för	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

komplicerad att fylla i						
26. Jag upplever att projekt databasen (PDB:n) uppdateras för sällan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Jag saknar att automatiskt bli informerad när det görs uppdateringar i projekt databasen (PDB:n) som gäller projekt jag är involverad i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Jag upplever att projekt som är försenade riskerar att bli ännu mer sena för att de inte visas i projekt databasen (PDB:n) efterföljande vecka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Jag upplever att närheten till andra anställda kan leda till att viktig information inte skrivs ner i projekt databasen (PDB:n) utan enbart överförs muntligt istället	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Jag upplever att mitt arbete med projekten karakteriseras av tidspress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Jag upplever att jag gör fler fel och att kvaliteten på mitt arbete försämras till följd av för hög och ojämn arbetsbelastning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Jag hinner inte reflektera över och utvärdera mitt arbete mellan projekten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Jag upplever att stress från mitt arbete påverkar mig negativt utanför arbetstid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>2 Vad är ditt totala intryck av att arbeta på företaget?</p>	<p>Mycket negativt <input type="radio"/></p> <p>Negativt <input type="radio"/></p> <p>Varken eller <input type="radio"/></p> <p>Positivt <input type="radio"/></p> <p>Mycket positivt <input type="radio"/></p>
<p>3 Du arbetar på...?</p>	<p>Marknadsavdelningen <input type="radio"/></p> <p>Produktionsavdelningen <input type="radio"/></p>



### Bilaga 3: Detaljerad resultatlista för webbenkät

I den vänstra spalten presenteras resultaten av svaren från de anställda på marknadsavdelningen (30 respondenter) och i den högra spalten resultaten av svaren från de anställda på produktionsavdelningen (15 respondenter).

#### 1. Jag upplever att det är otydlig styrning av projektens prioriteringsordning

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	2	6,7	6,7	6,7
(2)	4	13,3	13,3	20,0
(3)	4	13,3	13,3	33,3
(4)	13	43,3	43,3	76,7
Instämmer helt(5)	3	10,0	10,0	86,7
Ej relevant/ Vet ej	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	6,7	6,7	6,7
(2)	1	6,7	6,7	13,3
(3)	4	26,7	26,7	40,0
(4)	7	46,7	46,7	86,7
Instämmer helt(5)	1	6,7	6,7	93,3
Ej relevant/ Vet ej	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

#### 2. Jag upplever att prioriteringen av vilket projekt som ska utföras först till stor del avgörs av vilken projektledare som är mest offensiv och "gapar högst"

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	2	6,7	6,7	6,7
(2)	2	6,7	6,7	13,3
(3)	9	30,0	30,0	43,3
(4)	10	33,3	33,3	76,7
Instämmer helt(5)	5	16,7	16,7	93,3
Ej relevant/ Vet ej	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	3	20,0	20,0	20,0
(2)	1	6,7	6,7	26,7
(3)	2	13,3	13,3	40,0
(4)	7	46,7	46,7	86,7
Instämmer helt(5)	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

#### 3. Jag anser att ledningen borde involvera de anställda mer i diskussionen gällande förutsättningar och resurser för framtida projekt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	4	13,3	13,3	13,3
(2)	2	6,7	6,7	20,0
(3)	7	23,3	23,3	43,3
(4)	7	23,3	23,3	66,7
Instämmer helt(5)	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (2)	2	13,3	13,3	13,3
(3)	7	46,7	46,7	60,0
(4)	2	13,3	13,3	73,3
Instämmer helt(5)	2	13,3	13,3	86,7
Ej relevant/ Vet ej	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

#### 4. Jag upplever att det sällan leder till något att föra fram åsikter och synpunkter till chefer

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	5	16,7	16,7	16,7
(2)	4	13,3	13,3	30,0
(3)	11	36,7	36,7	66,7
(4)	6	20,0	20,0	86,7
Instämmer helt(5)	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	6,7	6,7	6,7
(2)	3	20,0	20,0	26,7
(3)	8	53,3	53,3	80,0
(4)	2	13,3	13,3	93,3
Instämmer helt(5)	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

5. Jag blir dåligt informerad när det uppstår förseningar som gäller mina projekt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	2	6,7	6,7	6,7
(2)	6	20,0	20,0	26,7
(3)	6	20,0	20,0	46,7
(4)	8	26,7	26,7	73,3
Instämmer helt(5)	7	23,3	23,3	96,7
Ej relevant/ Vet ej	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	6,7	6,7	6,7
(2)	2	13,3	13,3	20,0
(3)	7	46,7	46,7	66,7
(4)	4	26,7	26,7	93,3
Instämmer helt(5)	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

6. Jag blir orolig över hur andra personer kommer att uppleva mitt bemötande om jag levererar ett arbete för sent

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	5	16,7	16,7	16,7
(2)	4	13,3	13,3	30,0
(3)	2	6,7	6,7	36,7
(4)	7	23,3	23,3	60,0
Instämmer helt(5)	6	20,0	20,0	80,0
Ej relevant/ Vet ej	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	6,7	6,7	6,7
(2)	3	20,0	20,0	26,7
(3)	8	53,3	53,3	80,0
Instämmer helt(5)	2	13,3	13,3	93,3
Ej relevant/ Vet ej	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

7. Jag tvingas till onödigt arbete när jag mottar ett projektrelaterat e-postmeddelande som saknar projektnummer

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	5	16,7	16,7	16,7
(2)	4	13,3	13,3	30,0
(3)	4	13,3	13,3	43,3
(4)	7	23,3	23,3	66,7
Instämmer helt(5)	1	3,3	3,3	70,0
Ej relevant/ Vet ej	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (3)	3	20,0	20,0	20,0
(4)	5	33,3	33,3	53,3
Instämmer helt(5)	6	40,0	40,0	93,3
Ej relevant/ Vet ej	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

8. Jag tvingas till onödigt arbete när jag mottar ett projektrelaterat e-postmeddelande med arbetsbeskrivningar som har flera mottagare

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	9	30,0	30,0	30,0
(2)	4	13,3	13,3	43,3
(3)	7	23,3	23,3	66,7
(4)	1	3,3	3,3	70,0
Instämmer helt(5)	1	3,3	3,3	73,3
Ej relevant/ Vet ej	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	6,7	6,7	6,7
(2)	1	6,7	6,7	13,3
(3)	3	20,0	20,0	33,3
(4)	4	26,7	26,7	60,0
Instämmer helt(5)	3	20,0	20,0	80,0
Ej relevant/ Vet ej	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

9. Jag saknar positiv feedback från projektledarna under och efter projekten för saker som gått bra och som varit positiva

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	2	6,7	6,7	6,7
(2)	5	16,7	16,7	23,3
(3)	4	13,3	13,3	36,7
(4)	2	6,7	6,7	43,3
Instämmer helt(5)	1	3,3	3,3	46,7
Ej relevant/ Vet ej	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (2)	2	13,3	13,3	13,3
(3)	4	26,7	26,7	40,0
(4)	6	40,0	40,0	80,0
Instämmer helt(5)	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

10. Jag får i stort sätt enbart negativ feedback från projektledarna under projekten

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	10	33,3	33,3	33,3
(2)	3	10,0	10,0	43,3
(3)	1	3,3	3,3	46,7
Ej relevant/ Vet ej	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	4	26,7	26,7	26,7
(2)	3	20,0	20,0	46,7
(3)	6	40,0	40,0	86,7
(4)	1	6,7	6,7	93,3
Ej relevant/ Vet ej	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

11. Jag anser att nyanställda säljare/konsulter borde få mer grundutbildning om hela arbetsprocessen på företaget

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	3,3	3,3	3,3
(2)	3	10,0	10,0	13,3
(3)	6	20,0	20,0	33,3
(4)	3	10,0	10,0	43,3
Instämmer helt(5)	16	53,3	53,3	96,7
Ej relevant/ Vet ej	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (3)	1	6,7	6,7	6,7
(4)	5	33,3	33,3	40,0
Instämmer helt(5)	7	46,7	46,7	86,7
Ej relevant/ Vet ej	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

12. Jag upplever att anställda på marknadsavdelning överlag kunde ha större kunskap och förståelse för hur arbetet går till på produktionsavdelningen.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	3,3	3,3	3,3
(2)	3	10,0	10,0	13,3
(3)	8	26,7	26,7	40,0
(4)	10	33,3	33,3	73,3
Instämmer helt(5)	3	10,0	10,0	83,3
Ej relevant/ Vet ej	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (2)	1	6,7	6,7	6,7
(3)	1	6,7	6,7	13,3
(4)	5	33,3	33,3	46,7
Instämmer helt(5)	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

13. Jag skulle önska att det erbjöds fler möjligheter till nya utbildningar och annan kompetensutveckling som är relaterade till mitt arbetsområde

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (2)	3	10,0	10,0	10,0
(3)	7	23,3	23,3	33,3
(4)	9	30,0	30,0	63,3
Instämmer helt(5)	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (3)	2	13,3	13,3	13,3
(4)	9	60,0	60,0	73,3
Instämmer helt(5)	3	20,0	20,0	93,3
Ej relevant/ Vet ej	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

14. Jag upplever att det inte finns tillräckligt med tid att gå nya utbildningar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	3,3	3,3	3,3
(2)	4	13,3	13,3	16,7
(3)	5	16,7	16,7	33,3
(4)	15	50,0	50,0	83,3
Instämmer helt(5)	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	6,7	6,7	6,7
(3)	2	13,3	13,3	20,0
(4)	6	40,0	40,0	60,0
Instämmer helt(5)	1	6,7	6,7	66,7
Ej relevant/ Vet ej	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

15. Jag upplever att kvalitetsledningssystemet (KLS) inte tillämpas fullt ut

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	3,3	3,3	3,3
(2)	3	10,0	10,0	13,3
(3)	4	13,3	13,3	26,7
(4)	13	43,3	43,3	70,0
Instämmer helt(5)	7	23,3	23,3	93,3
Ej relevant/ Vet ej	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (2)	1	6,7	6,7	6,7
(3)	5	33,3	33,3	40,0
(4)	5	33,3	33,3	73,3
Instämmer helt(5)	2	13,3	13,3	86,7
Ej relevant/ Vet ej	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

16. Jag upplever att delar av kvalitetsledningssystemet (KLS) känns inaktuella

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	2	6,7	6,7	6,7
(2)	1	3,3	3,3	10,0
(3)	10	33,3	33,3	43,3
(4)	11	36,7	36,7	80,0
Instämmer helt(5)	2	6,7	6,7	86,7
Ej relevant/ Vet ej	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	2	13,3	13,3	13,3
(2)	1	6,7	6,7	20,0
(3)	3	20,0	20,0	40,0
(4)	4	26,7	26,7	66,7
Instämmer helt(5)	2	13,3	13,3	80,0
Ej relevant/ Vet ej	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

17. Jag saknar engagemang från ledningen att arbeta mer noggrant med kvalitetsledningssystemet (KLS)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	3	10,0	10,0	10,0
(2)	4	13,3	13,3	23,3
(3)	3	10,0	10,0	33,3
(4)	9	30,0	30,0	63,3
Instämmer helt(5)	7	23,3	23,3	86,7
Ej relevant/ Vet ej	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	6,7	6,7	6,7
(2)	4	26,7	26,7	33,3
(3)	2	13,3	13,3	46,7
(4)	4	26,7	26,7	73,3
Ej relevant/ Vet ej	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

18. Jag får lägga mycket extra tid på att säkerställa kvaliteten för andra personer arbete

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	2	6,7	6,7	6,7
(2)	2	6,7	6,7	13,3
(3)	8	26,7	26,7	40,0
(4)	10	33,3	33,3	73,3
Instämmer helt(5)	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	2	13,3	13,3	13,3
(2)	2	13,3	13,3	26,7
(3)	7	46,7	46,7	73,3
(4)	1	6,7	6,7	80,0
Instämmer helt(5)	1	6,7	6,7	86,7
Ej relevant/ Vet ej	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

19. Jag känner mig för tidspressad för att göra kontinuerliga kvalitetskontroller på mitt arbete

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	5	16,7	16,7	16,7
(2)	7	23,3	23,3	40,0
(3)	8	26,7	26,7	66,7
(4)	8	26,7	26,7	93,3
Instämmer helt(5)	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	6,7	6,7	6,7
(2)	3	20,0	20,0	26,7
(3)	4	26,7	26,7	53,3
(4)	3	20,0	20,0	73,3
Instämmer helt(5)	2	13,3	13,3	86,7
Ej relevant/ Vet ej	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

20. Jag struntar i att skriva avvikelser eftersom att det ändå inte leder till någonting

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	5	16,7	16,7	16,7	Valid Tar helt avstånd från(1)	2	13,3	13,3	13,3
(2)	1	3,3	3,3	20,0	(2)	5	33,3	33,3	46,7
(3)	11	36,7	36,7	56,7	(3)	1	6,7	6,7	53,3
(4)	7	23,3	23,3	80,0	(4)	4	26,7	26,7	80,0
Instämmer helt(5)	4	13,3	13,3	93,3	Ej relevant/ Vet ej	3	20,0	20,0	100,0
Ej relevant/ Vet ej	2	6,7	6,7	100,0	Total	15	100,0	100,0	
Total	30	100,0	100,0						

21. Jag anser att det är för omständigt och tidskrävande att skriva alla avvikelser

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	4	13,3	13,3	13,3	Valid Tar helt avstånd från(1)	1	6,7	6,7	6,7
(2)	4	13,3	13,3	26,7	(2)	6	40,0	40,0	46,7
(3)	5	16,7	16,7	43,3	(3)	3	20,0	20,0	66,7
(4)	6	20,0	20,0	63,3	Instämmer helt(5)	3	20,0	20,0	86,7
Instämmer helt(5)	4	13,3	13,3	76,7	Ej relevant/ Vet ej	2	13,3	13,3	100,0
Ej relevant/ Vet ej	7	23,3	23,3	100,0	Total	15	100,0	100,0	
Total	30	100,0	100,0						

22. Jag skriver i stort sätt bara avvikelser då det som förorsakat avvikelserna gjort mig upprörd.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	5	16,7	16,7	16,7	Valid Tar helt avstånd från(1)	3	20,0	20,0	20,0
(2)	2	6,7	6,7	23,3	(2)	2	13,3	13,3	33,3
(3)	4	13,3	13,3	36,7	(3)	1	6,7	6,7	40,0
(4)	9	30,0	30,0	66,7	(4)	4	26,7	26,7	66,7
Instämmer helt(5)	6	20,0	20,0	86,7	Instämmer helt(5)	2	13,3	13,3	80,0
Ej relevant/ Vet ej	4	13,3	13,3	100,0	Ej relevant/ Vet ej	3	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0		Total	15	100,0	100,0	

23. Jag är rädd att avvikelserapportering kan leda till en konflikt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	10	33,3	33,3	33,3	Valid Tar helt avstånd från(1)	2	13,3	13,3	13,3
(2)	4	13,3	13,3	46,7	(2)	4	26,7	26,7	40,0
(3)	5	16,7	16,7	63,3	(3)	4	26,7	26,7	66,7
(4)	7	23,3	23,3	86,7	(4)	4	26,7	26,7	93,3
Instämmer helt(5)	2	6,7	6,7	93,3	Instämmer helt(5)	1	6,7	6,7	100,0
Ej relevant/ Vet ej	2	6,7	6,7	100,0	Total	15	100,0	100,0	
Total	30	100,0	100,0						

24. Jag tvingas sätta projektdatum i projektdatabasen (PDB:n) som både kan vara ogenomtänkta och orealistiska

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	3,3	3,3	3,3	Valid Tar helt avstånd från(1)	2	13,3	13,3	13,3
(2)	3	10,0	10,0	13,3	(2)	2	13,3	13,3	26,7
(3)	3	10,0	10,0	23,3	(3)	2	13,3	13,3	40,0
(4)	3	10,0	10,0	33,3	(4)	1	6,7	6,7	46,7
Instämmer helt(5)	20	66,7	66,7	90,0	Instämmer helt(5)	2	13,3	13,3	60,0
Ej relevant/ Vet ej	3	10,0	10,0	100,0	Ej relevant/ Vet ej	6	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0		Total	15	100,0	100,0	

25. Jag anser att projektdatabasen (PDB:n) är för omständlig och för komplicerad att fylla i

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	2	6,7	6,7	6,7	Valid Tar helt avstånd från(1)	3	20,0	20,0	20,0
(2)	1	3,3	3,3	10,0	(2)	2	13,3	13,3	33,3
(3)	6	20,0	20,0	30,0	(3)	2	13,3	13,3	46,7
(4)	8	26,7	26,7	56,7	(4)	1	6,7	6,7	53,3
Instämmer helt(5)	11	36,7	36,7	93,3	Instämmer helt(5)	2	13,3	13,3	66,7
Ej relevant/ Vet ej	2	6,7	6,7	100,0	Ej relevant/ Vet ej	5	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0		Total	15	100,0	100,0	

26. Jag upplever att projektdatabasen (PDB:n) uppdateras för sällan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	3,3	3,3	3,3	Valid (3)	4	26,7	26,7	26,7
(2)	1	3,3	3,3	6,7	(4)	7	46,7	46,7	73,3
(3)	14	46,7	46,7	53,3	Instämmer helt(5)	3	20,0	20,0	93,3
(4)	5	16,7	16,7	70,0	Ej relevant/ Vet ej	1	6,7	6,7	100,0
Instämmer helt(5)	9	30,0	30,0	100,0	Total	15	100,0	100,0	
Ej relevant/ Vet ej	3	10,0	10,0						
Total	30	100,0	100,0						

27. Jag saknar att automatiskt bli informerad när det görs uppdateringar i projektdatabasen (PDB:n) som gäller projekt jag är involverad i

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	3	10,0	10,0	10,0	Valid (2)	3	20,0	20,0	20,0
(2)	1	3,3	3,3	13,3	(3)	2	13,3	13,3	33,3
(3)	6	20,0	20,0	33,3	(4)	3	20,0	20,0	53,3
(4)	7	23,3	23,3	56,7	Instämmer helt(5)	5	33,3	33,3	86,7
Instämmer helt(5)	10	33,3	33,3	90,0	Ej relevant/ Vet ej	2	13,3	13,3	100,0
Ej relevant/ Vet ej	3	10,0	10,0	100,0	Total	15	100,0	100,0	
Total	30	100,0	100,0						

28. Jag upplever att projekt som är försenade riskerar att bli ännu mer sena för att de inte visas i projektdatabasen (PDB:n) efterföljande vecka

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	2	6,7	6,7	6,7	Valid (2)	1	6,7	6,7	6,7
(2)	2	6,7	6,7	13,3	(3)	3	20,0	20,0	26,7
(3)	7	23,3	23,3	36,7	(4)	4	26,7	26,7	53,3
(4)	6	20,0	20,0	56,7	Instämmer helt(5)	4	26,7	26,7	80,0
Instämmer helt(5)	6	20,0	20,0	76,7	Ej relevant/ Vet ej	3	20,0	20,0	100,0
Ej relevant/ Vet ej	7	23,3	23,3	100,0	Total	15	100,0	100,0	
Total	30	100,0	100,0						

29. Jag upplever att närheten till andra anställda kan leda till att viktig information inte skrivs ner i projektdatabasen (PDB:n) utan enbart överförs muntligt istället

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	3	10,0	10,0	10,0	Valid (2)	1	6,7	6,7	6,7
(2)	2	6,7	6,7	16,7	(3)	2	13,3	13,3	20,0
(3)	8	26,7	26,7	43,3	(4)	8	53,3	53,3	73,3
(4)	11	36,7	36,7	80,0	Instämmer helt(5)	3	20,0	20,0	93,3
Instämmer helt(5)	5	16,7	16,7	96,7	Ej relevant/ Vet ej	1	6,7	6,7	100,0
Ej relevant/ Vet ej	1	3,3	3,3	100,0	Total	15	100,0	100,0	
Total	30	100,0	100,0						

30. Jag upplever att mitt arbete med projekten karakteriseras av tidspress

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	3,3	3,3	3,3	Valid (3)	3	20,0	20,0	20,0
(2)	4	13,3	13,3	16,7	(4)	8	53,3	53,3	73,3
(3)	3	10,0	10,0	26,7	Instämmer helt(5)	3	20,0	20,0	93,3
(4)	9	30,0	30,0	56,7	Ej relevant/ Vet ej	1	6,7	6,7	100,0
Instämmer helt(5)	11	36,7	36,7	93,3	Total	15	100,0	100,0	
Ej relevant/ Vet ej	2	6,7	6,7	100,0					
Total	30	100,0	100,0						

31. Jag upplever att jag gör fler fel och att kvaliteten på mitt arbete försämras till följd av för hög och ojämn arbetsbelastning

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	2	6,7	6,7	6,7	Valid (2)	1	6,7	6,7	6,7
(2)	5	16,7	16,7	23,3	(3)	6	40,0	40,0	46,7
(3)	7	23,3	23,3	46,7	(4)	5	33,3	33,3	80,0
(4)	13	43,3	43,3	90,0	Instämmer helt(5)	3	20,0	20,0	100,0
Instämmer helt(5)	1	3,3	3,3	93,3	Total	15	100,0	100,0	
Ej relevant/ Vet ej	2	6,7	6,7	100,0					
Total	30	100,0	100,0						

32. Jag hinner inte reflektera över och utvärdera mitt arbete mellan projekten

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	1	3,3	3,3	3,3	Valid (2)	1	6,7	6,7	6,7
(2)	3	10,0	10,0	13,3	(3)	4	26,7	26,7	33,3
(3)	8	26,7	26,7	40,0	(4)	5	33,3	33,3	66,7
(4)	14	46,7	46,7	86,7	Instämmer helt(5)	3	20,0	20,0	86,7
Instämmer helt(5)	3	10,0	10,0	96,7	Ej relevant/ Vet ej	2	13,3	13,3	100,0
Ej relevant/ Vet ej	1	3,3	3,3	100,0	Total	15	100,0	100,0	
Total	30	100,0	100,0						

33. Jag upplever att stress från mitt arbete påverkar mig negativt utanför arbetstid

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tar helt avstånd från(1)	2	6,7	6,7	6,7	Valid Tar helt avstånd från(1)	2	13,3	13,3	13,3
(2)	2	6,7	6,7	13,3	(2)	3	20,0	20,0	33,3
(3)	12	40,0	40,0	53,3	(3)	4	26,7	26,7	60,0
(4)	5	16,7	16,7	70,0	(4)	4	26,7	26,7	86,7
Instämmer helt(5)	9	30,0	30,0	100,0	Instämmer helt(5)	2	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0		Total	15	100,0	100,0	

34. Vad är ditt totala intryck av att arbeta på företaget?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Negativ	2	6,7	6,7	6,7	Valid	Varken eller	2	13,3	13,3
	Varken eller	4	13,3	13,3	20,0		Positiv	13	86,7	86,7
	Positiv	17	56,7	56,7	76,7		Total	15	100,0	100,0
	Mycket positiv	7	23,3	23,3	100,0					
	Total	30	100,0	100,0						

35. Du arbetar på...?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Marknadsavdelningen	30	66,7	66,7
	Produktionsavdelningen	15	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0