



# LUNDS UNIVERSITET

## Ekonomihögskolan

*Institutionen för informatik*

---

# Digitalisera mera!

Får det oss att trivas bättre?

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK02 i informationssystem

Författare: Johan Csirmaz  
Mattias Vest

Handledare: Björn Svensson

Examinatorer: Benjamin Weaver  
Magnus Wärja

# Digitalisera mera! Får det oss att trivas bättre?

Författare: Johan Csirmaz och Mattias Vest

Utgivare: Inst. för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

Framlagd: Vårterminen 2017

Dokumenttyp: Kandidatuppsats

Antal sidor: 100

Nyckelord: Digitalisering, Digital Transformation, Arbetstillfredsställelse, Anställda

## Sammanfattning (Max. 200 ord):

I dagens konkurrenskraftiga samhälle måste organisationer digitalisera sin verksamhet för att gynnas av de fördelar som ny teknik kan bidra med. Detta leder till förändringar i organisationens existerande värdekedjor vilket påverkar organisationens anställda och arbetet de utför. Denna studie ämnar undersöka hur anställda upplever att digitalisering inom organisationen påverkar anställdas upplevda arbetstillfredsställelse. Arbetstillfredsställelse är ett begrepp som behandlar hur väl anställda trivs med deras arbete och arbetsplats. Upplevd trivsel har visat sig ha en påverkan på deras prestationer, motivation och engagemang för organisationens verksamhet.

Författarna har genom en kvalitativ ansats intervjuat fem informanter vars arbete har påverkats av digitalisering. Utifrån en litteraturgenomgång har faktorer för arbetstillfredsställelse identifierats och jämförts med insamlad empiri. Detta för att undersöka vilka faktorer som uppges betydelsefulla för upplevd arbetstillfredsställelse, hur digitalisering påverkat respektive faktor samt hur detta har påverkat upplevd arbetstillfredsställelse. Undersökningen har visat att digitalisering kan resultera i både positiv och negativ påverkan på upplevd arbetstillfredsställelse. Detta främst då digitaliseringen påverkade hur anställda utför deras arbete. När tekniken inte fungerade hade det mest negativ påverkan på upplevd arbetstillfredsställelse, då stress och konflikter ökade inom organisation. När tekniken effektiviserade arbetet och gav utrymme för mer självständighet och frihet påverkades upplevd arbetstillfredsställelse väldigt positivt.

## Innehåll

1	Introduktion.....	1
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problemområde.....	1
1.3	Forskningsfråga .....	3
1.4	Syfte.....	3
1.5	Avgränsningar .....	3
2	Litteraturgenomgång.....	4
2.1	Definition av digitalisering.....	4
2.2	Digitaliseringens påverkan på organisationen.....	4
2.3	Digitaliseringens påverkan på arbetet.....	5
2.4	Digitaliseringens påverkan på anställda .....	7
2.4.1	Anställdas påverkan på digitalisering .....	8
2.5	Arbetsstillfredsställelse .....	9
2.5.1	Teorier om arbetsstillfredsställelse .....	10
2.5.2	Faktorer för arbetsstillfredsställelse.....	13
2.5.3	Sammanfattning av faktorer .....	16
2.6	Teoretiskt ramverk.....	18
3	Metod .....	19
3.1	Val av metod.....	19
3.2	Datainsamling .....	19
3.2.1	Urval av enheter och informanter.....	20
3.2.2	Analys av empiriskt material.....	21
3.3	Undersökningskvalitet .....	22
3.3.1	Validitet och reliabilitet.....	22
3.3.2	Etik .....	22
3.3.3	Litteraturinsamling .....	23
3.3.4	Kritik av metodval.....	24
3.4	Intervjuguide.....	24
4	Resultat .....	26
4.1	Digitaliseringens påverkan på organisation och arbete .....	26
4.2	Faktorer för arbetsstillfredsställelse .....	28
4.3	Digitaliseringens påverkan på anställda och upplevd arbetsstillfredsställelse.....	30
4.4	Digitaliseringens påverkan på upplevd trivsel med arbete och arbetsplats .....	34
4.5	Sammanställning av informanter .....	36

---

4.5.1	Sammanställning av EM .....	36
4.5.2	Sammanställning av PG .....	37
4.5.3	Sammanställning av KW .....	38
4.5.4	Sammanställning av KB .....	39
4.5.5	Sammanställning av CJ .....	40
5	Diskussion.....	41
5.1	Digitaliseringens påverkan på organisation och arbete .....	41
5.2	Faktorer för arbetstillfredsställelse .....	42
5.3	Digitaliseringens påverkan på anställda och upplevd arbetstillfredsställelse.....	42
5.4	Digitaliseringens påverkan på upplevd trivsel med arbete och arbetsplats .....	44
6	Slutsats .....	46
	Bilaga 1 - Intervjuguide.....	48
	Bilaga 2 – Transkribering EM.....	51
	Bilaga 3 – Transkribering PG.....	59
	Bilaga 4 – Transkribering KW .....	71
	Bilaga 5 – Transkribering KB .....	79
	Bilaga 6 – Transkribering CJ .....	89
	Referenser.....	97

## Figurer

Figur 1: Kulturella barriärer som motverkar digitalisering .....	9
Figur 2: Uppsatsförfattarnas illustration av Two-Factor Theory .....	11
Figur 3: Job Characteristics Model .....	12

## Tabeller

Tabell 1: Processförbättring kontra Process innovation.....	6
Tabell 2: Faktorer inom JCM.....	13
Tabell 3: Sammanställning av faktorer för arbetstillfredsställelse.....	17
Tabell 4: Teoretiskt ramverk över undersökningsområdet .....	18
Tabell 5: Tabell över informanter och enheter .....	21
Tabell 6: Viktiga faktorer för arbetstillfredsställelse för respektive informant.....	30
Tabell 7: Sammanställning av informant EM .....	36
Tabell 8: Sammanställning av informant PG .....	37
Tabell 9: Sammanställning av informant KW.....	38
Tabell 10: Sammanställning av informant KB.....	39
Tabell 11: Sammanställning av informant CJ .....	40

# 1 Introduktion

## 1.1 Bakgrund

Under 2000-talet har informations- och kommunikationsteknologi (IKT) undergått stora förändringar i form av teknologisk och strukturell utveckling, samtidigt som det blivit mer åtkomligt för allmänheten (Bleicher & Stanley, 2016). Idag har 49,6% av världsbefolkningen tillgång till internetuppkoppling, en ökning med 933,8% sedan år 2000 (Internet World Stats, 2017). Denna spridning av IKT-användning har revolutionerat hur vårt samhälle idag är uppbyggt och har resulterat i nya möjligheter för organisationer att förmedla produkter och tjänster med hjälp av digital teknik (Beynon-Davies, 2013). Ett tydligt exempel är att allmänheten sträcker sig allt mer till internet för elektronisk handel (Eurostat, 2016) och andra digitala tjänster, då det upplevs som mer bekvämt (Oppenheim & Ward, 2006). Bekvämlighet driver förändringar, och är en förutsättning för att allmänheten ska acceptera förändringar (Kreutzer, 2014).

Digitalisering leder till stora förändringar inom organisationer (e.g. Earley, 2014; Bonnet & Nandan, 2011; Jansson & Andervin, 2016; Fitzgerald et al) och öppnar upp för nya möjligheter att förbättra dess verksamhet (Collin, 2015). Det kan vara genom ökad effektivitet genom automatisering, elektronisk tillgång till nya marknader eller förbättrade verksamhetsmodeller som bidrar till ökat kundvärde (Collin, 2015). Digitalisering definieras som införandet av ny digital teknik, och de förändringar som uppstår i arbetssätt, roller och affärsutbud i en organisation eller i organisationens verksamhetsmiljö vid teknikens införande (Parviainen, Kääriäinen, Tihinen, & Teppola, 2017; Oxford English Dictionary, 2017).

Utifrån ett organisatoriskt perspektiv innebär digitalisering användningen av digitala tekniker för att skapa värde i form av exempelvis ökad produktivitet och försäljning (Matt, Hess, & Benlian, 2015). Samtidigt är det inte bara företag som ser möjligheterna med digitalisering. Statliga myndigheter ser tillämpning av IKT och internet som en möjlighet till att minska ineffektivitet inom den offentliga sektorn. Detta genom att skapa möjlighet för minskade kostnader och samtidigt kunna förmedla bättre tjänster för medborgare (Larsson & Grönlund, 2014). Enligt en studie utförd på 1559 chefer och styrelsemedlemmar inom olika industrier ansåg 78 % att lyckas med digitalisering var avgörande för deras organisation (Fitzgerald et al, 2013). Fitzgerald et al (2013) studie visar även att företagets anställda anser att det är en strategisk nödvändighet för organisationer att framgångsrikt anta ny teknik.

## 1.2 Problemområde

Utmaningen för organisationer ligger i trenden att digitalisera allt mer (Kreutzer, 2014). Organisationer måste påskynda digitalisering av befintliga verksamhetsprocesser för att fortsätta vara konkurrenskraftiga i dagens marknad (Markovitch & Willmott, 2014). En

verksamhetsprocess är en samling relaterade arbetsaktiviteter som genomförs för att leverera värde till en kund, till exempel genom framställandet av en produkt eller tjänst (Davenport, 1993; Burlton 2001). För att digitalisera en organisations verksamhetsprocesser behöver processerna göras om från grunden och anpassas för att ta tillvara på nya tekniker (Markovitch & Willmott 2014). Arbetet med att omdesigna verksamhetsprocesser efter nya förutsättningar är ett välutforskat område, ändå lyckas organisationer sällan uppnå förväntat resultat vid radikala förändringar av verksamhetsprocesser (Trkman, 2010). Detta beror på det omfattande arbetet inom alla organisatoriska delar som krävs för att stödja de nyutvecklade processerna (Davenport, 1993; Hammer, 1996; Burlton, 2001).

Flertalet aspekter har identifierats som nyckelfaktorer för att lyckas med förbättringsarbetet. En av de mest centrala är att framgångsrikt involvera och motivera anställda inom organisationen (e.g. Kotter, 1995; Rintala, 2005; Trkman, 2010; Bonnet & Nandan, 2011; Larjovuori, Bordi, Mäkinieni, & Heikkilä-Tammi, 2016). Anställda är en viktig källa för kunskap angående hur en verksamhetsprocess är konstruerad, vilket är utgångspunkten vid förbättringsarbete (Davenport, 1993). Digitalisering leder till förändringar i alla led av organisationen då verksamhetens struktur, ledning och arbetssätt måste anpassas till ny teknologi (Larjovuori et al, 2016). Detta leder till förändringar för organisationens anställda i form av nya arbetssätt, roller och ansvarsområden med mera (Larjovuori et al, 2016). Utmaningen med att få anställda att ändra sig blir uppenbart efter att nya affärsmodeller upprättas eller ny teknologi antas av organisationen (Burlton, 2001). Anställda som riskerar att förlora makt, ansvarsområden eller andra resurser är naturligt frestade att motstå förändringar (Davenport, 1993).

Förändringar i organisationen påverkar anställdas trivsel, beteende och prestationer (Mowday, Steers, & Porter, 1979; Belias & Koustelios, 2014). Implementering av nya teknologier i organisationen leder till förändringar i anställdas arbetsvillkor och yrkesliv (Rintala, 2005). Om förändringarna leder till låg arbetstillfredsställelse (job satisfaction) påverkar det organisationen negativt, samtidigt som hög arbetstillfredsställelse påverkar organisationen positivt (e.g. Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Belias & Koustelios, 2014). Locke (1969) definierar arbetstillfredsställelse som

*“the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values.”* - (Locke, 1969, p.316).

Upplevd arbetstillfredsställelse har visat sig ha en påverkan på individens arbetsprestanda, motivation, och engagemang i organisationen (Hackman & Oldham, 1976; Mowday, Steers, & Porter, 1979). För att lyckas med förändringar i organisationen är det viktigt att de anställda förstår varför dessa förändringar sker, och hur deras arbete påverkas av det (Rintala, 2005). Anställdas attityd till ny teknologi påverkar hur väl organisationen lyckas med teknologiska förändringar (Rintala, 2005).

Tidigare forskning inom digitalisering av organisationer behandlar främst de utmaningar som ledningen står inför vid digitalisering av verksamheten (e.g. Fitzgerald, 2013; Jansson & Andervin, 2016; Bonnet & Nandan, 2011). Det är tydligt att framgångsrikt engagera och motivera anställda som inte tillhör ledningen är mycket viktigt för att förändringsarbete inom organisationen ska lyckas (Davenport, 1993; Burlton, 2001). Vi ser att det saknas forskning angående hur effekten av digitalisering påverkar organisationens anställda. Detta då befintlig forskning om digitalisering främst behandlar omvandlingen av analog information till digital,



istället för de organisatoriska förändringar som uppkommer av digitalisering (Parviainen et al, 2017) och hur detta påverkar anställdas upplevda arbetstillfredsställelse (Larjovuori et al, 2016).

### 1.3 Forskningsfråga

- **Hur upplever anställda att digitalisering inom organisationen påverkar deras arbetstillfredsställelse?**

### 1.4 Syfte

Syftet med studien är att identifiera åsikter och upplevelser från anställda för att undersöka om deras arbetstillfredsställelse påverkas av digitalisering, och i så fall hur. Genom att bedriva en litteraturgenomgång över digitalisering och arbetstillfredsställelse som teoretiskt område, ämnar studien identifiera och sammanställa faktorer som tidigare forskning visat att ha en påverkan på individens arbetstillfredsställelse. Det teoretiska underlaget kommer sedan att användas som utgångspunkt för att studera vilka faktorer som påverkas av digitalisering, och om anställda upplever att detta har påverkat deras upplevda trivsel med arbete och arbetsplats.

### 1.5 Avgränsningar

Anställda i denna undersökning syftar på motsvarigheten till det engelska ordet, “workers”. Detta innebär befattningshavare inom organisationen vars uppgift är att utföra det arbete som krävs för framställandet av organisationens produkter eller tjänster. De är direkt involverade i en eller flera verksamhetsprocesser inom organisationens värdekedja, men deras ansvarsområden behandlar inte arbetsuppgifter som infaller på organisationens ledning.

Digitalisering avgränsas till att endast behandla införandet av digital teknik som har en betydande påverkan på befintliga verksamhetsprocesser. Studien ämnar specifikt att undersöka digitaliseringens påverkan på individens arbete och arbetstillfredsställelse. Arbetstillfredsställelse avgränsas till att endast inkludera arbetsrelaterade faktorer vilka påverkar anställdas trivsel. Trivsel i denna undersökning syftar på hur väl anställda trivs med befintligt arbete och arbetsplats. Studien avgränsas från att inkludera personliga faktorer i undersökningen, som etnicitet, personlighet, privatliv, eller genetik.

## 2 Litteraturgenomgång

I detta kapitel presenteras befintlig litteratur för digitalisering och arbetstillfredsställelse. Respektive område inleds med grundläggande definitioner och förklaringar, och fördjupas sedan ytterligare. Baserad på insamlad teori har ett teoretiskt ramverk upprättats med syfte att agera som grund för studiens empiriska undersökning.

### 2.1 Definition av digitalisering

I litteratur om digitalisering återfinns två begrepp, *digitalization* och *digital transformation*, som används synonymt (e.g. Parviainen et al, 2017). Parviainen et al (2017) definierar begreppen utifrån ett organisatoriskt perspektiv som

*“...changes in ways of working, roles, and business offering caused by adoption of digital technologies in an organization, or in the operation environment of the organization.”*  
- (Parviainen et al, 2017, p.64)

För att undvika otydligheter kring begreppen kommer denna uppsats hädanefter endast använda begreppet digitalisering. För att förtydliga att digitalisering också kan användas för att beskriva införande av ny digital teknik kommer studien även utgå från Oxford English Dictionary (2017) definition.

*“the adoption or increase in use of digital or computer technology by an organization, industry, country, etc.”* - Oxford English Dictionary (2017)

Detta innebär att digitalisering hädanefter syftar på införandet av ny digital teknik, och de förändringar som uppstår i arbetssätt, roller och affärsutbud i en organisation eller i organisationens verksamhetsmiljö vid teknikens införande (Parviainen et al, 2017; Oxford English Dictionary, 2017).

### 2.2 Digitaliseringens påverkan på organisationen

Forskning visar tydligt att digitala verktyg och teknologier kraftigt förändrat organisationers sätt att arbeta, kommunicera och samarbeta (e.g. Davenport, 1993; Liu, Chen, & Chou, 2011; Earley, 2014; Bonnet & Nandan, 2011; Larjovuori et al, 2016). De menar på att digitalisering blivit en nödvändighet för dagens organisationer för att överleva och få de konkurrensfördelar som nya teknologier och verksamhetsmodeller kan bidra till (e.g. Liu, Chen, & Chou, 2011; Earley, 2014; Jansson & Andervin, 2016; Bonnet & Nandan, 2011; Fitzgerald et al, 2013; Collin, 2015). Organisationer som inte försöker digitalisera, eller misslyckas med digitalisering, riskerar istället att förlora sitt marknadsvärde till konkurrenter (Fitzgerald et al, 2013; Earley, 2014).

Enligt Parviainen et al (2017) kan digitaliseringens påverkan på en organisation identifieras utifrån tre olika synpunkter, *Internal efficiency*, *External opportunities* och *Disruptive change*. *Internal efficiency* förklaras som de förbättringar i arbetssätt som kan ske inom organisationen

på grund av ny digital teknik och förändringar i organisationens interna processer (Parviainen et al, 2017). Detta är förbättringar som kan leda till bl.a. högre effektivitet, kvalitet och trivsel på arbetet genom automatisering av tidigare rutinbaserat arbete (Parviainen et al, 2017). Matt, Hess och Benlian (2015) nämner även ökad försäljning, produktivitet, kvalitet och förbättrad kundkontakt som några få exempel av fördelar med digitalisering. *External opportunities* innebär de möjligheter som uppstår på grund av ny digital teknik för att utöka verksamheten (Parviainen et al, 2017). Detta innefattar då möjligheter till att utöka organisationens kundkrets, tjänster och marknad (Parviainen et al, 2017). *Disruptive changes* innebär de större förändringar organisationen genomgår på grund av ny digital teknik. Detta kan bero på att tidigare roller blir överflödiga eller föråldrade och istället ersätts av tekniken (Parviainen et al, 2017).

Utmaningen med digitalisering är att anpassa den existerande verksamheten till ny teknologi (Earley, 2014). Detta innebär att organisationens ledning, ledarskap, struktur och verksamhetsprocesser måste anpassas (Larjovuori et al, 2016). Earley (2014) menar att hur väl en organisation lyckas med en digitalisering handlar mer om människorna och verksamhetsprocesserna inom en organisation än om teknologin som implementeras. Detta styrks av Jansson & Andervin (2016) som menar att en digitalisering inte bör avgränsas till IT och kommunikationsprojekt, då det förändrar alla delar i organisationen. För att lyckas med en digitalisering krävs ledare som förstår organisationens problem och utmaningar och samtidigt har en förståelse över hur ny teknologi och nya arbetssätt kan bidra till förbättringar för att lösa dessa problem (Earley, 2014). Styrelsen och ledningen behöver ta kontroll över alla delar av verksamhetsutvecklingen och våga investera i digitaliseringen (Jansson & Andervin, 2016). Samtidigt är en av anledningarna till varför organisationer misslyckas med implementeringen av ny teknik på grund av ett top-down tillvägagångssätt (Rintala, 2005). Detta misslyckas då organisationens anställda inte blir tillräckligt involverade i förändringsprocessen, och kan leda till både motstånd och stress hos anställda (Rintala, 2005). För att lyckas med digitalisering krävs därför att den nya tekniken anpassas till organisationen, samtidigt som organisationen måste anpassas för att stödja den nya tekniken (Rintala, 2005).

## 2.3 Digitaliseringens påverkan på arbetet

Digitalisering på processnivå påverkar befintliga verksamhetsprocesser genom användningen av nya digitala verktyg för att effektivisera processer (Parviainen et al, 2017). Detta leder ofta till en form av automatisering, där digitala teknologier implementeras för att ersätta tidigare manuellt arbete (Parviainen et al, 2017). Markovitch & Willmott (2014) skriver att organisationer behöver påskynda arbetet med att digitalisera befintliga verksamhetsprocesser för att fortsätta vara konkurrenskraftiga i dagens marknader. Förändringar och ökad konkurrens uppmanar organisationer till att arbeta aktivt med innovation för att uppnå ökad produktivitet och konkurrenskraft (Harmon, 2014). Detta uppmanar i sin tur till ett intensivt fokus på hur arbete utförs i organisationen (Harmon, 2014). Att fokusera på hur arbete utförs är att fokusera på verksamhetsprocesser (Harmon, 2014). En verksamhetsprocess är en uppsättning av arbetsrelaterade aktiviteter som utförs inom en organisation med syfte att skapa värde för organisationens kunder (Hammer, 1996; Harmon, 2014). Verksamhetsprocesser innebär en stark betoning på hur arbete utförs inom organisationen, och varje process har ett start och ett slut med tydligt identifierbara ingångar och utgångar (Davenport, 1993).

Enligt Harmon (2014) finns det tre begrepp inom arbetet med att förbättra verksamhetsprocesser som behöver definieras, "Process Improvement" (Processförbättringar), "Process Redesign" (Omdesign av processer) och "Process Automation" (Automatisering). Processförbättringar refererar till mindre förändringar som utförs iterativt i existerande verksamhetsprocesser. Omdesign av processer refererar till radikala förändringar som tillämpas med syfte att skapa nya, eller avsevärt förbättra existerande verksamhetsprocesser. Inom omdesign granskas varje aspekt i en specifik process för att hitta nya förbättringsområden. Det kan leda till att specifika aktiviteter i processen förändras, eller att ordningen av aktiviteter i processen förändras. Automatisering refererar till användningen av datorer och mjukvaruapplikationer för att hjälpa eller ersätta personal för att öka värdet som produceras av en verksamhetsprocess. (Harmon, 2014).

Davenport (1993) presenterar begreppet "*Process Innovation*" (process innovation) där innovation definieras som introducering av något nytt. Enligt Davenport (1993) kan det antas att införandet av något nytt i en verksamhetsprocess görs för att åstadkomma större förändringar (Davenport, 1993). Process innovation kan särskiljas från processförbättring efter förbättringsarbetets omfattning, risk och involvering (Davenport, 1993). Process innovation innebär att utföra arbetsaktiviteter inom en verksamhetsprocess på ett nytt, radikalt, tillvägagångssätt medan processförbättring innebär att förbättra befintliga verksamhetsprocesser med syfte att något ökad effektivitet (Davenport, 1993).

**Tabell 1:** Processförbättring kontra Process innovation (Davenport, 1993)

	<b>Processförbättring</b>	<b>Process innovation</b>
Förbättringsnivå:	Inkrementell	Radikal
Startpunkt:	Befintlig Process	Nystart
Tillämpningsfrekvens:	En gång eller kontinuerlig	En gång
Tidsåtgång:	Kort	Lång
Deltagande:	Bottom-up	Top-down
Typisk omfattning:	Smalt inom specifika funktioner	Bred, multifunktionell
Risk:	Medel	Hög
Primär möjliggörare	Statistisk kontroll	Informationsteknologi
Typ av förändring:	Kulturell	Kulturell och strukturell

Den primära möjliggöraren för process innovation är informationsteknologi på grund av dess kraft och popularitet, och en erkänd fördel med IT är möjligheten att eliminera mänskligt arbete och producera en mer strukturerad process (Davenport, 1993). Det är däremot fel att anta att IT investeringar på egen hand resulterar i ekonomisk avkastning, istället bör ny teknik ses som möjliggörare för förändring inom verksamhetsprocesser (Davenport, 1993). Inköp av ny teknik skapar förutsättningar för förbättring av verksamhetsprocesser, som i sin tur skapar förutsättningar för ekonomisk avkastning (Davenport, 1993).

Chefer som söker avkastning på IT-investeringar behöver eftersträva att processförändringar realiseras, om inga förändringar sker och IT endast införskaffas för automatisera en befintlig verksamhetsprocess kommer de ekonomiska fördelarna sannolikt att vara minimala (Davenport, 1993). Att endast implementera ny teknik är inte ensamt tillräckligt för att skapa goda förutsättningar för förändringsarbete, organisationer behöver även upprätta strukturer och personalpolitik som stödjer förbättringsarbetet av verksamhetsprocesserna (Davenport, 1993).

Nya verksamhetsprocesser innebär att nya krav på färdigheter och kunskaper uppkommer på de anställda som är involverade i processen (Davenport, 1993). Djupare kunskaper och bredare expertis kan uppnås genom att organisationen inför olika typer av träning som inträffar före, under och efter förändringsarbetet (Davenport, 1993). Problemet med träning är att det i regel kräver mycket resurser och organisationer saknar den kompetens som krävs för att träna anställda i främmande scenarion, som uppkommer efter att en verksamhetsprocess omdesignats (Davenport, 1993). I vissa fall kräver förändring av verksamhetsprocesser inte enbart nya färdigheter, utan även anställning av ny personal (Davenport, 1993). Många typer av processdesign tillåter organisationer att avskeda befintlig personal för att istället anställa ny personal med annorlunda bakgrund och färdigheter. Detta är dock inget önskvärt alternativ för organisationer som värdesätter hög moral bland anställda (Davenport, 1993). Motivationsnivån hos anställda inför förändring är en avgörande faktor för verksamhetsprocessens prestanda (Davenport, 1993). Vid omdesign av verksamhetsprocesser är det därför viktigt att tänka på hur det nya arbetet utformas då upprättandet väldesignade processer leder till ökad motivation bland anställda (Davenport, 1993).

## 2.4 Digitaliseringens påverkan på anställda

Larjovuori et al (2016) skriver att vid digitalisering av en organisation förändras i stort sett alla anställdas sätt att arbeta. Anställda är en av nyckelrollerna i en organisation, och det är genom deras involvering och engagemang som en organisation blir konkurrenskraftig (Sempane, Rieger, & Roodt, 2002). Även om ny teknologi kan leda till ökad produktivitet och effektivitet kan det försämra arbetet för anställda (Rintala, 2005). Det blir därför viktigt för organisationen att ta reda på hur dessa förändringar påverkar anställdas roller, arbetsuppgifter och sätt att kommunicera (Larjovuori et al, 2016). Utan stöd från anställda är en organisatorisk förändring inte möjlig (Kotter, 1995), därför är det viktigt att ledningen ser till att de anställda förstår och arbetar med organisationen mot en digitalisering (e.g. Earley, 2014; Larjovuori et al, 2016; Kohli & Johnson, 2011; Fitzgerald et al, 2013). Även anställdas attityd till digitalisering har en stor påverkan på digitaliseringens resultat (Mahmood et al, 2000). Samtidigt påverkar anställdas uppfattning av digitaliseringens fördelar och förväntningar hur väl de anställda trivs med förändringen (Mahmood et al, 2000). Därför är det viktigt att anställdas förväntningar förblir realistiska, då överdrivet negativa eller positiva förväntningar påverkar förändringsarbetet (Rintala, 2005). Om anställda ska fortsätta trivas med sitt arbete är det viktigt att de förstår vilka möjligheter som uppkommer och består vid organisatoriska förändringar (Howard & Frink, 1996). Därför blir det viktigt att ledningen tydligt förklarar för deras anställda vilka nya möjligheter och förändringar som de organisatoriska förändringarna resulterar i (Howard & Frink, 1996).

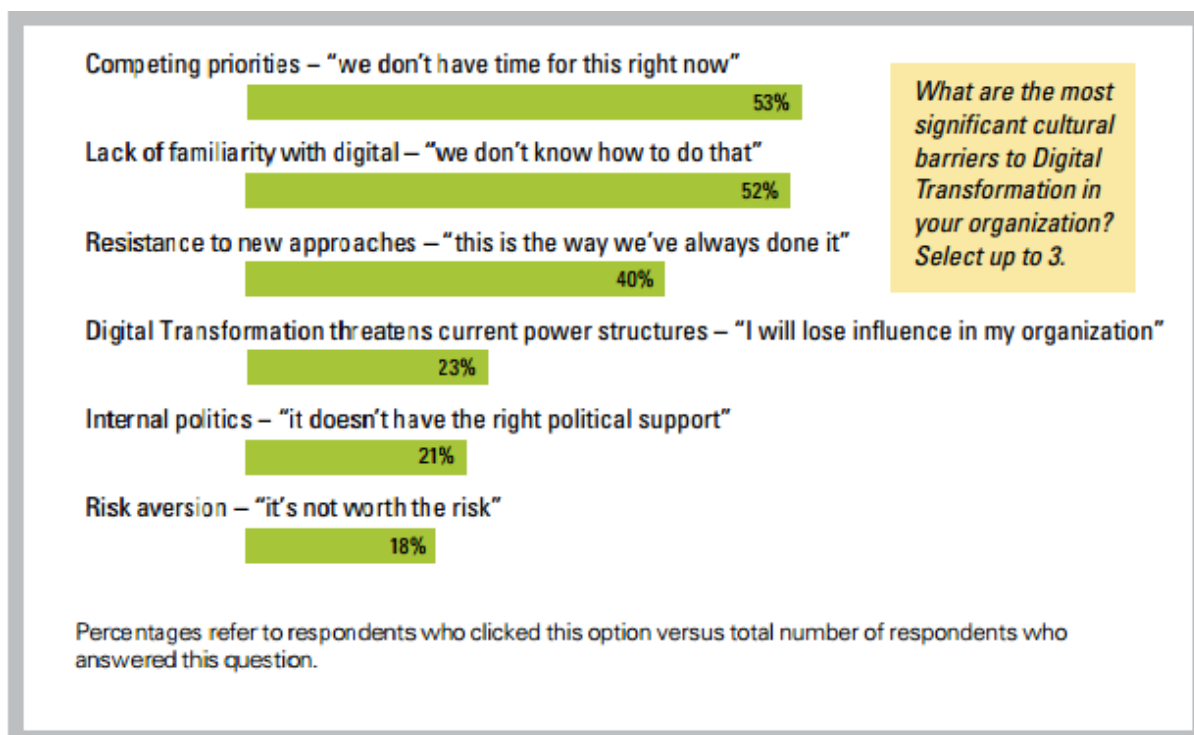
Genomförandet av förändringar kan resultera i ett större ansvar på individen och att en bredare uppsättning arbetsuppgifter tillkommer, därför ställs i regel högre krav på djupare

kunskaper och större bredd av expertis (Davenport, 1993). Organisatoriska förändringar kräver att anställda anpassar sig till förändringarna för att tillmötesgå organisationens nya behov (Mack, Nelson, & Quick, 1998). Ökad digitalisering inom organisationer har resulterat i att verksamheten använder sig av allt mer digital teknik, vilket på grund av dess komplexitet kan upplevas som utmanande för anställda (Larjovuori et al, 2016). Digitalisering gör arbetet mer informations-intensivt och anställda behöver hantera mer information då användningen av informations- och kommunikationsteknologi (IKT) ökar (Larjovuori et al, 2016). Detta kan utmana anställdas välbefinnande då mängden information och IKTs som används i arbetet kan upplevas svårt att hantera, och kan leda till lägre moral och produktivitet (Bonnet & Nandan, 2011). Det upplevda behovet och förväntningarna att bemästra ny och komplicerad teknik kan öka arbetsbelastningen, stress och hindra anställdas intresse för IKT (Larjovuori et al, 2016). Detta leder till vad Fitzgerald et al (2013) kallar "Innovation fatigue", som innebär att organisationens anställda och ledning tröttnar på att ständigt anpassa sig efter ny teknik. Mack, Nelson och Quick (1998) menar att förändring, beroende på hur förändringarna uppfattas, är en av huvudanledningarna till mer stress i arbetet.

Organisatoriska förändringar upplevs ofta stressande för anställda, delvis på grund av den osäkerhet som förändringar framkallar (Mack, Nelson & Quick, 1998). Samtidigt visar forskning på att anställda som får tillräckligt med träning och uppmuntran till att använda nya tekniker blir positiva till förändringar, samtidigt som det ökar deras trivsel på arbetet (Rintala, 2005; Gazioglu & Tansel, 2006). Därför är det viktigt att ledningen ger det stöd som behövs för att lära och motivera organisationens anställda (Rintala, 2005). Vid digitalisering förändras även förväntningarna på de anställda (Larjovuori et al, 2016). I takt med ökad användning av IKTs kan förväntningar på anställda att alltid vara tillgängliga resultera i övertidsarbete och gränsen mellan arbete och fritid minskar (Larjovuori et al, 2016). Detta resulterar i att anställda får svårare att särskilja arbete från fritid, vilket kan ge en negativ påverkan på individens privatliv och leda till ökad stress (Larjovuori et al, 2016).

#### *2.4.1 Anställdas påverkan på digitalisering*

Digitalisering har en stor påverkan på de anställda, men likaså har de anställda en stor påverkan på resultatet av digitalisering (Sempene, Rieger, & Roodt, 2002). Utmaningen med att få anställda att ändra sig blir uppenbar efter det att nya affärsmodeller upprättas eller ny teknologi introduceras i organisationen (Burlton, 2001). Fitzgerald et al (2013) undersökte vilka kulturella faktorer som främst motverkade digitalisering på tillfrågade företag (se Figur 1). Undersökningen tyder på att attityder inom organisationen är en stor utmaning för att lyckas med digitalisering (Fitzgerald et al, 2013). Förändringar i befintlig organisationskultur ansågs vara en av de viktigaste faktorerna för att lyckas med digitalisering (Fitzgerald et al, 2013).



**Figur 1:** Kulturella barriärer som motverkar digitalisering (Fitzgerald et al, 2013)

Att framgångsrikt hantera anställda inför organisatoriska förändringar kan vara en kritisk framgångsfaktor, samtidigt som det är den största riskfaktorn om detta inte görs exceptionellt väl av organisationen (Burlton, 2001). Många projekt med implementering av ny IT misslyckas på grund av den mänskliga faktorn och organisatoriskt motstånd inför förändringar (Kotter, 1995; Burlton, 2001). Organisationer fokuserar ofta för mycket på de teknologiska och kundinriktade aspekterna av digitalisering, men det är oftast inte teknologin som förhindrar digitalisering, det är de anställda inuti organisationen (Bonnet & Nandan, 2011). Det är därför viktigt att nya verksamhetsförändringar stämmer överens med organisationens anställda (Bonnet & Nandan, 2011). Svårigheter med att acceptera förändringar skriver Burlton (2001) beror på att anställda kan uppleva att det som tidigare gjort dem värdefulla för organisationen nu ifrågasätts. Människor bekymrar sig över vad de inte vet, hänger upp sig på ovisshet, anar det värsta och visar motstånd mot förändring då det kan uppfattas som en personlig risk (Burlton, 2001). Framgångsrika förändringsarbeten utgår uttryckligen från utvecklingen av nya attityder och beteenden bland organisationens anställda (Davenport, 1993).

## 2.5 Arbetstillfredsställelse

Mycket forskning har gjorts inom området arbetstillfredsställelse för att förstå vad det är som motiverar anställda och skapar välmående på arbetsplatsen (Jönsson, 2005). Detta för att öka motivationen hos anställda i hopp om att förbättra moralen och öka lönsamheten inom organisationen (Jönsson, 2005). Anställda som trivs med sitt arbete är mer troliga att engagera sig i arbetet och bidra till högre kvalitet på arbetsplatsen (Jönsson, 2005).

Arbetstillfredsställelse är ett konceptuellt begrepp med många definitioner. En av de mest använda är definitionen i Locke (1969) där arbetstillfredsställelse beskrivs som:

“... *the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values.*” - (Locke, 1969, p.316).

Locke (1969) menar att arbetstillfredsställelse är en funktion av vad en person vill få ut av ens arbete, och vad denne faktiskt får ut. Arbetstillfredsställelse är resultatet av en individs uppfattning och uppskattning av dess arbete, i relation till individens unika behov, värderingar och förväntningar (Sempane, Rieger, & Roodt, 2002). Detta innebär att personer utvärderar deras arbete efter faktorer som de anser viktigast (Sempane, Rieger, & Roodt, 2002). Judge et al (2001) menar att arbetstillfredsställelse är resultatet av samspelet mellan kognition och påverkan, eller simplare uttryckt samspelet mellan tankar och känslor. Arbetstillfredsställelse kan även beskrivas som den positiva känsla som resulterar av uppskattningen av sitt arbete och arbetets egenskaper och utmaningar (Jönsson, 2005). I dess simplaste form kan arbetstillfredsställelse ses som hur väl anställda trivs med sitt arbete (Jönsson, 2005).

Flertalet forskare menar på att arbetstillfredsställelse är ett globalt koncept men som även består av flertalet aspekter (e.g. Judge et al, 2001; Jönsson, 2005). För att förstå individens arbetstillfredsställelse och attityd till arbetet är det viktigt att förstå arbetsfaktorer, och att dessa är komplexa och relaterad till varandra (Locke, 1976). Begreppet arbetstillfredsställelse kan ses som multidimensionellt då individen kan vara nöjd med några aspekter i arbetet men missnöjd med andra (Kalleberg, 1977; Locke, 1976; Judge et al, 2001). Hur väl individen trivs med sitt arbete grundas i dess inställning till alla de olika aspekterna tillsammans (Kalleberg, 1977). Antagandet är att individer balanserar specifika tillfredsställelser mot specifika missnöjen och därmed kommer fram till en sammansatt tillfredsställelse med arbetet som helhet (Kalleberg, 1977).

Att anställda upplever hög arbetstillfredsställelse bör vara i organisationers intresse då forskning visar att det finns en korrelation mellan arbetstillfredsställelse och arbetsprestanda, där högre arbetstillfredsställelse skapar förutsättningar för högre arbetsprestanda (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Vidare skriver Spector (1997) att anställda som trivs på arbetet är mer samarbetsvilliga, mer tidseffektiva och har mindre frånvaro jämfört med missnöjda anställda. Enligt Faragher, Cass, & Cooper (2005) finns det en relation mellan arbetstillfredsställelse och fysisk och mental hälsa. Anställda som inte trivs med sitt arbete visade större sannolikhet att drabbas av utbrändhet, låg självkänsla, ångest och depression (Faragher, Cass, & Cooper, 2005). Även Locke (1976) menar att hur väl individen trivs påverkar frånvaro, klagomål och uppsägning av den anställde.

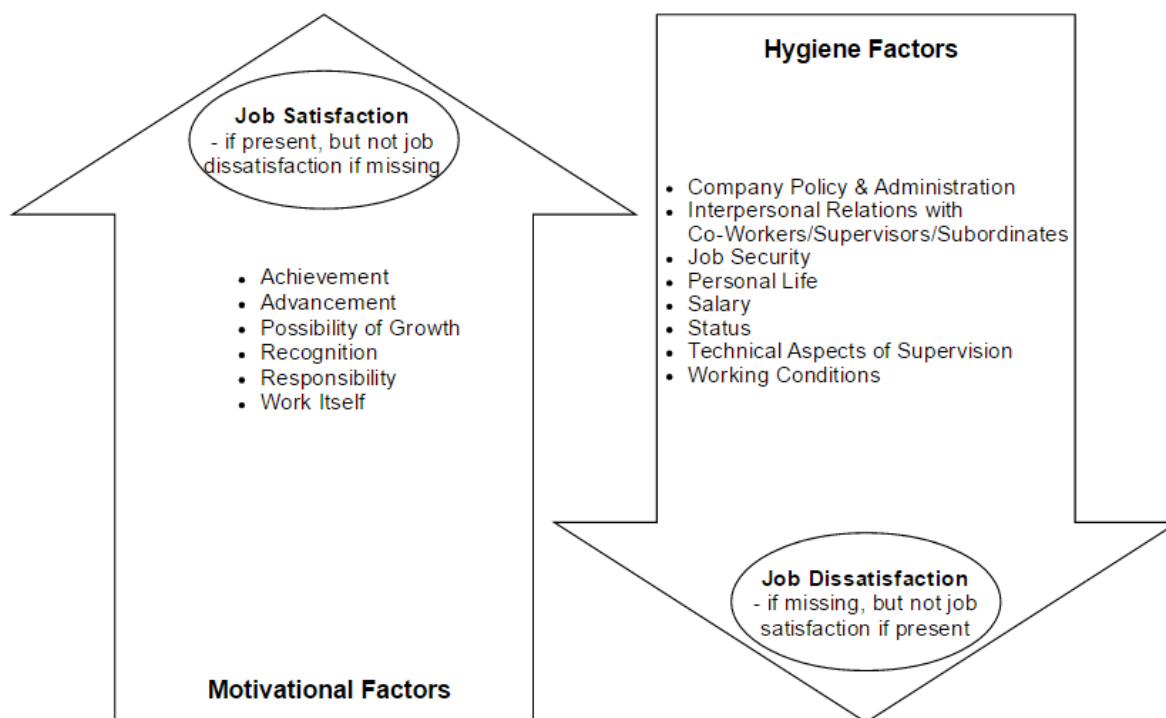
### 2.5.1 Teorier om arbetstillfredsställelse

Herzberg et al (1959) two-factor theory, även kallat *Motivation Hygiene theory*, beskriver två grupper av faktorer som påverkar anställdas arbetstillfredsställelse. Dessa två faktorer kallar Herzberg et al (1959) för motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer är de inre faktorer som bidrar till att skapa tillfredsställelse genom att uppfylla individens personliga behov. Detta kan vara själva arbetet, personlig utveckling, ansvarsområden, erkännande (Belias & Koustelios, 2014). Dessa faktorer kan även motivera anställda till bättre prestationer (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Hygienfaktorerna är de yttre faktorer som inte bidrar till att anställdas arbetstillfredsställelse ökar, men istället kan leda till missnöje. Dessa faktorer relaterar till arbetsmiljön (Jacobsen & Thorsvik, 2010), och hanterar områden som arbets säkerhet, lön, personalrelationer och arbetsvillkor (Belias & Koustelios, 2014).



Herzberg et al (1959) menar att motivationsfaktorerna och hygienfaktorerna inte är relaterade, då avsaknaden av motivationsfaktorer inte nödvändigtvis leder till sämre trivsel, och tvärtom.

Two-factor theory gjorde stora bidrag till att öka kunskapen och förståelsen inom området arbetstillfredsställelse (Locke, 1976). Detta bidrag, enligt Locke (1976), berodde främst på Herzbergs betoning på hur viktigt psykologisk utveckling är för att trivas på arbetet, och att denna utveckling beror på arbetets karaktär.



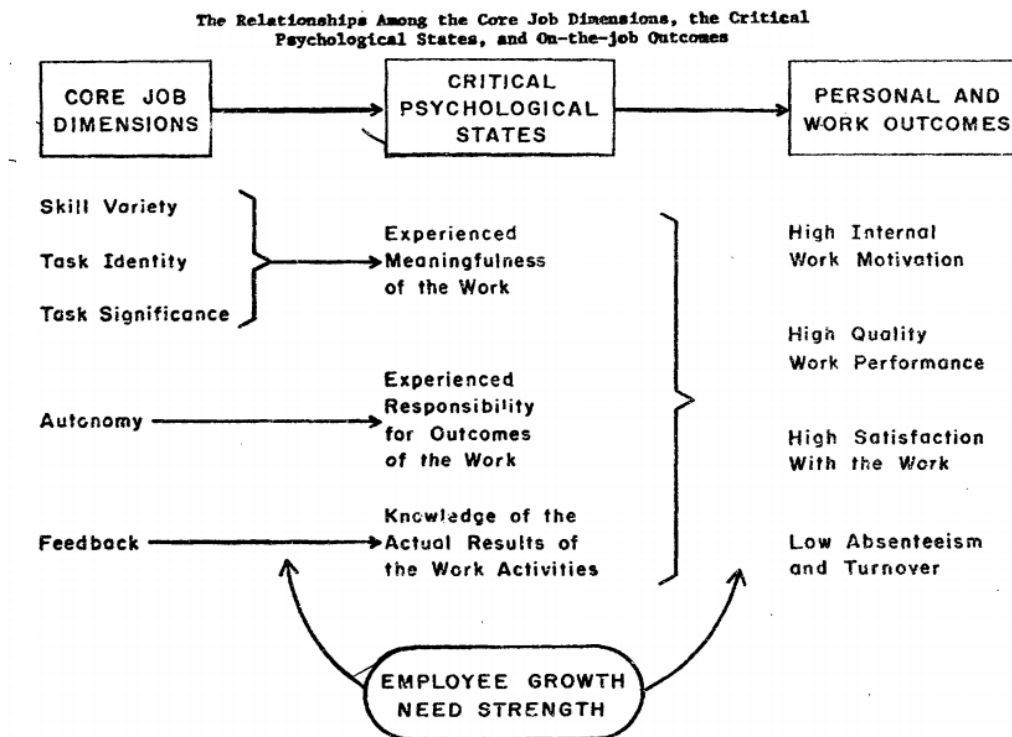
**Figur 2:** Uppsatsförfattarnas illustration av Two-Factor Theory (Herzberg et al, 1959)

Herzberg et al (1959) Two-factor theory har dock blivit kritiserad i efterhand (Dunnette, Campbell, & Hakel, 1967; Locke, 1976; Kalleberg, 1997). Mycket av kritiken mot Herzbergs teori beror på brister i metodiken, då forskningsresultatet varit svårt att återskapa (Judge et al, 2001). Flera forskare menar på att motivations och hygienfaktorerna kan ha både positiv och negativ påverkan på arbetstillfredsställelsen (Dunnette, Campbell, & Hakel, 1967; Locke, 1976; Kalleberg, 1977). Det finns även kritik mot att teorin inte tar hänsyn till hur olika individer uppfattar arbetstillfredsställelse, då begreppet är högst individuellt (Locke, 1976; Kalleberg, 1977). De faktorer som enligt Herzberg et al (1959) påverkar arbetstillfredsställelsen är dock inte under kritik, och många av faktorerna överensstämmer med annan forskning inom arbetstillfredsställelse (e.g. Locke, 1973; Locke, 1976; Dunnette, Campbell, & Hakel, 1967; Spector, 1997).

Hackman & Oldham (1976) upprättade en modell över arbetstillfredsställelse med syftet att beskriva korrelationen mellan arbetets karaktär och anställdas beteende. Job Characteristics Model (JCM) förmedlar en modell över viktiga kriterier för hur anställda uppnår hög motivation, prestanda och tillfredsställelse i utförandet av deras arbetsuppgifter (Hackman & Oldham, 1976). Jacobsen & Thorsvik (2010) skriver att teorin är avsedd att användas till riktlinjer för organisatoriska åtgärder med syfte att förändra situationer som upplevs som

otillfredsställelse när det gäller anställdas motivation. Modellen baseras på tre centrala psykologiska tillstånd, upplevd meningsfullhet av arbetet, upplevt ansvar för arbetets utfall samt upplevt kunskap över arbetets resultat (Hackman & Oldham, 1976).

Det första psykologiska tillståndet påverkas av tre grundläggande arbetsfaktorer, variation av färdigheter (olika aktiviteter kräver olika färdigheter), uppgiftsidentitet (färdigställandet av en speciell uppgift), och arbetets betydelse (uppgiftens effekt på andra personer) (Hackman & Oldham, 1976; Belias & Koustelios, 2014). Det andra psykologiska tillståndet påverkas av autonomi (självständighet och frihet under slutförandet av en uppgift) medan det tredje tillståndet påverkas av återkoppling (erhållandet av korrekt information om effektivitet och prestanda av en specifik uppgift) (Hackman & Oldham, 1976; Belias & Koustelios, 2014). Det kombinerade värdet av dessa fem variabler definierar den totala komplexiteten för arbetsuppgiften och behandlar hur anställdas motivation, prestation, tillfredsställelse och frånvaro/önskan att byta arbete påverkas av de fem arbetsfaktorerna (Belias & Koustelios, 2014).



**Figur 3:** Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976, p. 256)

Modellen förutsätter att en person upplever positiv inverkan i den utsträckning att individen lär sig (kunskap om resultat) att denne personligen (upplevt ansvar) utfört en arbetsuppgift väl som individen bryr sig om (upplevd meningsfullhet). Denna positiva påverkan förstärker individen, och fungerar som ett incitament för att fortsätta försöka prestera bra i framtiden (Hackman & Oldham, 1976). Anställda är mer benägna att reagera positivt till sitt arbete om de upplever en känsla av att deras arbete är anmärkningsvärt, att de är ansvariga för sin arbetsinsats och om de är medvetna om arbetets faktiska resultat (Hackman & Oldham, 1976). Upplevd motivation och arbetsstillfredselse skriver Hackman & Oldham (1976) beror på hur pass väl individens arbetsuppgifter uppfyller kategorierna i JCM.

**Tabell 2:** Faktorer inom JCM (Hackman & Oldham, 1976)

Arbetets karaktär	Beskrivning	Psykologiskt tillstånd
<b>Skill Variety:</b> Till vilken grad arbetet kräver olika aktiviteter som involverar olika färdigheter och talanger hos personen.	När arbetet kräver att personen utför aktiviteter som utmanar eller prövar dennes skicklighet och förmågor, upplevs arbetet nästan alltid som meningsfull för personen.	Upplevd meningsfullhet av arbetet
<b>Task Identity:</b> Till vilken grad arbetet kräver färdigställandet av en identifierbar helhet.	En individ upplever ett arbete som mer meningsfullt om resultatet är en större del av helheten.	Upplevd meningsfullhet av arbetet
<b>Task Significance:</b> Till vilken grad arbetet har en betydlig påverkan på andra personer, både internt eller utanför organisationen.	När en individ förstår att resultatet av arbetet kan en stor påverkan på välbefinnandet hos andra personer, ökar meningsfullheten i arbetet.	Upplevd meningsfullhet för arbetet
<b>Autonomy:</b> Till vilken grad arbetet ger frihet, självständighet och diskretion till individen när det kommer till schemaläggning och metod för utförande.	Hur pass mycket av individens egna ansträngningar, initiativ, och beslut påverkar arbetets resultat.	Upplevt ansvar över arbetet
<b>Feedback:</b> Till vilken grad individen återkopplas med tydlig information om arbetets resultat.	Bättre återkoppling från arbetet resulterar i högre kunskap om arbetets resultat.	Kunskap om arbetets resultat

## 2.5.2 Faktorer för arbetstillfredsställelse

Ett arbete bör ses som en komplex relation mellan arbetsuppgifter, roller, ansvarsområden, interaktioner, incitament och belöningar (Locke, 1976). Som tidigare nämnts är arbetstillfredsställelse ett multidimensionellt begrepp som beror på hur flertalet arbetsfaktorer relaterar till varandra, och individens uppfattning och värderingar av dessa. (Kalleberg, 1977; Locke, 1976; Judge et al, 2001; Jönsson, 2005). Nedan förklaras arbetsfaktorer som tidigare forskning visat påverka anställdas arbetstillfredsställelse (Herzberg et al, 1959; Locke, 1973; Locke, 1976; Hackman & Oldham, 1976; Spector, 1997).

### 2.5.2.1 Arbetsuppgifter

*Work Itself* är ett omfattande begrepp som innefattar själva arbetet (Locke, 1976), och som hädanefter kommer att refereras till som arbetsuppgifter. Detta inkluderar bland annat arbetsuppgiftens variation, utrymme för kreativitet, utmaning, mängd arbete, möjlighet för

personlig utveckling, samt kontroll över hur arbetsuppgiften utförs och i vilken takt (Locke, 1976). Locke (1976) menar att det finns många aspekter som påverkar hur en individ trivs med sin arbetsuppgift, men att den gemensamma nämnaren är mentalt utmanande arbetsuppgifter. Detta tas också upp av Hackman & Oldham (1976) som menar att arbetet måste utmana och pröva den anställdes skicklighet och förmågor för att upplevas som meningsfullt. Även Spector (1997) nämner betydelsen av arbetsuppgiften för arbetstillfredsställelse. Spector (1997) kallar detta för *Nature of Work* och beskriver det som hur väl individen trivs med arbetet de gör, exempelvis huruvida de finner arbetet tillräckligt mentalt utmanande, intressant och varierande etc. Herzberg et al (1959) betonar vikten av *Possibility of Growth*, det vill säga möjligheten till personlig utveckling. Arbetet bör ge utrymme för individen att växa och utvecklas (Herzberg et al, 1959; Locke, 1976). I ett arbete där individen inte utmanas, genom arbetsuppgifter som inte kräver någon ansträngning eller färdigheter, blir individen ofta uttråkad (Locke, 1976). Detta i sin tur leder till sämre arbetstillfredsställelse (Locke, 1976). Däremot kan arbetsuppgifter som är tillräckligt utmanande leda till ett högre intresse och större engagemang till arbetet (Locke, 1976). Samtidigt är det viktigt att individens arbete har en påverkan både på resultatet av arbetet och arbetets betydelse, för att öka motivationen hos individen (Hackman & Oldham, 1976). Beroende på hur arbetet är utformat kan det bidra till, eller reducera, arbetsrelaterad stress (Jönsson, 2005). Är arbetet alldeles för utmanande och komplext kan individen känna att denne inte klarar av arbetet, vilket leder till stress och missnöje (Locke, 1976; Jönsson, 2005).

#### 2.5.2.2 Ansvarsområden

*Responsibility* nämns av både Herzberg et al (1959) och Locke (1973) som en annan viktig faktor för arbetstillfredsställelse. Detta syftar på individens ansvarsområde och beskrivs som hur väl individen trivs med sitt ansvarsområde för sitt eget och/eller andras arbete (Herzberg et al, 1959). Locke (1976) nämner inte ansvarsområde som en egen faktor för arbetstillfredsställelse, men menar att ansvarsområde är en viktig aspekt som påverkar hur väl en individ trivs med sin arbetsuppgift. Hackman & Oldham (1976) tar upp *autonomy* som upplevt ansvar över arbetet, och inkluderar bland annat självständighet och frihet i arbetets utförande och schemaläggning. Att individens egna ansträngningar och beslut påverkar arbetets resultat är viktigt för att individen ska trivas (Hackman & Oldham, 1976). Med för lite ansvarsområden kan anställda känna att de inte bidrar till organisationen, eller att organisationen inte litar på dem (Locke, 1976). Däremot kan för mycket ansvar leda till stress (Jönsson, 2005).

#### 2.5.2.3 Arbetsprestation

*Achievement* beskrivs som huruvida individen lyckas, eller misslyckas, med sitt arbete utifrån vad som förväntas (Locke, 1973; Herzberg et al, 1959). När en anställd slutför ett arbete, når ett uppsatt mål eller löser ett problem bidrar detta till ökad trivsel hos den anställda (Locke, 1973). Samtidigt kan misslyckande leda till sämre trivsel (Locke, 1973). Detta innebär att arbetet måste vara tillräckligt utmanande för att individen ska vara tillräckligt intresserad och motiverad till arbetet, samtidigt som individen måste ha möjlighet till, och kunna klara av dessa utmaningar (Locke, 1976). Hur väl en individ presterar och hur mycket detta leder till arbetstillfredsställelse är även relaterat till hur individen får återkoppling på ens arbete (Locke, 1976).

#### 2.5.2.4 Arbetsvillkor

*Working Conditions* behandlar arbetsmiljö, och beskrivs som hur nöjd individen är med arbetsplatsens fysiska omgivning och arbetsvillkor (Herzberg et al, 1959; Locke, 1976). Detta inkluderar exempelvis temperatur, ljus, ventilation, ljud, avstånd till arbetet och arbetets

verktyg (Locke, 1976). Arbetsvillkoren i organisationen kan även bidra till att skapa mer stress för de anställda i organisationen, och därigenom leda till missnöje (Jönsson, 2005).

#### **2.5.2.5 Erkännande och uppskattning**

*Recognition* innebär att få erkännande för, och återkoppling på ens arbete (Herzberg et al, 1959; Locke, 1976). Detta liknar vad Spector (1997) kallar *Contingent rewards*. Spector (1997) beskriver det som hur nöjd individen är med organisationens sätt att belöna, ge erkännande och visa uppskattning när de anställda gör ett bra arbete (Spector, 1997). Att få feedback på ens arbete resulterar i ökad förståelse för arbetet och är direkt kopplat till arbetets resultat (Hackman & Oldham, 1976). Högre kunskap om arbetsuppgiften och varför arbetet görs kan även leda till större engagemang för arbetsuppgiften och organisationen (Hackman & Oldham, 1976). Hackman & Oldham (1976) tar upp *task significance* och förklarar det som att om individen upplever att arbetet kan en stor påverkan på välbefinnandet hos andra personer, ökar upplevd meningsfullheten av arbetet.

#### **2.5.2.6 Relation med kollegor**

*Co-Workers* i sammanhanget av arbetstillfredsställelse handlar om hur väl individen kommer överens med sina medarbetare (Locke, 1976; Spector, 1997). Hur väl individen trivs med sina medarbetare kan bero på många saker, exempelvis på medarbetarnas kompetens, vilja att samarbeta och hjälpa varandra (Locke, 1976). Detta nämns även av Herzberg et al (1959) som kallar det för *Interpersonal Relations with Co-workers*.

#### **2.5.2.7 Relation med chefer och sätt att leda**

*Supervision* syftar på hur nöjd individen är med hur ledning och chefer övervakar och leder arbetet (Locke, 1976; Spector, 1997). Detta skiljer sig något från Herzberg et al (1959) som kallar det *Technical Aspects of Supervision*, och beskriver det som ens närmaste chefs kompetens och sätt att leda. Herzberg et al (1959) nämner även *Interpersonal Relations with Supervisors/Subordinates* och betonar vikten av att ha god relation med ens chefer och underordnade. Locke (1976) menar att chefer som är omtänksamma till sina anställda påverkar trivseln positivt. Chefer som lyssnar på förslag och åsikter, ger beröm för prestationer och visar ett personligt intresse leder till att organisationens anställda upplever en större meningsfullhet i arbetet (Locke, 1976). Samtidigt kan chefer som diskriminerar och visar på allmänt dåligt ledarskap påverka anställdas stress och arbetstillfredsställelse negativt (Jönsson, 2005).

#### **2.5.2.8 Lön och förmåner**

*Pay* syftar på individens lön och huruvida individen får den lön och löneökningar de upplever att de förtjänar (Spector, 1997). Viljan att ha en bra lön härstammar från att kunna uppfylla ens fysiska behov som hus, mat och kläder (Locke, 1976). Samtidigt kan ens lön ses som ett sätt att få erkännande för sitt arbete (Locke, 1976). *Benefits* inkluderar de anställningsförmåner som finns i organisationen, exempelvis pensionssparande, betald semester, betald sjukvård (Locke, 1976). Detta är vad Spector (1997) kallar *Fringe benefits* och beskrivs som de förmåner, både monetära och icke-monetära, som en organisation erbjuder sina anställda (Spector, 1997).

#### **2.5.2.9 Karriärmöjligheter**

*Promotion* syftar på hur nöjd individen är med dess karriärmöjligheter inom organisationen (Spector, 1997). Viljan att bli befördrad kan bero på flera saker, exempelvis för att växa som person genom mer ansvar i sitt arbete, eller tjäna mer pengar (Locke, 1976; Spector, 1997). Att bli befördrad kan, på samma sätt som lön, ses som ett sätt att bli erkänd för ens arbete

(Locke, 1976). Herzberg et al (1959) lyfter fram status som en egen faktor som påverkar arbetstillfredsställelsen. Detta inkluderar dock Spector (1997) och Locke (1976) i karriärmöjligheter, och menar att status är en, av flera, motivationsfaktorer som leder till att anställda vill bli befordrade.

#### **2.5.2.10 Organisationstrukturer**

*Company and Management* syftar på befintliga strukturer inom organisationen, exempelvis administration och kultur (Herzberg et al, 1959; Locke, 1976; Spector, 1997). Detta beror då på hur organisationen arbetar med att leda dess anställda, hur de strukturerar de anställdas arbetsvillkor och hur arbetet inom organisationen fungerar (Locke, 1976). Sempene, Rieger, & Roodt (2002) menar att det finns en tydlig relation mellan organisationskultur och arbetstillfredsställelse. Spector (1997) nämner *Communication* som en annan faktor för arbetstillfredsställelse, och beskriver det som hur väl individen anser att kommunikationen inom organisationen fungerar. Herzberg et al (1959) nämner även *Job Security*, och syftar på organisationens anställningssäkerhet. Det beskrivs som hur väl individen uppfattar sin anställning på organisationen som säker. Rintala (2005) menar att detta beror på organisationens struktur och kultur.

### **2.5.3 Sammanfattning av faktorer**

Flera av faktorerna som identifierats i litteraturgenomgången är nära relaterade, och ofta överlappande, både i namn och beskrivning. Därför har faktorerna sammanställts och översatts i en lista med kortfattade beskrivningar utifrån Herzberg et al (1959), Locke (1976) och Spector (1997) förklaring av faktorerna. Detta gjordes för att få en mer överskådlig lista med faktorer, som sedan används som underlag vid jämförelser mot insamlad empiri. En tydligare förklaring av hur varje författare beskriver de olika faktorerna samt hur de relaterar till varandra förklaras djupare i föregående underkapitel (2.5.2).

**Tabell 3:** Sammanställning av faktorer för arbetstillfredsställelse

<b>Faktor</b>	<b>Beskrivning</b>	<b>Författare</b>
<b>Arbetsuppgiften (AU)</b>	Innefattar själva arbetet och inkluderar bland annat arbetets variation, kreativitet, mängd arbete, möjlighet för personlig utveckling, färdigheter och kunskap, samt kontroll över ens arbetsmetoder och arbetstakt. Detta innefattar även av arbetets slutliga resultat och betydelse och hur arbetet utförs.	(Herzberg et al, 1959), (Hackman & Oldham, 1976), (Locke, 1976), (Spector, 1997), (Jönsson, 2005)
<b>Ansvarsområden</b>	Mängden inflytande, frihet och självständighet, och ansvar för eget eller andras arbete.	(Herzberg et al, 1959), (Locke, 1973), (Hackman & Oldham 1976), (Locke, 1976), (Jönsson, 2005)
<b>Arbetsprestation</b>	Prestation i jämförelse med utsatt standard. Att klara av eller misslyckas med en del av, eller arbetet i helhet.	(Herzberg et al, 1959), (Locke, 1973), (Locke, 1976)
<b>Arbetsvillkor</b>	Kringliggande arbetsmiljö, i form av arbetstider, lokaler, verktyg etc.	(Herzberg et al, 1959), (Locke, 1976), (Jönsson, 2005)
<b>Erkännande och uppskattning</b>	Olika former av erkännande, feedback, och uppskattning för utfört arbete.	(Herzberg et al, 1959), (Hackman & Oldham, 1976), (Locke, 1976), (Spector, 1997)
<b>Relation med kollegor</b>	Befintliga relation med kollegor och medarbetare.	(Herzberg et al, 1959), (Locke, 1976), (Spector, 1997)
<b>Relation med chefer och sätt att leda</b>	Befintliga relationer med nära chefer, samt chefer och/eller ledningens kompetens och sätt att leda.	(Herzberg et al, 1959), (Locke, 1976), (Spector, 1997)
<b>Lön och förmåner</b>	Befintlig lön, möjlighet till löneökningar samt förmåner i arbetet. Förmåner kan vara både monetära och icke-monetära, exempelvis pensionssparande, betald semester etc.	(Herzberg et al, 1959), (Locke, 1976), (Spector, 1997)
<b>Karriärmöjligheter</b>	Möjligheter till att bli befordrad eller andra typer av avancemang inom organisationen.	(Herzberg et al, 1959), (Locke, 1976), (Spector, 1997)
<b>Organisationsstrukturer</b>	Organisationens strukturer, kultur, policys, stabilitet och administration.	(Herzberg et al, 1959), (Locke, 1976), (Spector, 1997), (Sempene, Rieger, & Roodt, 2002)

## 2.6 Teoretiskt ramverk

Tabell 4 är upprättad som teoretiskt ramverk över studiens undersökningsområde. Ramverket är baserat på den teori som samlats in under litteraturgenomgången som behandlar digitalisering och arbetstillfredsställelse. Insamlad teori har delats in i kategorier utifrån respektive område. Detta baserat på de underkapitel som finns representerade i litteraturgenomgången. Inom digitalisering behandlar detta på vilka sätt som organisationen, arbetet inom organisationen, och organisationens anställda kan påverkas av digitalisering. Inom arbetstillfredsställelse har faktorer för arbetstillfredsställelse behandlats och hur de kan påverka upplevd trivsel med arbete och arbetsplats. Utifrån insamlad teori anser vi att detta är de huvudsakliga områden som behövs för att kunna undersöka hur digitalisering påverkar upplevd arbetstillfredsställelse. Vidare är varje underkategori sammankopplad med relevant författare inom området, samt våra intervjufrågor. Intervjufrågorna finns representerade i Bilaga 1 och har upprättats utifrån respektive kategori inom de teoretiska områdena.

**Tabell 4:** Teoretiskt ramverk över undersökningsområdet

Teoretiskt Område	Kategorier	Författare
<b>Digitalisering</b>	Påverkan på organisationen	(Mahmood et al, 2000), (Rintala, 2005), (Liu, Chen, & Chou, 2011), (Bonnet & Nandan, 2011), (Early, 2014), (Jansson & Andervin, 2016), (Larjovuori et al, 2016), (Parviainen et al, 2017)
	Påverkan på arbetet	(Davenport, 1993), (Hammer, 1996), (Harmon, 2014), (Markovitch & Willmott, 2014), (Parviainen et al, 2017)
	Påverkan på anställda	(Davenport, 1993), (Howard & Frink, 1996), (Mack, Nelson, & Quick, 1998), (Mahmood et al, 2000), (Burlton, 2001), (Rintala, 2005), (Bonnet & Nandan, 2011), (Kohli & Johnson, 2011), (Fitzgerald et al, 2013), (Earley, 2014), (Larjovuori et al, 2016)
<b>Arbetstillfredsställelse</b>	Trivsel med arbete och arbetsplats	(Locke, 1969); (Herzberg et al, 1959), (Hackman & Oldham, 1976), (Locke, 1976), (Spector, 1997); (Rieger, & Roodt, 2002), (Rintala, 2005)
	Faktorer för arbetstillfredsställelse	(Herzberg et al, 1959), (Locke, 1973), (Hackman & Oldham, 1976), (Locke, 1976), (Spector, 1997), (Kalleberg, 1997), (Judge et al, 2001), (Sempane, Rieger, & Roodt, 2002), (Jönsson, 2005), (Belias & Koustelios, 2014),



## 3 Metod

I detta kapitel redogörs hur studien genomfördes. Metodval presenteras och argumenteras för, tillsammans med tillvägagångssätt för insamling och analys av empirisk data. Vidare behandlas urval av informanter och enheter, intervjuguide och andra aspekter relaterade till hur arbetet med att säkra studiens kvalitet utfördes.

### 3.1 Val av metod

Vid val av metod och ansats för studien utgick vi från Jacobsens (2002) bok om metodval i företagsekonomiska och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Valet stod mellan en kvalitativ eller kvantitativ ansats. Då vi bestämde oss för att granska aktörers upplevelser av ett visst fenomen under en viss förutsättning, ansåg vi kvalitativ ansats som bäst lämpad för insamling av empiriskt material. Jacobsen (2002) skriver att en kvalitativ ansats är mest lämplig när forskare är intresserade av att skapa mer klarhet i vad som ligger i ett begrepp eller fenomen. En kvalitativ uppläggning är i regel avsedd att få fram hur människor tolkar och förstår en given situation, Därför är den ofta lämplig för att skapa större klarhet inom ett oklart ämne (Jacobsen, 2002). Samtidigt påpekar Jacobsen (2002) att kvalitativa ansatser i regel uppnår hög intern validitet då det är informantens bild av verkligheten som granskas, och inte forskarens inledande antagningar. Vi anser att detta är relevant för vår undersökning då vi ämnar att skapa mer klarhet i hur det upplevs att arbetstillfredsställelsen påverkas av digitalisering. För att göra detta behöver vi göra en djupare undersökning av anställdas upplevelser av en given situation.

Anledningen till att vi inte valde en kvantitativ ansats är att vi anser att standardiserade frågor och svarsalternativ, som ofta används i kvantitativa undersökningar, hade begränsat djupet på insamlad data. Detta tror vi hade haft en negativ inverkan på vårt resultat, då vi inte hade kunnat göra en mer ingående analys av vår empiri. Jacobsen (2002) skriver att en kvantitativ metod är mest lämplig för att granska ett fenomenets frekvens eller omfattning för att mäta relativt enkla förhållanden mellan enheter. Vidare är begreppet arbetstillfredsställelse svårt att generalisera då upplevelsen är högst individuell, Jacobsen (2002) skriver att kvantitativ ansats är bättre lämpad när forskare vill få större möjlighet att generalisera deras resultat vilket vi inser att vi kommer att få svårigheter att göra på grund av området vi valt att undersöka.

Vi valde att upprätta ett teoretiskt ramverk med syfte att användas som grund för insamling av empiri. Detta resulterar i att vi var mindre öppna för vilken information kan samlas in, men samtidigt att vi enklare kan säkerställa att informationen är relevant för vår undersökning. Vi ansåg att om vi genomförde undersökning utan inledande förväntningar på vilken information som vi skulle samla in, hade vårt empiriska material blivit tidskrävande att analysera för att komma fram till någon valid slutsats.

### 3.2 Datainsamling

Inför val av metod för att samla in det empiriska material som vi behöver i vår undersökning, har vi utgått från Jacobsen (2002) beskrivande av hur en kvalitativ ansats bör upprättas. För

att samla in vårt empiriska material valde vi att genomföra öppna, individuella intervjuer. Vi såg öppna, individuella intervjuer som bäst lämpad för vår undersökning då vi var intresserade av vad den enskilda individen tolkar, tycker och säger om digitaliseringens påverkan på upplevd arbetstillfredsställelse.

Vi har valt att upprätta en semi-strukturerad intervjumetod. Upplägget motiverades genom att en viss struktur på våra intervjuer ansågs behövas. Detta för att säkerställa att vi kom in på de viktigaste områdena i vår undersökning och samtliga uppgiftsgivare fick liknande frågor inom samma ämne. Utan struktur vid kvalitativa ansatser skriver Jacobsen (2002) att insamlad data blir för komplex och tidskrävande att analysera. Samtidigt ansåg vi att en viss öppenhet var fördelaktig då våra informanter får möjligheten att fokusera på områden de anser sig mest kunniga inom. Jacobsen (2002) skriver att med alltför strukturerade intervjuer finns det viss risk att viktig information för undersökningen inte får chansen att identifieras. Vi ville ge våra informanter möjligheten att belysa något som inte direkt tillhörde vår intervjumall, vilket endast är möjligt med viss öppenhet i intervju-strukturen. Samtidigt ville vi ha möjlighet till att ställa följdfrågor då det ansågs relevant, till exempel för förtydligande av svar eller önskad fördjupning inom ett visst område.

### 3.2.1 *Urval av enheter och informanter*

Vi fortsatte med att följa Jacobsens (2002) direktiv om urval för undersökningsmetoder. Jacobsen (2002) skriver att urvalet bör vara ändamålsenligt. Det innebär att urvalet av plats och informanter bör styras av vilken slags information som ämnas att införskaffas. Vid urval av enheter valde vi att fokusera på organisationer med fler än 20 anställda och som har varit verksamma i minst 3 år innan undersökningen genomfördes. Detta för att våra informanter skulle ha en klar uppfattning om hur arbetet var både innan och efter ny digital teknik infördes. Vid val av informanter valde vi att endast intervjuar anställda som inte tillhör organisationens ledning. Digitaliseringsprojekt sker i regel på ledningens initiativ och om resultatet varit negativt ser vi att personer inom organisationens ledning har högre anledning till att beskydda in egna intressen. Detta genom att medvetet, eller omedvetet förminska de negativa aspekter som möjligtvis uppkommit i samband med digitalisering. Därför ansåg vi det som viktigt för vår undersökning att införandet och användandet av den digitala tekniken inte har varit valfritt för våra informanter. Digitaliseringen måste därför utföras efter ledningens direktiv, och inte på individens eget initiativ.

Vid val av informanter var det även viktigt att digitaliseringen resulterade i en större förändring på individens arbetsuppgifter, samt att arbetsuppgifterna var en betydande del av individens dagliga arbete. Mindre digitaliseringsprojekt med obefintlig eller väldigt liten effekt på informantens arbete ansågs som irrelevanta för vår undersökning. Vi ansåg även att det var viktigt att individen hade arbetat på arbetsplatsen innan, under och efter digitaliseringsprojektet utfördes, och hade en tydligt definierad roll i organisationens värdekedja. Individer som arbetat på ett företag och sedan bytt till samma yrkesroll på ett nytt företag ansågs inte vara relevanta för vår undersökning.

**Tabell 5:** Tabell över informanter och enheter

<b>Verksamhet</b>	Yrkehögskola	Tillverknings-industri	Läkemedels-företag	Privat vårdcentral	Universitets-sjukhus
<b>Antal anställda</b>	35	35-45	ca. 100	ca. 20 (på avdelningen)	ca. 25 (på avdelningen)
<b>Informant</b>	EM	PG	KW	KB	CJ
<b>Ålder</b>	>50	>50	>50	>50	>50
<b>Befattning</b>	Studie- och yrkesvägledare	Försäljare (Exports Sales Executive)	Human Resources	Sjuksköterska	Läkare
<b>Digitaliseringsprojekt</b>	Nytt system för att hantera administrativa uppgifter	Nytt system för att stödja orderhantering och försäljning	Nytt system för att stödja HR-relaterat arbete	Nytt system för hantering av administration/patientuppgifter	Ny teknik för röntgenbilder. Databas för forskning.
<b>Typ av intervju</b>	Face-to-face	Face-to-face	Videosamtal	Face-to-face	Face-to-face
<b>Tid för intervjun</b>	ca. 26 min	ca. 38 min	ca. 36 min	ca. 24 min	ca. 22 min

### 3.2.2 Analys av empiriskt material

Jacobsen (2002) menar att analysfasen i grund och botten är en reducering av den insamlade informationens mångfald, syftet är att inte utelämna någon information som kan vara relevant för undersökningen. Analysering av empirisk data av tre faser; beskrivning, systematisering och kategorisering, samt kombination.

I det första steget ämnar vi att få en grundlig och detaljerad översikt av insamlad data. Intervjuer och samtal kommer transkriberas till noggranna beskrivningar som ger en detaljerad insikt på vårt insamlade material. Därefter strukturerades det empiriska resultatet i olika kategorier utifrån de områden som finns representerade i vår litteraturgenomgång. Detta gjordes för att enklare kunna analysera det empiriska resultatet. Samtidigt bidrog detta till att den insamlade datan blev mer läsbar. Vi har förhållit oss till Jacobsen (2002) och först skapat relevanta kategorier baserat på de teoretiska områden identifierade i vår litteraturgenomgång, som vi sedan kategoriserat vår empiri efter. Detta för att undersökningens struktur ska bli mer tydlig för eventuella läsare.

Slutligen bearbetades empirin för att identifiera tolkningar som var relevanta för vår undersökning. Genom att presentera informanternas utsagor inom samma område, direkt stödda med citat från intervjuerna, ämnar vi att belysa de samband som identifierats. Sammanfattande tabeller har upprättats för att förtydliga respektive informants utsagor. Detta för att bidra till en förenklad översikt över vad som identifierats under intervjuerna och som underlag för uppsatsens diskussion. Tabellerna behandlar fem områden för varje informant.

- Vilka faktorer för arbetstillfredsställelse som identifierats under intervjun
- Vilken betydelse faktorerna har för respektive informanten
- Hur faktorerna upplevdes innan digitalisering
- Hur faktorerna upplevdes efter digitalisering
- Den eventuella förändringens påverkan på upplevd arbetstillfredsställelse

### 3.3 Undersökningskvalitet

#### 3.3.1 Validitet och reliabilitet

Jacobsen (2002) menar att kvalitativa metoder måste underkastas en kritisk granskning när det ska bedömas om slutsatserna är giltiga. För att säkerställa studiens validitet och reliabilitet har vi försökt förhålla oss kritiskt till den empiri som vi samlat in. Inom samhällsvetenskapen finns det inte en enda sann beskrivning av ett område (Jacobsen, 2002). Istället används termen intersubjektivitet, vilket betyder att det närmsta vi kan komma sanningen är att flera personer är ense om att något är den riktiga beskrivningen. För att pröva undersökningens validitet behöver resultatet prövas gentemot andra människor (Jacobsen, 2002). Detta har gjorts genom att jämföra uppsatsen slutsats mot liknande undersökningar.

Jacobsen (2002) skriver att den kvalitativa ansatsens styrka är hög intern validitet för området som undersöks. För att ytterligare stärka interna validitet har vi presentera vårt resultat till ett urval av våra informanter. Detta för att undersöka hur väl de känner igen sig i det presenterade resultatet. Det är mer utmanande att generalisera resultatet av en kvalitativ undersökning, vilket gör extern validitet svår att uppnå (Jacobsen, 2002). Orsaken är att vi endast undersöker ett fåtal enheter som valts ut för ett specifikt syfte. För att försöka uppnå accepterbar extern validitet har vi försökt att generalisera vår slutsats till en mer teoretisk nivå, som därför kan vara relevant även för andra enheter. Resultatet kan då uppnå viss generaliserbarhet på liknande enheter och sammanhang som de som granskats i undersökningen (Jacobsen, 2002). För att granska studiens reliabilitet har vi vidtagit åtgärder som rekommenderats av Jacobsen (2002). Vi har valt att inte skicka ut våra frågor i förväg, detta för att öka möjligheten att få spontana och ärliga svar under intervjutillfället. För att minska möjlighet till stress kommer vi att framföra våra frågor på ett lugnt och sansat sätt. Detta exempelvis genom att vänta några sekunder efter varje svar, för att säkerställa att informanten inte känner sig stressad med att förmedla svaret eller blir avbruten om de tänkt tillägga ytterligare information. Intervjuerna har utförts individuellt, detta för att undvika att informanterna medvetet eller omedvetet påverkar hur andra informanter besvarar intervjufrågorna. Slutligen har vi spelat in samtliga intervjuer och sammanställt transkriberingar för att säkerställa att inget som sades under intervjun gått förlorat.

#### 3.3.2 Etik

När människor står i fokus för insamling av empiriskt material är det viktigt att beakta etiska aspekter (Rienecker, Jørgensen, Hedelund, & Nordli, 2002). Därför har vi valt att använda oss av två böcker för att säkerställa att god etik har uppnåtts vid genomförandet av vår undersökning. Vi har primärt utgått från Jacobsens (2002) tre aspekter angående etik vid

uppsatsskrivande vilka inkluderar informerat samtycke, krav på privatliv och krav på att bli korrekt återgiven.

Informerat samtycke innebär att den som undersökts frivilligt deltar i undersökningen och att det frivilliga deltagandet bygger på att den undersökta vet allt om vilka risker och vinster som ett sådant deltagande kan medföra. (Jacobsen, 2002). Krav på privatliv innebär att privat och känslig information hanteras på ett varsamt sätt så att våra informanter inte kan komma att skadas av undersökningen (Jacobsen, 2002). Vi har därför undvikit att ställa frågor som på något sätt kan uppfattas kränkande eller respektlöst för informanternas integritet. Vi har också valt att inte samla in data som kan användas för att identifiera våra informanter. I enlighet med vad Jacobsen (2002) skriver bör detta utelämnas såvida det inte är av intresse för analysen och godkänns av informanten. Slutligen har vi säkerställt att insamlad data från våra informanter framställs på ett sätt som våra informanter godkänner. Detta för att kontrollera att informanterna känner sig korrekt återgivna i korrekt sammanhang i vårt resultat. Vidare har vi utgått från Rienecker et al (2002) lista över rekommenderade steg för anonymisering, integritet och etik vid uppsatsskrivande. Efter att ha sammanslagit ovanstående kriterier har ett kontrakt formulerats som muntligt framfördes till våra informanter innan intervjun påbörjades. Kontraktet behandlar följande områden:

Kontraktet klargör att samtliga informanter i undersökningen är anonyma. Inga uppgifter samlas in som kan användas för att specifikt identifiera våra informanter eller deras arbetsplats. Information som kan uppfattas som känslig för informanterna eller organisationen kommer inte att inkluderas i vårt resultat om det anses direkt kränkande, skadligt eller riskabelt. Vidare måste samtliga informanter lämna sitt godkännande till att bli intervjuade, att intervjun spelas in, att intervjun används som underlag i vår undersökning, och att transkriptet publiceras i uppsatsen. Vi är noga med att förtydliga att samtliga informanter har möjlighet att få tillgång till transkriptet av deras intervju. Detta för att ge dem möjlighet att granska och kommentera det som sagts för att säkerställa att de känner igen informationen och det kontext som den nu framställs i. Önskas något inte tas med i uppsatsen respekterar vi informantens vilja.

### 3.3.3 Litteraturinsamling

Vid insamlandet av litteratur har vi använt oss av relevanta söktermer för att hitta artiklar genom Lunds universitet artikelbibliotek och Google Scholar. Söktermer för att hitta insamlad litteratur utgick efter följande nyckelord:

- Digitalization/Digitalisation
- Digital Transformation
- Business Process/Activity
- Business Process Management/Innovation/Reengineering
- Organizational Change
- Job/Employee Satisfaction/Well-being

Det insamlade materialet granskades sedan för att säkerställa relevans för vår undersökning. Vi kontrollerade vilka som stod bakom publikationen samt hur många gånger forskningen har blivit citerad. Vi sökte oss primärt till peer-reviewed rapporter och akademiska journaler, därefter utgick vi efter hur välciterad forskningen har varit i andra publikationer beroende på vilket årtal forskningen publicerades. Publiceringsåret var relevant när vi sökte efter forskning

om digitalisering då detta är ett relativt nytt begrepp för att beskriva hur digital teknik antas och påverkar organisationer. Publiceringsåret ansåg vi vara mindre relevant för forskning angående arbetstillfredsställelse. Detta då de teorier som sammanställdes om området varit välciterad, välbeprövad och anses relevanta även idag. Detta anser vi vara mer intressant än under vilket årtal forskningen publicerades.

### 3.3.4 Kritik av metodval

Som kritik till den kvalitativa ansatsen skriver Jacobsen (2002) att den är resurskrävande på grund av mängden, ofta svårtolkad, information som samlas in från varje uppgiftsgivare. Det krävs mycket arbete för att tolka och analysera det insamlade materialet, vilket i sin tur begränsar antalet uppgiftsgivare som kan delta i undersökningen. Jacobsen (2002) fortsätter med att kvalitativa ansatser får som regel problem med extern validitet, då ett begränsat antal uppgiftsgivare kan innebära problem med representativiteten hos de som tillfrågas. Det är svårt att säkerställa att personerna som deltog i undersökningen är representativa för fler än de själva. Jacobsen (2002) menar att det kan uppkomma svårigheter att generalisera det resultat som presenterats för att passa in på andra situationer än vid forskningstillfället. Vi inser att antalet uppgiftsgivare i undersökningen är för få för att kunna säkerställa att vårt resultat är tillräckligt generaliserbart för att kunna appliceras inom andra områden.

Kritiker till den kvalitativa metoden säger att eftersom metoden är mycket kontextberoende kommer resultatet vara styrd av det specifika sammanhanget som granskades (Jacobsen, 2002). Detta leder till att många säger att undersökningen är omöjlig att korrekt återskapa (Jacobsen, 2002). Samtidigt är en kvalitativ undersökningsmetod begränsad när det kommer till rigorositet. Efter att resultatet har analyserats finns det risk att forskare anser att frågorna som ställdes under intervjutillfället var felaktiga eller inte tillräckliga för att kunna ta fram en valid slutsats.

## 3.4 Intervjuguide

Våra intervjuer inleddes med att kort presentera oss själva och uppsatsens ämne. I denna introduktion berättade vi kort om vilka vi är, vad ändamålet med vår undersökning var och slutligen hur informationen som uppkommer under intervjun kommer att användas. Innan intervjufrågorna framfördes frågade vi om informanten undrar över något i samband med intervjun. Syftet var att skapa en öppen atmosfär där våra informanter känner sig trygga med oss, vår undersökning och vårt syfte i enlighet med Jacobsens (2002) riktlinjer. Därefter presenterade vi hur de etiska aspekterna vid uppsatsskrivande behandlas. Efter informanten blivit informerad och godkänt till att delta i undersökningen påbörjades själva intervjun. Vi beräknade att varje intervju skulle ta mellan 20-45 minuter.

Själva intervjuerna inleddes med mer öppna och allmänna frågor, först om informantens nuvarande yrkesroll och erfarenhet av arbetet, sedan mer ingående frågor om digitalisering och arbetstillfredsställelse. Detta i enlighet med vår intervjumall (se Bilaga 1). Med öppna frågor ämnade vi att skapa en förståelse för hur informanten tolkar begrepp som arbetstillfredsställelse och digitalisering. Detta för att säkerställa att samtliga informanter har samma tolkning av begreppen. Efter detta utgick vi från vår intervjumall för att säkerställa att samtliga intervjufrågor ställdes och relevanta områden hanterades. Det ställdes följdfrågor

som inte fanns representerade i vår intervjumall. Detta för att utnyttja styrkan med öppna intervjuer, genom att kunna förtydliga och utveckla svar när vi ansåg att det behövdes. Under intervjuerna har vi använt oss av konstpauser efter att informanten har svarat på någon av våra frågor, detta för att motverka att informanten känner sig stressad eller glömmer att inkludera potentiellt viktig information för vår undersökning. Avslutningsvis frågade vi om informanten har något att tillägga till intervjun. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades. Även stödanteckningar fördes under intervjutillfället, främst för att anteckna då informanten nämnde berörde faktorer för arbetstillfredsställelse. Detta för att säkerställa att vi kunde återkoppla till nämnda faktorer under intervjutillfället.

## 4 Resultat

Detta kapitel presenterar resultatet av den empiriska undersökningen. Först presenteras respektive informant och digitalisering de valt att diskutera. Därefter behandlas deras faktorer för arbetstillfredsställelse som sedan sammanfattas i en tabell. Vidare presenteras informanternas utsagor angående hur digitalisering påverkat dem och deras arbetstillfredsställelse. Avslutningsvis sammanställs informanterna i tabeller för att ge läsaren en överskådlig blick över det empiriska resultatet.

### **Informant EM:**

EM arbetar på en folkhögskola som studievägledare och skolsekreterare med arbetsuppgifter inom vägledning, administration och marknadsföring. Detta sedan år 1994.

### **Informant PG:**

PG arbetade inom tillverkningsindustrin, med export/försäljning av system och lösningar till undertak. PGs arbete bestod huvudsakligen identifiering och försäljning till nya kunder för organisationen. PG arbetade på företaget i 5 år, och som yrkesrollen i 4,5 år.

### **Informant KW:**

KW arbetar inom HR för ett större läkemedelsföretag och har arbetat med det sedan år 1994. KWs arbetsuppgifter består främst av lönerelaterad hantering och administration för organisationens anställda i Sverige.

### **Informant KB:**

KB arbetar som sjuksköterska på en privatägd vårdcentral sedan 10 år tillbaka, dagliga arbetet består av patientbesök och dokumentation av patientuppgifter.

### **Informant CJ:**

CJ arbetar som läkare, och forskare på ett närliggande universitetssjukhus. Detta har CJ gjort i cirka 20 år, på olika arbetsplatser, men för samma arbetsgivare.

### 4.1 Digitaliseringens påverkan på organisation och arbete

Digitaliseringen som utfördes på EMs arbetsplats var införandet av ett nytt digitalt system för att hantera administrativa uppgifter för folkhögskolans verksamhet. Syftet med systemet var hantering av elevuppgifter, exempelvis personliga uppgifter, betyg, tidigare utbildningar och skolgång. Informationen lagras i systemet och skrivs sedan ut i rapporter som förmedlas till myndigheter. Detta för att kunna få det statliga bidrag som folkhögskolan behöver för att bedriva verksamheten. Systemet hanterar även studiebidrag för eleverna, baserat på underlag i folkhögskolans system har eleverna möjlighet att få ersättning från CSN. Det nya systemet som infördes på EMs organisation var inte anpassat efter deras behov, vilket gjorde användningen av systemet krångligt. EM menade att de blev låsta av systemet och att det uppkom mer avbrott i arbetet.

*“Framför allt för att systemet inte var klart när vi fick det. Det var inte användarvänligt, och alla funktioner fanns inte. Då stod vi inför dilemmat, är alla rapporter klara? Kan vi skicka dem? Kommer allting med? Får alla elever sitt CSN? Det var jättemycket som var oklart, och vi hade ingen kontroll över det.” - EM (2017)*



För PGs del har ett nytt digitalt system för orderhantering och försäljning implementeras inom organisationen. Innan tog säljavdelningens arbete slut efter att utskickad offert accepterats av kunden. Därefter tog avdelningen som ansvarade för orderhantering över och säljavdelningen kunde återgå till att identifiera nya kunder och marknader. Efter att det nya systemet infördes arbetade säljavdelningen med orderhantering fram till det att tillverkningsordern var färdigställd vilket innebar mer internt arbete inom organisationen. Detta innebar att säljavdelningen fick en utökad roll i organisationen. PG förklarade att denna förändring inte fungerade som tänkt, och att det fanns stora brister i tekniken som infördes, vilket resulterade i förlorade kunder och minskad omsättning.

*“Det kom ut dubbelordrar, det kom inte ut ordrar alls, det kom felaktiga order, ja, det blev katastrof skulle jag vilja säga.” - PG (2017)*

KW väljer också att berätta om ett nytt system som infördes på KWs organisation. Syftet med detta system var att stödja HR-avdelningen i deras dagliga arbete med administration och lönehantering. Det tidigare systemet hanterades av en extern leverantör men det nya systemet förvaltades helt inom organisationen. Att det nya systemet förvaltades inom organisationen resulterade även i att nya roller skapades i organisationen, exempelvis i form av en ny supportavdelning. KW tyckte att denna digitalisering fungerade bra och det bidrog till att arbetet som utfördes blev mer effektivt och smidigare.

*“Så när vi införde det här nya systemet så vart det, det kändes som att vi gick fram flera år framåt i tiden. Förut kanske det tog en timme att köra fram en rapport och nu tar det 5 minuter...” - KW (2017)*

I KBs fall infördes ett nytt system för dokumentation och hantering av patientuppgifter. Tidigare existerade det ett eget datasystem som organisationen tagit fram, och det hade använts i många år. Digitaliseringen bestod av skiftet från det gamla systemet till ett nytt. Systemen hade samma syften, att skapa förutsättningar för att digitalt hantera patientuppgifter, men de skiljde sig i utformning och funktionalitet. Det nya systemet som implementerades på KBs organisation hade brister vilket påverkade arbetet negativt. Systemet slutade fungera och de blev ofta utelåsta, vilket resulterade i att arbetet inte alltid kunde utföras när det behövdes.

CJ tar upp två olika exempel på digitalisering under intervjun. Det första exemplet är skiftet från analoga till digitala röntgenbilder, och det andra exemplet är digitalisering av artikeldatabaser för användning inom forskning. I första exemplet hanterades röntgenbilder tidigare manuellt av organisationens anställda, och bilderna förvarades i olika arkiv utan lättillgängliga kopior. Digitaliseringen i detta exempel är att bilderna nu istället hanteras digitalt. I det andra exemplet sköttes även referenstagning vid forskning manuellt, det vill säga att forskaren behövde besöka bibliotek och granska tidskrifter för att kunna utföra korrekt referenstagning. Digitaliseringen i detta fallet är i form av upprättandet av databaser där publicerad forskning finns tillgängligt digitalt för läsaren. För CJ hade digitaliseringen en positiv påverkan på arbetet, där arbetet blev mer flexibelt och effektivt. Samtliga informanter uttryckte att de hade positiv inställning till digitalisering, och ökad användning av digitala verktyg i framtiden.

## 4.2 Faktorer för arbetstillfredsställelse

Informant EM förklarar att det viktigaste för att trivas med sitt arbete och arbetsplats är klimatet bland medarbetarna. Även KW, och CJ nämner att den sociala delen är viktig, och betonar just kollegorna som en avgörande faktor för arbetstillfredsställelse.

*“...hade det inte varit i ett gott klimat med goda arbetskamrater så hade allt annat kommit, för mig, i andra hand.” - EM (2017)*

*“Den sociala delen, vi sitter i kontorslandskap, det innebär att man har väldigt nära till andra personer..., ...alltså det gäller ju att ha trevliga personer runt omkring sig också, så att man kan ha den sociala tillvaron.” - KW (2017)*

*“Det näst viktigaste tycker jag är att man har bra kollegor.” - CJ (2017)*

KB betonar också att kollegorna är viktiga för KBs arbetstillfredsställelse. Skillnaden för KB är att den sociala aspekten inte endast inkluderar medarbetare inom organisationen, utan även möjlighet för möte med andra människor i arbetet. Detta är något som även CJ nämner under intervjun.

*“Kollegorna, i första hand..., ...och sen mötet med människor. Olika människor, det är jätteroligt...” - KB (2017)*

*“Men just kontakt med kollegor, och kontakt med patienter, det jag nämnde som viktigast [för min trivsel med arbetet].” - CJ (2017)*

PG nämner inte specifikt att det är kollegorna som är det viktiga, utan beskriver istället att det är viktigt med god organisationskultur för att PG ska trivas. Humor och god stämning en viktig förutsättning för PG.

*“Humor..., ...det ska vara kul att arbeta” - PG (2017)*

PG tar även upp att det är viktigt med förtroende från ägaren och ledningen. Med detta menar PG att verksamheten inte ska vara för kontrollerande och gå in för mycket på detaljer. KW tar även upp strukturer som en viktig faktor för arbetstillfredsställelse, men ur ett mer organisatoriskt perspektiv.

*“...det också vara lite struktur, du ska veta vad som förväntas av dig.” - KW (2017)*

Samtliga informanter förklarar att arbetsuppgifterna är viktiga för att trivas med sitt arbete. EM anser att det är viktigt att ha varierande arbetsuppgifter och ansvar för sitt arbete. Det är även viktigt att dessa arbetsuppgifter och ansvarsområden är relaterade till just yrkesrollen och personens personliga intressen för att trivas i arbetet.

*“[det är viktigt att] man har arbetsuppgifter där man känner att man har lite ansvar, lite variation och ja, eftersom att jag är studievägledare tycker jag om att arbeta med just den biten...” - EM (2017)*

PG går också in på att det är viktigt att arbetsuppgifterna och ansvarsområdena stämmer bra överens med ens personliga intressen och för yrkesrollen. Detta förtydligar PG med ett exempel:

*“...Är du en plåtslagare så vill du vara en plåtslagare, du vill ju inte vara en administratör. Förändras arbetsuppgifterna så att du är 80% av tiden administratör och 20% av tiden plåtslagare, då trivs du ju inte.” - PG (2017)*

CJ nämner själva arbetsuppgifterna som viktigast för CJs trivsel, och då specifikt att det är viktigt att känna att det görs ett bra arbete, tillsammans med att tillhörande verktyg gör att det fungerar smidigt och effektivt. Detta är något som KB också poängterar.

*“...att man upplever att man gör ett bra arbete, det vill säga att man hjälper barnen i detta fall. Det är det viktigaste [för min trivsel]..., ...det är viktigt att arbetsmomenten kan utföras smidigt..., ...där kommer det här in med olika digitala, datorprogram och sånt som är beroende av i sin vardag.” - CJ (2017)*

*“...och att det [arbetsuppgifterna] var väldigt smidigt och flöt på, till exempel vid dokumentation och så..., ...[det] behövs också väl fungerande datasystem.” - KB (2017)*

KW benämner det viktigaste som själva arbetsmiljön, och tar som CJ också upp hur tekniken fungerar i KWs arbetsuppgifter. Tekniken är en stor del av KWs arbete, och när den inte fungerar ser KW inte arbetet som något vidare tillfredsställande.

*“Först och främst så är det väl att man har en bra arbetsmiljö, och om man då tittar på tekniken så ska ju den fungera. För det finns inget mer frustrerande än att datorn hänger sig, eller att man har ett excel dokument som man har jobbat med en timme, som man på nått sätt inte kan spara undan och så kraschar den på nått sätt. Eller att du sitter och ska ha ett möte med personer och så tar det 20 minuter innan du kommer igång med mötet.” - KW (2017)*

CJ poängterar att självständighet och frihet relaterat till arbetsuppgifter och ansvarsområden är mycket viktigt för CJs upplevda arbetstillfredsställelse.

*“Det [självständighet och frihet] värderar jag mycket högt, och är något jag har. Jag gör inget som jag inte vill, eller ja, jag gör inte så mycket jag inte vill. På det sättet har jag ganska stor frihet, vilket är viktigt.” - CJ (2017)*

Både KB och PG förklarar att det är viktigt för deras trivsel att arbetet är av en utmanande karaktär. För PGs del är utmaningar inom arbetet det absolut viktigaste för PG ska trivas,

*“Det viktigaste [för min trivsel] är att det är utmaningar.” - PG (2017)*

*“...utmaningar helt enkelt, på något vis behöver man det i vardagen så att det inte blir någon slentrian...” - KB (2017)*

KB berättar också att arbetsplatsens fysiska läge är viktigt för KB ska trivas. Detta menar KB bero på att beroende på fysisk arbetsplats, förändras förutsättningarna för variation och sociala aspekter, vilket KB värderar högt för att trivas med arbete och arbetsplats

*” ...sen tycker jag läget på min arbetsplats, att det ligger central i en storstad är viktigt för mig. Det händer mer i en storstad [mer variation].” - KB (2017)*

KW nämner att lön och förmåner är en viktig förutsättning för att KW ska ska trivas. Detta tillsammans med att det förekommer någon form av visat erkännande och uppskattning i arbetet.

*“...ska titta på en arbetsgivare så är det framförallt också att du har en skaplig lön och har förmåner som är bra ..., ...vi har ju klämdagar t.ex så vi är alltid lediga mellan jul och nyår, och vi har bonus och vi har lite såna saker som absolut hjälper till så att man ska trivas bra.”*  
- KW (2017)

*“Men jag tycker att i vår organisation är det också viktigt att ge beröm, men också att få beröm ibland. Och det behöver ju inte bara vara att man har hjälpt till med olika saker, men oftast blir det ju det. Men sköter du dina arbetsuppgifter och du gör det i tid och du gör på ett bra sätt så mår du bra av en klapp på axeln.”* - KW (2017)

**Tabell 6:** Viktiga faktorer för arbetstillfredsställelse för respektive informant

Faktorer från teorin	EM	PG	KW	KB	CJ
Arbetsuppgifter:	X	X	X	X	X
Ansvarsområden:	X	X			X
Arbetsprestation:		X		X	X
Erkännande och uppskattning:			X	X	X
Arbetsvillkor			X	X	X
Lön och förmåner:			X		
Relation med kollegor:	X	X	X	X	X
Relation med chefer och sätt att leda		X			
Organisationsstrukturer:	X	X	X		
Karriärmöjligheter:					

### 4.3 Digitaliseringens påverkan på anställda och upplevd arbetstillfredsställelse

CJ är överlag extremt positivt till den digitalisering som utförts, och anser att det har resulterat i mycket högre arbetstillfredsställelse i samband med arbetsuppgifterna.

*“Det här med forskningen. Att då när man forskade och skulle hitta referenser. PubMed fanns ju inte, MedLine fanns ju inte. Utan man fick på något sätt, man fick läsa, man fick gå till biblioteket och läsa gamla tidningar, helt sjukt egentligen.”* - CJ (2017)

EM, KB, och KW medger också att digitalisering på organisationen hjälpt till att effektivisera arbetsuppgifter som tidigare var mer tidskrävande. Både KB och KW är positiva till en del av förändringarna som uppkom i samband med digitaliseringen, då det resulterade i att delar av

arbetet blev smidigare, enklare och snabbare. För båda innebar detta ökade möjligheter till att prestera. KB är noga med att poängtera att detta gäller när systemet väl fungerar som det ska.

*“Det är så att när man är i det stora systemet, i regionen, så kan olika enheter inom regionen, logga in och plocka över en journal smidigt, så att man inte behöver skicka de på post som innan..., ...Det [effektivisering av arbetsuppgifter] är jättebra.” - KB (2017)*

*“...det går oerhört mycket snabbare och sen så får du informationen samlat istället för att behöva gå in på flera olika ställen. Så du sparar oerhört mycket tid..., ...ju lättare saker och ting är, ju enklare kan du också utföra dina arbetsuppgifter och kanske också leverera i tid.” - KW (2017)*

KW menar att just den ökade effektiviteten påverkade arbetstillfredsställelsen för arbetsuppgifterna och arbetsvillkoren väldigt positivt.

*“Ja alltså de här förbättringarna har ju gjort det hela till en bättre arbetsmiljö, så det har man ju fått lägga mindre tider då det gick smidigare..., ...Det har stor betydelse, just det här att, allt det som blir jobbigt och trögt, det blir liksom en liten stressfaktor, och allting som blir enklare att göra, alltså man blir gladare att jobba i ett sånt system. Så absolut påverkar det enormt mycket.” - KW (2017)*

På EMs organisation påverkade digitaliseringen arbetsuppgifterna mer negativt. Innan ansvarade EM för att samla in och registrera elevdata vilket hade en viss nivå av självständighet och frihet i hur det kunde genomföras. Nu spenderas tiden istället till att kontrollera att insamlad data är korrekt, vilket EM inte upplevde som tillfredsställande och bidrog till sämre trivsel med arbetsuppgifterna. Eftersom systemet inte fungerade som tänkt blev det fler avbrott i arbetet samtidigt som arbetet blev mer repetitivt och mindre utmanande.

*“Innan flöt allt på bättre... det har inte blivit mer utmanande eftersom vi inte kan påverka det här systemet..., ...nu är det mer löpande band tycker jag.” - EM (2017)*

KB poängterar också att just avbrott i arbetet som följd av det nya systemet var mycket negativ för KBs upplevda trivsel med arbetsuppgifterna och stämningen på arbetsplatsen.

*“Folk var tokiga. Så stod nästa patient där, och man skulle läsa om, vad hade man gjort innan? Och den dokumentationen är ju jätteviktig för att jag ska kunna göra nästa besök. Då stod man ju där och kunde inte göra det, man hade ju gott minne och så, men man vågade ju inte.” - KB (2017)*

*“Då [när systemet är nere/avbrott i arbetet förekommer] är det katastrof. Och då är det katastrof på hela arbetsplatsen får man ju säga..., ...det skapar stress. Extremt mycket stress..., ...när det här hände gång på gång så blev det stressat läge och kunde vara lite sådär... taggig stämning. Vilket inte var kul helt enkelt..., ...vi förlorade några på vår avdelning just för att det var en så jobbig omställning.” - KB (2017)*

EM förklarar också att just klimatet på arbetsplatsen påverkades negativt som följd av felaktigheter och avbrott som det nya systemet orsakade, vilket hade en negativ påverkan på EMs arbetstillfredsställelse.

*“Just den här biten har ju påverkats mycket, för nu är alla inblandade. Alla är osäkra och irriterade, och det har blivit stressigare. Det har inte blivit lättare som man trodde det skulle bli, utan det känns mer stressande.” - EM (2017)*

CJ behandlar också avbrott i arbetet under intervjun, men istället att de förekommer mer frekvent innan digitaliseringen. Då arbetet blev smidigare och mer effektivt efter digitaliseringen säger CJ att det har påverkat CJs trivsel med arbetsuppgifterna positivt i efterhand.

*“...man fick ju manuellt ta en bild som man sedan fick hålla i handen..., ...problem uppstod om man till exempel inte hittade bilder, de saknades bilder också vidare. Eller man kanske ville ha bilder från tidigare år, och då fick man vänta på att någon skulle springa och hämta dom, som kanske fanns på ett arkiv långt borta..., ...man fick inte det beslutsunderlag som man behövde just då. Arbetet med patienter blir ju bättre när man har tillgång till materialet.” - CJ (2017)*

Digitaliseringen hade också en stor påverkan på PGs upplevda arbetstillfredsställelse. PG upplevde det nya systemet som begränsande och frustrerande. Detta tillsammans med att fler konflikter inom organisationen uppstod efter att systemet infördes. Det uppstod också mer avbrott i arbetet, precis som för KB och EM, vilket hade en negativ påverkan på arbetets effektivitet. Precis som för KB bidrog förändringarna till ett sämre klimat på organisationen för PG. Samtliga aspekter upplevde PG att ha negativ påverkan på PGs arbetstillfredsställelse.

*“När du är ny leverantör måste du agera väldigt fort, och det motarbetade denna digitalisering kan man säga, för att det fanns ingen möjlighet..., ... det kom ut dubbelorder, det kom inte ut order alls, det kom felaktiga order, ja, det blev katastrof skulle jag vilja säga.” - PG (2017)*

*“...alla i säljorganisationen måste ju inte bra kan man ju säga..., ...det blir ju övertid, och konflikter mellan organisationerna, och alla skyllde ju på datorn men det är sällan datorns fel kan man säga..., ...avdelningarna hade en tendens att skylla på varandra.” - PG (2017)*

Precis som PG förklarar KB att det nya systemet istället resulterade i mer övertid, vilket under en period hade en negativ påverkan på KBs trivsel med sitt arbetet.

*“Vi fick jobba övertid då och då, på grund av det nya systemet..., ...Så då kunde det vara att man stannade över 20-40 minuter, och det hände väl ganska ofta. Det är klart det var tröttande då, just det där första året.” - KB (2017)*

PG förklarar vidare att arbetet blev mindre utmanande och mer administrativt, då fokus lades på det nya systemet istället för att bearbeta nya kunder och marknader. Detta ansåg PG som hämmande för PGs möjligheter till att prestera, och skiftet i fokus till mer administrativa uppgifter påverkade PGs trivsel med arbete och arbetsplats negativt.

*“... har ledningen inte förståelse för hur det går till, då går det inte att bygga marknad. Eller i alla fall i den hastighet som jag vill.” - PG (2017)*

*“Innan [nya systemet infördes] trivdes jag alldeles utmärkt..., ...tidigare var extern energi [fokus på kunden] 70/80% av tiden, vilket med den här omställningen kanske 30% av tiden.” - PG (2017)*

Likaså upplevde både EM och KB att digitaliseringen inom organisationerna allmänt påverkade arbetstillfredsställelsen negativt, men detta främst i början av förändringen. Både EM och KB förklarar att det har blivit bättre på senare i tid, i takt med att systemen uppdateras och att de vänjer sig mer vid användning av systemet.

*“Under den första perioden [upplevdes arbetstillfredsställelsen som] negativ men nu tycker jag att man har vant sig och att det är okej.” - KB (2017)*

*“...vi lär oss systemet, två [men det hade blivit ännu bättre] om systemet kan bli anpassat efter vår skolform.” - EM (2017)*

Som positivt i samband med digitaliseringen nämner EM att det har resulterat i ökad frihet i form av var de kan utföra deras arbetsuppgifter. Det är däremot inget som haft någon direkt påverkan på EMs arbetstillfredsställelse. CJ känner också en ökad frihet i hur och var CJs arbetsuppgifter kan utföras, och att detta resulterar i ökad trivsel genom ökade förutsättningar för att kunna prestera bättre jämfört med tidigare.

*“Men det som är positivt faktiskt är att du kan göra mycket hemifrån nu. Det ligger öppet på nätet nu, innan var det lokalt..., ...Det [att det påverkat min trivsel] skulle jag inte säga, det kanske känns skönt ibland men jag trivs på min arbetsplats.” - EM (2017)*

*“Även att man utanför sitt arbete, [kan] kommunicera med sina kollegor, vilket är positivt..., ...Det bidrar ju bland annat till bättre handläggning, mer effektiv handläggning av saker och ting. Jag tycker det [har påverkat trivsel positivt].” - CJ (2017)*

EM berättar att digitaliseringen resulterade i att EMs chef visade mer uppskattning för EMs arbete, något som dock inte hade någon påverkan på EMs upplevda arbetstillfredsställelse. KB tog istället upp att det resulterade i negativ påverkan på den uppskattning som KB fick i arbetet. Precis som EM, påpekar KB att detta inte hade någon direkt påverkan på upplevd trivsel.

*“Vi fick ju mer erkännande för chefen vet hur mycket jobb vi måste lägga ner.” - EM (2017)*

*“Man fick ju ursäkta sig många gånger för patienterna..., ...Det var ju segt, och negativt, men patienterna hade som tur var mycket tålamod. Men jag skulle inte säga att detta påverkade trivseln så direkt.” - KB (2017)*

KW menar att digitaliseringen haft en indirekt påverkan på erkännande och uppskattning, då detta är relaterat till hur väl en presterar i arbetet. När digitaliseringen förbättrade och förenklade arbetet öppnade det upp för att få mer erkännande och uppskattning på arbetet.

*“...det bidrar ju om det är så att du kan leverera information, eller det som man ska leverera i tid, och man gör det på ett bra sätt. Och har du tydlig och bra information som du kan leverera om du gör det på ett bra sätt, så underlättar det ju.” - KW (2017)*

CJ är den enda av våra informanter som berättar att digitaliseringen haft en direkt effekt på karriärmöjligheter och professionell utveckling. I CJs fall i form av ökade möjligheter för personlig och professionell utveckling, detta på grund av ökade möjligheter till att prestera inom arbetet. Något som CJ säger definitivt har bidragit till ökad trivsel med arbetet.

*“Det skapar förutsättningar för att jobba effektivare, man bedriver bättre forskning, man kan kommunicera med kollegor över hela världen, det är mycket lättare att nätverka och så vidare. Det är ju stor skillnad från tidigare..., .....Man kan säga så här, hade det inte kommit det här med PubMed, med dator olika sätt att hantera forskningsmaterial och referenser, så hade jag inte satsat på en akademisk karriär, vilket jag nu faktiskt har gjort. Jag hade aldrig hållit på det sättet som man började med.” - CJ (2017)*

KW förklarar att digitaliseringen istället haft en indirekt effekt på KWs möjligheter till att prestera, och kopplar detta vidare till ökade karriärmöjligheter. Just ökade möjligheter till att prestera har påverkat arbetstillfredsställelsen positivt, men då KW redan uppnått den position inom organisationen som KW vill ha har arbetstillfredsställelsen inte påverkats något av ökade karriärmöjligheter.

*“när vi införde det här nya systemet kändes som att vi gick fram flera år framåt i tiden. Förut kanske det tog en timme att köra fram en rapport och nu tar det 5 minuter..., ...kan du leverera ett bra arbete, och är någonting som du visar upp inom organisationen eller utanför, så självklart. Alltså ju mer synligare du blir, desto bättre har du ju med karriären..., ...så tycker jag väl att jag kommit så långt jag kan komma på min karriär, inom det område jag jobbar.” - KW (2017)*

PG är ensam om att digitaliseringen haft en påverkan på PGs lön och förmåner och ansvarsområden. Detta då mer fokus på internt arbete och problemen som uppkom resulterade i minskad omsättning och färre kunder för organisationen. Detta påverkade PG som säljare då PG fick ersättning i form av provisionsbaserade bonusar för större affärer. PG poängterar dock att detta inte hade någon påverkan på arbetstillfredsställelsen, då det inte ansågs vara en viktig faktor för att trivas med sitt arbete och arbetsplats.

*“[det har] förändrats på det viset att då skulle säljavedelningen ta hand om ända fram till tillverkningsordern [blev färdigställt] i princip..., ...det blev mindre tid att utveckla kunder.” - PG (2017)*

*“Säljavedelning har ju oftast bonusar, så ju mer man säljer ju mer tjänar man..., ... [digitaliseringen resulterade i] lägre lön, utebliven kan man säga. Mindre förmåner..., ...[angående om detta påverkade trivseln] nej, det skulle jag inte vilja säga.” - PG (2017)*

#### **4.4 Digitaliseringens påverkan på upplevd trivsel med arbete och arbetsplats**

För CJ bidrog digitaliseringen till i stort sett endast fördelar för upplevd arbetstillfredsställelse, och upplevdes att ha stor positiv påverkan på trivseln med arbete och arbetsplats. Detta trots att digitaliseringen inte haft någon påverkan på de två faktorer som CJ upplever som viktigast för att trivas, nämligen relation med kollegor och erkännande och uppskattning.

*“Kontakt med kollegor, och kontakt med patienter, det jag nämnde som viktigast. De påverkas inte ett smack av digitaliseringen, men ändå är det viktigt [med digitalisering] för på det sätt man nu kan arbeta..., ...man skulle ju absolut inte vilja gå tillbaka [till innan digitaliseringen] såhär i efterhand.” - CJ (2017)*



KW säger också att förändringarna inom organisationen bidrog till ökad trivsel med arbete och arbetsplats. KW poängterar just för att arbetsuppgifterna kan utföras mer effektivt, och att det i sin tur har följd effekter på andra områden som påverkar trivsel med arbete och arbetsplats.

*“När vi införde vårt tidigare HR system, det gjorde vi 2013, då gick vi tillbaka 10 år tillbaka i tiden med vår teknik. Att göra de här enkla sakerna tog oerhört lång tid och man var tvungen att gå in på flera ställen för att hitta den data du behöver, När vi införde det här nya systemet kändes som att vi gick fram flera år framåt i tiden. Förut kanske det tog en timme att köra fram en rapport och nu tar det 5 minuter..., ...man blir gladare att jobba i ett sånt system.” - KW (2017)*

För KB och EM upplevdes digitaliseringen inledningsvis som negativ, förändringarna som uppkom bidrog generellt sett till sämre trivsel med arbete och arbetsplats. Båda informanterna förklarar att det fungerar bättre idag, på grund av kontinuerliga uppdateringar och ökad vana vid användning av den digitala tekniken. KB nämner att några anställda på avdelningen valde att säga upp sig på grund av att omställningarna upplevdes som väldigt jobbiga. Däremot har digitaliseringen i efterhand resulterat i något ökad trivsel för KB, då de största problemen har korrigerats. Detta huvudsakligen på grund av att tidigare tidskrävande arbetsuppgifter nu har effektiviserats, och kan utföras smidigare. Både EM och KB betonar att detta endast gäller när det nya systemet väl fungerar. När det inte fungerar har det en väldigt negativ påverkan på arbetstillfredsställelsen.

*“Jag ser många fördelar med systemet om det hade funkade, då hade det varit jättebra. Smidigare och bättre.” - EM (2017)*

*“[det fanns] några som kände tillslut att de inte orkade med längre. Inte i min grupp direkt, men vi förlorade några på vår avdelning just för att det var en så jobbig omställning..., ...det är ett helt annat flyt idag. Nu är det så att man har blivit mer van, och systemet har blivit bättre..., ...Så länge det funkar, då påverkar det min trivsel absolut positivt..., ...[när digitalisering] effektiviserar [arbetet] påverkar det ju trivseln jättemycket.” - KB (2017)*

PG är den enda av våra informanter som endast har upplevt negativa aspekter med digitaliseringen. Samtliga förändringar som uppkom i samband med digitaliseringen upplevdes att ha försämrat PGs trivsel med arbete och arbetsplats. Detta tillräckligt mycket för att PG tillslut bestämde sig för att säga upp sig från sin dåvarande arbetsplats. Detta berodde då främst på att hela arbetets karaktär påverkades stort då organisationens fokus ändrades på grund av digitaliseringen. Detta hade en direkt påverkan på det som PG upplevde som mest betydande för arbetstillfredsställelsen, arbetsuppgifterna, utmaningar och att arbetet upplevdes betydelsefullt.

*“Innan [nya systemet infördes] trivdes jag alldeles utmärkt..., ...det slutade med att jag slutade.” - PG (2017)*

## 4.5 Sammanställning av informanter

### 4.5.1 Sammanställning av EM

Tabell 7: Sammanställning av informant EM

Nämnda faktorer som har påverkats av digitaliseringen	Upplevd trivsel före digitalisering	Upplevd trivsel efter digitalisering	Effekt av digitalisering	Påverkade (eventuell) förändring upplevd trivsel med arbete och arbetsplats?
* Viktig faktor för EMs arbetstillfredsställelse				
<b>Relation med kollegor*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Trivdes med efter digitalisering	Påverkades inte	Oförändrad
<b>Organisationsstrukturer*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Sämre trivsel efter digitalisering	Mer stress och irritation uppkom bland medarbetare	Ja, påverkade trivsel på arbete och arbetsplats negativt
<b>Arbetsuppgifter*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Sämre trivsel efter digitalisering	Mer rutinbaserade, mindre utmanande och mindre självständighet och frihet under arbetet	Ja, påverkade trivsel på arbete och arbetsplats negativt
<b>Ansvarsområden*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Trivdes med efter digitalisering	Påverkades inte	Oförändrad
<b>Erkännande &amp; Uppskattning</b>	Trivdes med innan digitalisering	Något högre efter digitalisering	Aningen mer erkännande från chef	Oförändrad

#### 4.5.2 Sammanställning av PG

**Tabell 8:** Sammanställning av informant PG

<b>Nämnda faktorer som har påverkats av digitaliseringen</b>	<b>Upplevd trivsel före digitalisering</b>	<b>Upplevd trivsel efter digitalisering</b>	<b>Effekt av digitalisering</b>	<b>Påverkade (eventuell) förändring upplevd trivsel med arbete och arbetsplats?</b>
* Viktig faktor för PGs arbetstillfredsställelse				
<b>Arbetsuppgifter*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Sämre trivsel efter digitalisering	Fler arbetsuppgifter tillkom inom områden som inte ansågs vara intressanta. Begränsad frihet och självständighet. Fler avbrott och minskad effektivitet. Mindre utmaning i arbetet.	Ja, påverkade trivsel på arbete och arbetsplats negativt
<b>Ansvarsområden*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Sämre trivsel efter digitalisering	Ökat ansvar inom områden som inte ansågs vara intressanta	Ja, påverkade trivsel på arbete och arbetsplats negativt
<b>Arbetsprestation*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Sämre trivsel efter digitalisering	Minskade möjligheter till att prestera	Ja, påverkade trivsel på arbete och arbetsplats negativt
<b>Relation med kollegor*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Sämre trivsel efter digitalisering	Sämre stämning bland medarbetare och avdelningar	Ja, påverkade trivsel på arbete och arbetsplats negativt
<b>Organisationsstrukturer*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Sämre trivsel efter digitalisering	Påverkade organisationens fokus och hur organisationen arbetade	Ja, påverkade trivsel på arbete och arbetsplats negativt
<b>Lön och förmåner</b>	Trivdes med innan digitalisering	Trivdes med efter digitalisering	Potentiella bonusar uteblev	Oförändrad.

### 4.5.3 Sammanställning av KW

**Tabell 9:** Sammanställning av informant KW

Nämnda faktorer som har påverkats av digitaliseringen  * Viktig faktor för KWs arbetstillfredsställelse	Upplevd trivsel före digitalisering	Upplevd trivsel efter digitalisering	Effekt av digitalisering	Påverkade (eventuell) förändring upplevd trivsel med arbete och arbetsplats?
<b>Arbetsuppgifter*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Högre trivsel efter digitalisering	Arbetet blev mycket smidigare, enklare och snabbare. Tydligare och mer överskådlig information.	Ja, påverkade trivsel på arbete och arbetsplats positivt
<b>Arbetsprestation</b>	Trivdes med innan digitalisering	Högre trivsel efter digitalisering	Ökade möjligheterna till att prestera	Ja, påverkade arbetstillfredsställelsen för arbetet och arbetsplatsen positivt främst
<b>Relation med kollegor*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Trivdes med efter digitalisering	Påverkades inte	Oförändrad
<b>Relation med chefer och sätt att leda*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Trivdes med efter digitalisering	Påverkades inte	Oförändrad
<b>Lön och förmåner*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Trivdes med efter digitalisering	Påverkades inte	Oförändrad
<b>Arbetsvillkor*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Högre trivsel efter digitalisering	Arbetet tog mindre tid och fokus kunde läggas på rätt saker, bättre verktyg för att utföra arbetsuppgifter	Ja, trivsel med arbete och arbetsplats påverkades positivt
<b>Erkännande och uppskattning*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Högre trivsel efter digitalisering	Digitaliseringen öppnade upp för att få mer uppskattning och erkännande för utfört arbete	Ja, trivsel med arbete och arbetsplats påverkades positivt

#### 4.5.4 Sammanställning av KB

Tabell 10: Sammanställning av informant KB

Nämnda faktorer som har påverkats av digitaliseringen  * Viktig faktor för KBs upplevda arbetstillfredsställelse	Upplevd trivsel före digitalisering	Upplevd trivsel efter digitalisering	Effekt av digitalisering	Påverkade (eventuell) förändring upplevd trivsel med arbete och arbetsplats?
<b>Relation med kollegor*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Trivdes med efter digitalisering	Konflikter uppkom ibland, endast tillfälliga och berodde på ökad stress.	Nej. Mer stress och sämre stämning under perioder, men inget som nämnvärt påverkade trivsel med arbete och arbetsplats
<b>Arbetsuppgifter*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Sämre trivsel efter digitaliseringen	Fler avbrott, mer administrativa uppgifter. Somliga arbetsuppgifter effektiviserades,	Ja. Påverkade trivseln med arbete och arbetsplats negativt. I takt med att förbättringar utfördes påverkades upplevd trivsel positivt.
<b>Arbetsprestation*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Sämre trivsel efter digitaliseringen	Fler avbrott, mindre möjligheter till att prestera	Ja. påverkade trivsel på arbete och arbetsplats negativt
<b>Arbetsvillkor*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Sämre trivsel efter digitaliseringen	Mer övertidsarbete, sämre verktyg i arbetet (nya systemet)	Ja, påverkade trivsel med arbete och arbetsplats negativt
<b>Erkännande och uppskattning*</b>	Trivdes med innan digitalisering	Trivdes med efter digitalisering	Avbrotten påverkade uppskattning från patienterna.	Nej, ingen påverkan på trivsel med arbete och arbetsplats
<b>Organisations-strukturer</b>	Trivsel med innan digitalisering	Sämre trivsel efter digitalisering	Mer stress och irritation i organisationen. Förändrade strukturer i form av mer administrativt arbete	Ja, påverkade trivsel med arbete och arbetsplats negativt

#### 4.5.5 Sammanställning av CJ

Tabell 11: Sammanställning av informant CJ

Nämnda faktorer som har påverkats av digitaliseringen  * Viktig faktor för CJs upplevda arbetstillfredsställelse	Upplevd trivsel före digitalisering	Upplevd trivsel efter digitalisering	Effekt av digitalisering	Påverkade (eventuell) förändring upplevd trivsel med arbete och arbetsplats?
<b>Arbetsuppgifter*</b>	Trivsel med innan digitalisering	Ökad trivsel med efter digitalisering	Bidrog till ökad effektivitet och smidighet i utförande av arbetsuppgifter	Ja, bidrog till ökad trivsel med arbetet.
<b>Ansvarsområden*</b>	Trivsel med innan digitalisering	Trivsel med efter digitalisering	Påverkades inte	Oförändrad
<b>Arbetsprestation*</b>	Trivsel med innan digitalisering	Ökad trivsel efter digitalisering	Skapade möjligheter för ökad prestation inom arbetet	Ja, bidrog till ökad trivsel med arbete
<b>Relation med kollegor*</b>	Trivsel med innan digitalisering	Trivsel med efter digitalisering	Påverkades inte	Oförändrad
<b>Erkännande och uppskattning*</b>	Trivsel med innan digitalisering	Trivsel med efter digitalisering	Påverkades inte	Oförändrad
<b>Arbetsvillkor*</b>	Trivsel med innan digitalisering	Ökad trivsel efter digitalisering	Bättre verktyg för att utföra arbetet	Ja, bidrog till ökad trivsel med arbete och arbetsplats
<b>Karriärmöjligheter</b>	Trivsel med innan digitalisering	Ökad trivsel efter digitalisering	Bidrog till ökade möjligheter för professionell utveckling inom arbetet	Ja, bidrog till ökad trivsel med arbete och arbetsplats

## 5 Diskussion

I detta kapitel ställs insamlad empiri mot den teori som presenterats under litteraturgenomgången. Intressanta liknelser och skillnader kommer att belysas och diskuteras.

### 5.1 Digitaliseringens påverkan på organisation och arbete

Något som presenterades av insamlad litteratur är att anställda generellt ser negativt på förändringar som uppkommer i samband med digitalisering (e.g. Fitzgerald et al, 2013). Vårt empiriska resultat visar istället att samtliga informanter ställer sig mycket positiva till ökad digitalisering, och ökad användning av digitala verktyg i framtiden. Detta främst på grund av de fördelar som uppkommer i form av att arbetsuppgifterna kan utföras mer effektivt. Rintala (2005) & Mahmood et al (2000) påstår att attityden hos de anställda påverkar hur väl organisationen lyckas med de teknologiska förändringarna. Detta återspeglas inte i vårt empiriska resultat då samtliga exempel av misslyckad (ur informantens perspektiv) digitalisering som diskuterades, inträffade trots att våra informanter hade positiva attityder till teknologiska förändringar. En möjlig förklaring till detta är att vi frågar efter deras generella attityd till digitalisering och inte specifikt inför exemplet av digitalisering som informanterna valde att presentera.

Fitzgerald et al (2013) & Early (2014) påpekar att organisationer som misslyckas med sin digitalisering riskerar att förlora marknadsvärde till konkurrenter. Detta gäller inte för våra informanter som arbetar i den offentliga sektorn, dvs EM, CJ & KBs respektive organisation, men stämmer när vi granskar PGs organisation. På grund av digitaliseringen på PGs organisation skiftade fokus från organisationens kunder, till att fokusera på mer internt arbete inom organisationen. Detta tillsammans med brister i tekniken motverkade organisationens arbete, vilket resulterade i förlorade kunder och minskad omsättning. Parviainen et al (2017) skriver att digitalisering kan leda till nya affärsmöjligheter och förändrade roller inom organisationen. Vi ser inget exempel i vår empiri på uppkomsten av nya affärsmöjligheter, vilket kan bero på urvalet av enheter. Varken HR eller organisationer inom den offentliga sektorn talar direkt om nya affärsmöjligheter, vilket är naturligt. Samtidigt kan vi inte se att digitaliseringen inom PGs organisation resulterade i nya affärsmöjligheter, främst då digitaliseringen inte ansågs vara särskilt lyckad. Vad vi däremot kan identifiera hos två av våra informanter är att nya roller tillkom och gamla roller förändrades. För PG förändrades försäljningsavdelningens roll, då arbetet efter digitaliseringen utökades till att inkludera orderhantering, utöver det tidigare arbetet som försäljare. För KW introducerades fler roller i organisationen, exempelvis en supportavdelning för det nya systemet som implementerades.

Early (2014) fortsätter med att hur väl en organisation lyckas med digitalisering handlar mer om människorna och verksamhetsprocesserna inom organisationen, än själva teknologin som implementeras. Detta motsägs av upplevelser från KB, PG & EM som i kapitel 4.3 säger att det är huvudsakligen brister i den införda teknologin som orsakade de problem som uppkom när organisationerna digitaliserades. Däremot visar vårt empiriska resultat även att de anställda inte varit delaktiga i arbetet med den nya teknologin, vilket kan vara en av förklaringarna till varför förändringarna som infördes inte upplevdes som lyckade. Rintala

(2005) menar att en av anledningarna till varför implementering av ny teknik misslyckas beror på att anställda inte är tillräckligt delaktiga i förändringsprocessen.

## 5.2 Faktorer för arbetstillfredsställelse

Alla faktorer för arbetstillfredsställelse som identifierades i litteraturgenomgången återfinns i vårt empiriska resultat (se tabell 6). Den enda faktorn som inte upplevdes som viktig för arbetstillfredsställelse av någon informant var karriärmöjligheter. Detta ser vi kan bero på att samtliga informanter säger sig ha uppnått den position de velat uppnå inom organisationen. Gemensamt för våra informanter är att samtliga anser att själva arbetsuppgifterna och relationen med kollegor är viktiga faktorer för arbetstillfredsställelse. Detta är i enlighet med vår litteraturinsamling (e.g. Locke, 1976), som specifikt går in på själva arbetsuppgifterna och deras betydelse för arbetstillfredsställelsen mer ingående jämfört med andra faktorer. Att relation med kollegor togs upp som en viktig faktor för arbetstillfredsställelse av samtliga informanter är intressant och motsäger Herzberg et al (1959) two-factor theory. Herzberg et al (1959) kategoriserade relation med kollegor som en hygienfaktor. Enligt two-factor theory (Herzberg et al, 1959) kan en otillfredsställande relation med kollegor resultera i upplevt missnöje med arbetet, men att en bra relation med kollegor inte har någon positiv påverkan på upplevd arbetstillfredsställelse. Detta är något som direkt motsägs av vårt empiriska resultat, då samtliga informanter upplever relationen med kollegorna på arbetsplatsen som något av det viktigaste för upplevd arbetstillfredsställelse. En annan vanligt förekommande faktor är arbetsvillkor. Precis som relation med kollegor kategoriseras även arbetsvillkor som en hygienfaktor av Herzberg et al (1959). Något som också motsägs av vårt empiriska resultat. Detta då arbetsplatsens fysiska plats och funktionaliteten hos de verktyg som används i arbetet har en stor betydelse på upplevd arbetstillfredsställelse enligt KW, KB & CJ. Som tidigare nämnt är arbetstillfredsställelse ett individuellt begrepp vilket gör det svårt att säga att en specifik faktor endast har en positiv eller negativ påverkan på upplevd arbetstillfredsställelse. Detta är något som har lyfts fram i tidigare kritik mot two-factor theory (e.g. Dunnette, Campbell, & Hakel, 1967; Locke, 1976).

## 5.3 Digitaliseringens påverkan på anställda och upplevd arbetstillfredsställelse

Larjovuori et al (2016) menar att ny digital teknik kan öka komplexiteten i arbetet och upplevas som mer utmanande för de anställda. Vårt empiriska resultat visar istället att digitaliseringen resulterade i att utmaningen med arbetet blev mindre. EM berättar istället att digitaliseringen gjorde arbetet mer repetitivt och mindre utmanande. Även PG menar att digitaliseringen resulterade i att arbetet blev mindre utmanande, då fokus flyttades från att bearbeta kunder till ett mer administrativt arbete. Att både PG och EM upplevde sämre arbetstillfredsställelse då utmaningen i arbetet blev mindre stämmer överens med tidigare forskning inom hur arbetets karaktär påverkar upplevd arbetstillfredsställelse. Hackman och Oldham (1976) nämner Skill Variety, som syftar på till vilken grad arbetet utmanar och involverar individens färdigheter och talanger. Då arbetet upplevs som för enformigt, minskar även motivationen till att utföra arbetsuppgifterna och samtidigt prestera väl (Hackman & Oldham, 1976) vilket kan bidra till sämre arbetstillfredsställelse och motivation. Även Locke



(1976) tar upp betydelsen av utmaningar i arbetet, där både för lite och för mycket utmaningar i arbetet leder till sämre arbetstillfredsställelse.

Larjovuori et al (2016) skriver att digitalisering bidrar till att anställda behöver hantera mer information, och därav att arbetet blir mer informations-intensivt. Detta stämmer i KB och CJs fall då de menar att arbetsuppgifterna efter digitaliseringen har blivit av en mer administrativ karaktär. Att få mer administrativa uppgifter är något som varken PG, KB och CJ nämner som positivt för deras upplevda arbetstillfredsställelse. Anledningen till att EM och KW inte tar upp detta tror vi beror på att deras arbete redan består av huvudsakligen administrativa uppgifter. Baserat på det empiriska resultatet ser vi att arbetets karaktär har en betydande påverkan på anställdas upplevda arbetstillfredsställelse. Vi kan anta att våra informanter gjorde sina yrkesval baserat på personliga intressen, då samtliga informanter utbildat sig och har lång historik inom respektive yrkesområde. Indikationen av att mer administrativt arbete har en negativ påverkan på upplevd arbetstillfredsställelse är tydlig. Detta kan bero på att det administrativa arbetet tar tid från de arbetsuppgifter som är mer relaterade till vald yrkesroll, och informanterna bör uppleva som mer tillfredsställande.

Det empiriska resultatet visade att det som hade mest negativ påverkan på upplevd arbetstillfredsställelse var när den digitala tekniken inte fungerade. Avbrott och tekniska fel gjorde att arbetsuppgifterna inte kunde utföras. Detta hade stora följd effekter inom andra områden och bidrog till ökad arbetsbelastning och stress, mindre möjligheter till att prestera, sämre arbetsklimat, och ökad förekomst av konflikter. EM & KB betonade att det var den ökade stressen som resulterade i att det blev ett sämre arbetsklimat och PG går specifikt in på att fler konflikter uppkom mellan avdelningarna. Även KW menade att när tekniken inte fungerar leder det till ökad frustration och mer stress på arbetet, vilket påverkar upplevd arbetstillfredsställelse negativt. Jönsson (2005) menar att arbetsuppgifternas utformning kan bidra till, eller reducera, arbetsrelaterad stress. Samtidigt tar Larjovuori et al (2016) upp att förväntningarna på att bemästra ny teknologi kan leda till ökad arbetsbelastning och ökad stress. För EM och KB berodde den ökade stressen inte på arbetsuppgifternas utformning eller förväntningar på att lära sig ny teknologi. Istället berodde den ökade stressen på grund av brister i tekniken som användes i samband med arbetet, I KBs fall valde några medarbetare att säga upp sig på grund av att omställningarna var för jobbiga. Samtidigt visade det empiriska resultatet på att när digitaliseringen bidrog till ökad smidighet och effektivitet i utförandet av arbetsuppgifter påverkade detta arbetstillfredsställelsen positivt. Både KW och CJ menar att allt som hjälper till att effektivisera och förbättra arbetets utförande påverkar arbetstillfredsställelsen positivt. Baserat på detta ser vi att det finns en tydlig relation mellan hur väl anställda upplever att tekniken fungerar och upplevd arbetstillfredsställelse.

Larjovuori et al (2016) tar upp att med ökad användning av IKT kan förväntningarna på anställda att vara ständigt tillgängliga resultera i att gränsen mellan arbete och fritid minskar, och ökad risk för overtidsarbete. Både EM och CJ tar upp att digitaliseringen har resulterat i att arbete nu kan utföras på annan plats än just på arbetsplatsen. Detta tar båda informanterna istället upp som positivt då det ökat deras frihet i hur arbetet kan utföras. För CJs del ökade även möjligheterna att prestera i arbetet, vilket upplevdes ha en positiv påverkan på upplevd arbetstillfredsställelse. Locke (1976) nämner även att arbetets flexibilitet har en påverkan på hur väl individen trivs med sina arbetsuppgifter. Anledningen till varför våra informanter ser detta som positivt kan bero på att självständighet och frihet i arbetet var något som informanterna ansåg viktigt, samtidigt som det bidrog till mer flexibilitet i arbetet. Utifrån det empiriska resultatet är arbetsuppgifter, arbetsprestation, organisationsstrukturer och arbetsvillkor de faktorer för arbetstillfredsställelse som påverkas mest av digitalisering.

Vi ser att dessa faktorer har en nära relation med hur arbetet inom organisationen utförs. Detta går att relatera till de förändringar Parviainen et al (2017) menar sker på en processnivå vid digitalisering. De faktorer som påverkas minst var ansvarsområden, erkännande och uppskattning, karriärmöjligheter, lön och förmåner, samt relation med chefer och sätt att leda. Faktorer som vi anser inte är direkt kopplade till hur själva arbetet inom organisationen utförs. Dessa faktorer kan ses som mer statiska, och är mer beroende på hur organisationen ser ut i helhet. När befintliga verksamhetsprocesser förändras ser vi det som naturligt att det även är faktorer som berör hur arbetet utförs som påverkas mest av digitalisering. Detta speciellt då förändringarna granskas utifrån anställdas perspektiv.

## 5.4 Digitaliseringens påverkan på upplevd trivsel med arbete och arbetsplats

Trots att digitaliseringen hade negativa följd effekter på många av faktorerna för PGs arbetstillfredsställelse, var det just den negativa påverkan på den faktor PG upplevde som mest betydande som var den bidragande orsaken till att PG valde att säga upp sig. Utgår vi från Job Characteristics Model av Hackman & Oldham (1976) ser vi att *skill variety*, *task identity* och *autonomy* direkt påverkades negativt av digitaliseringen. *Skill variety* i den mån att arbetet upplevdes som mer administrativt och mindre krävande. *Task identity* i den mån att PG inte längre upplevde att arbetet resulterade i en identifierbar helhet. Istället för att arbeta mot organisationens kunder, ansåg PG att arbetet fokuserades på onödigt, internt arbete som inte resulterade i ett konkret slutresultat. *Autonomy* i den mån att ansträngningar, initiativ och självständighet i arbetsuppgiftens utförande begränsades, detta då arbetet upplevdes som mer bundet till administrativa uppgifter. I detta exempel ser vi att Job Characteristics Model fortfarande är relevant för att förstå hur arbetstillfredsställelsen påverkas av arbetet.

Digitaliseringen hade en negativ påverkan på den faktorn för arbetstillfredsställelse om PG ansåg vara mest betydande. Något som hade en mycket negativ påverkan på upplevd trivsel med arbete och arbetsplats. Detta skiljer sig dock från när vi granskar EM och KB. I deras fall hade digitaliseringen också negativa följd effekter inom de områden som de kategoriserade som mest betydande för deras arbetstillfredsställelse. Trots att digitaliseringen bidrog till ökad stress och sämre stämning inom organisationen under perioder säger båda informanterna att detta inte hade en direkt påverkan på deras upplevda trivsel med arbete och arbetsplats. Detta ger oss två intressanta exempel på när digitalisering har en negativ påverkan på de faktorer som informanten upplever som mest betydande för arbetstillfredsställelsen, men som inte resulterat i försämrad trivsel med arbete och arbetsplats. En förklaring till att upplevd arbetstillfredsställelse inte påverkades negativt under en längre tid kan bero på de förbättringar som utförts sedan digitaliseringen inträffade. KB och EM menar att uppdateringar för att motverka de största problemen tillsammans med ökad kunskap om tekniken har bidragit till att den upplevda arbetstillfredsställelsen inte längre påverkas negativt.

CJ säger att digitaliseringen inte hade någon påverkan på de faktorer för arbetstillfredsställelse som CJ tog upp som mest betydande. Samtidigt har digitaliseringen påverkat CJs trivsel med arbete och arbetsplats mycket positivt. Detta ger oss exempel på hur positiv påverkan av digitalisering på faktorer som inte upplevs som de mest betydande för arbetstillfredsställelsen, ändå kan ha positiv påverkan på upplevd trivsel med arbete och

arbetsplatsen. För KW var arbetsmiljön en av de mest betydelsefulla faktorerna för att trivas med arbete och arbetsplatsen. Detta är något som påverkades positivt av digitaliseringen inom KWs organisation och resulterade i ökad arbetstillfredsställelse jämfört med tidigare. Mahmood et al (2000) skriver att anställdas uppfattning av digitaliseringens fördelar påverkar hur väl anställda trivs med förändringen, detta ser vi delvis representerat i vårt empiriska material. Både CJ och KW såg snabbt de positiva aspekterna med respektive digitalisering, vilket kan ha varit en bidragande faktor till deras ökade upplevda trivsel i arbetet.

Vi ser inte att något direkt samband kan göras mellan faktorernas betydelse för den anställde, digitaliseringens påverkan, och hur detta påverkade upplevd arbetstillfredsställelse. Detta kan bero på brister i utformandet av undersökningen, specifikt i urvalet av informanter och enheter. Det kan även bero på att antalet informanter inte är tillräckligt stort. Möjligtvis hade detta samband, om något existerar, varit enklare att identifiera om urvalet av enheter och informanter begränsades till en specifik enhet som påverkats av samma digitalisering.

## 6 Slutsats

Syftet med denna undersökning har varit att besvara vår forskningsfråga:

- *Hur upplever anställda att digitalisering inom organisationen har påverkat deras arbetstillfredsställelse?*

Utifrån det empiriska resultatet har vi upptäckt tydliga tendenser på att digitalisering har en påverkan på anställdas upplevda arbetstillfredsställelse. Denna påverkan kan upplevas som både positiv och negativ. Detta är främst tydligt då digitalisering påverkar hur anställda utför sitt arbete i organisationen. Anställda upplever att digitalisering har en negativ påverkan på arbetstillfredsställelse främst då teknologiska problem förhindrar utförandet av arbetet. När teknologin inte fungerar som tänkt och förhindrar arbetet resulterar det i ökad stress och frustration hos anställda, vilket i sin tur påverkar upplevd arbetstillfredsställelse väldigt negativt. Arbetstillfredsställelsen ökar däremot i takt med att den digitala tekniken förbättras och anställda blir mer vana vid att använda av den nya tekniken. Digitaliseringens påverkan på den upplevda meningsfullheten av arbetet är även av stor betydelse för anställdas upplevda arbetstillfredsställelse. Detta då mer administrativt arbete uppkommer, vilket tar tid från de arbetsuppgifter som anställda upplever som mer tillfredsställande baserat på deras intressen. Då digitalisering resulterar i mindre utmaningar i arbetet och att fler administrativa uppgifter tillkommer upplever anställda att det påverkar deras arbetstillfredsställelse negativt.

Anställda upplever att digitaliseringen påverkar arbetstillfredsställelsen väldigt positivt då teknologin gör att arbetet kan utföras mer effektivt och ger upphov till ökad frihet och självständighet jämfört med tidigare. Detta leder till en ökad möjlighet att prestera i arbetet, vilket även det har en positiv påverkan på anställdas upplevda arbetstillfredsställelse.

Utifrån vår litteraturgenomgång identifierades flera faktorer som uppges ha en påverkan på upplevd arbetstillfredsställelse. De faktorer för arbetstillfredsställelse som påverkas mest av digitalisering var arbetsuppgifter, arbetsprestation, organisationsstrukturer och arbetsvillkor. De faktorer för arbetstillfredsställelse som påverkades minst av digitalisering var ansvarsområden, karriärmöjligheter, erkännande och uppskattning, relation med chefer och sätt att leda, samt lön och förmåner. En slutsats som kan göras är att faktorer nära relaterade till hur anställdas arbete utförs inom organisationen är också de som har mest påverkan på upplevd arbetstillfredsställelse vid digitalisering. En upptäckt som gjorts är att en faktor som en individ anser vara mycket betydande för upplevd arbetstillfredsställelse, och som påverkats negativt av digitalisering, inte nödvändigtvis innebär arbetstillfredsställelse upplevs som sämre. Samtidigt kan en faktor som inte direkt nämns som betydande ha en både positiv eller negativ påverkan på upplevd arbetstillfredsställelse. Detta innebär att vi inte ser ett direkt samband mellan faktorernas betydelse för den anställde, digitaliseringens påverkan på faktorn, och hur detta påverkade upplevd arbetstillfredsställelse.

De huvudsakliga slutsatserna som kan göras baserad på studien är:

- Digitalisering har störst påverkan på anställdas upplevda arbetstillfredsställelse då det förändrar hur deras arbete utförs.
- Avbrott i arbetet på grund av problem med teknologin är det som påverkar upplevd arbetstillfredsställelse mest negativt.

- Effektivisering i utförandet av arbetet är det som påverkar upplevd arbetstillfredsställelse mest positivt.
- Inget direkt samband kan identifieras mellan en faktorernas betydelse för den anställda, digitaliseringens påverkan på faktorn, och hur upplevd arbetstillfredsställelse påverkades.

# Bilaga 1 - Intervjuguide

## Introduktion

Informanten blir informerad om:

- Informanten och informantens arbetsplats kommer förbli anonym i vår undersökning.
- Information som kan anses vara känslig för informanten eller dennes organisation kommer inte att publiceras.
- Informanten behöver inte besvara alla frågor, om så önskas.
- Informanten har möjlighet att återkalla utsagor efter intervjun har genomförts, om så önskas.
- Ingen annan än författarna av uppsatsen, handledare, och studenter inför opponering har tillgång till informantens utsagor innan uppsatsen publiceras.

### Frågor:

Godkänner du till att bli intervjuad?\*

Godkänner du att intervjun spelas in?

Önskar du granska transkriberingen innan den inkluderas i vår uppsats?

Önskar du granska hur dina utsagor framförs i vår uppsats innan uppsatsen publiceras?

Är det något du undrar över?

\* Måste godkännas för att intervjun ska fortgå.

## Bakgrund

### Frågor:

Kan du kort introducera dig själv, samt beskriva din nuvarande yrkesroll och arbetsplats?

Hur länge har du arbetat som \*yrkesroll\*?

Kan du beskriva ditt arbete och dina arbetsuppgifter?

Hur utför du ditt arbete?

Vad är resultatet av ditt arbete?

Vad ansvarar du för i ditt arbete?

## Intervjufrågor

### Frågor:

**F1:** Vad är viktigast för dig för att du ska trivas på din arbetsplats och med ditt arbete?

Nämn gärna flera saker.

**Teoretiskt område:** Faktorer för arbetstillfredsställelse, trivsel med arbete och arbetsplats.

Tänk på det arbete som du utför eller har utfört regelbundet på din arbetsplats, och som förändrats av införandet av digital teknik (digitaliserats). Gärna något som har haft en större påverkan på ditt nuvarande arbete. Digitaliseringen ska inte varit frivillig eller på eget initiativ, utan något som bestämts och införts på uppdrag av företagets ledning, eller liknande.

**F2:** Kan du beskriva vad för digitalisering du tänker på?

**Teoretiskt område:** Digitalisering, allmänt

**F3:** Hur tyckte du det var att genomföra ditt arbete innan digitaliseringen utfördes?

**FF:** Hur skulle du säga att du trivdes med ditt arbete och arbetsplats?

**Teoretiskt område:** Trivsel med arbete och arbetsplats.

**F4:** Om vi går tillbaka till det som var viktigast för din trivsel, uppfyller ditt arbete de faktorer som du nämnt i **F1**? I så fall, på vilket sätt?

**Teoretiskt område:** Faktorer för arbetstillfredsställelse

**F5:** På vilka sätt har ditt arbete förändrats av digitaliseringen?

**Teoretiskt område:** Påverkan på organisationen, påverkan på arbetet, påverkan på anställda

**F6:** Hur tycker du det är att genomföra ditt arbete efter att det digitaliserats?

**Teoretiskt område:** Påverkan på anställda, trivsel med arbete och arbetsplats

**F7:** Om vi går tillbaka till det som var viktigast för din trivsel, hade digitaliseringen någon påverkan på de områden som du nämnt? I så fall, på vilket sätt?

**Teoretiskt område:** Påverkan på anställda, faktorer för arbetstillfredsställelse

**F8:** Har digitaliseringen av ditt arbete haft följd effekter på andra områden än hur du utför dina arbetsuppgifter? I så fall, vilka?

**FF:** Anser du att något av dessa områden har påverkat din trivsel med ditt arbete?

**Teoretiskt område:** Påverkan på anställda, påverkan på organisationen, trivsel med arbete och arbetsplats

**F9:** Har digitaliseringen haft någon påverkan på:

- Dina ansvarsområden?\* I så fall, på vilket sätt?
- Vad du förväntades prestera, och fick möjlighet till, att prestera i ditt arbete?\* I så fall, på vilket sätt?
- Hur och i vilken form du fick erkännande eller uppskattning för utfört arbete?\* I så fall, på vilket sätt?
- Dina relationer med nära kollegor/medarbetare?\* I så fall, på vilket sätt?
- Dina relationer med nära chefer och/eller deras sätt att leda?\* I så fall, på vilket sätt?
- Dina karriärmöjligheter inom organisationen?\* I så fall, på vilket sätt?
- Din möjlighet för personlig och/eller professionell utveckling?\* I så fall, på vilket sätt?
- Dina arbetsvillkor?\* I så fall, på vilket sätt?
- Din lön, eventuella förmåner, eller någon annan typ av ersättning?\* I så fall, på vilket sätt?
- Befintliga organisationsstrukturer?\* (exempelvis stämning, kultur, policies, administration). I så fall, på vilket sätt?

**FF:** \*Hade detta någon påverkan på din trivsel med ditt arbete? I så fall, på vilket sätt?

**Teoretiskt område:** Påverkan på organisationen, påverkan på anställda, trivsel med arbete och arbetsplats, faktorer för arbetstillfredsställelse

**F10:** Hade digitaliseringen någon påverkan på hur du nu trivs med ditt arbete?

**Teoretiskt område:** Påverkan på arbetet, påverkan på anställda, trivsel med arbete och arbetsplats

**F11:** Hur ser du på digitalisering i samband med trivsel med ditt arbete och arbetsplats?

**Teoretiskt område:** Påverkan på organisationen, påverkan på arbetet, påverkan på anställda, trivsel med arbete och arbetsplats

**F12:** Hur ställer du dig inför ökad användning av digital teknologi/verktyg på din arbetsplats i framtiden?

**Teoretiskt område:** Trivsel med arbete och arbetsplats

### Avslutning

**Frågor:**

Finns det något mer du önskar tillägga?

Avslutningsvis, är det något mer du undrar över nu i efterhand?



## Bilaga 2 – Transkribering EM

Informant: EM

Företag: Yrkehögskola

Befattning: Studievägledare, skolekreterare

Typ av digitalisering: Nytt system för administrativa uppgifter

Typ av intervju: Personligt besök.

Längd på intervjun: 26:10

JC - Johan Csirmaz

MV - Mattias Vest

EM - Informant 1

### Inspelning startar

JC: Godkänner du att bli intervjuad?

EM: Ja

JC: Godkänner du att intervjun spelas in?

EM: Ja.

JC: Du kommer att få tillgång till transkriptet efter intervjun för granskning innan det inkluderas i uppsatsen, om så önskas.

EM: Mhm.

JC: Du har rätten att återkalla utsagor som du inte önskar ska inkluderas, av vilket anledning som helst.

EM: Mhm.

JC: Själva transkriptet kommer ingen annan ha tillgång till än vi, våra handledare och opponeringsstudenter innan uppsatsen publiceras.

EM: Mhm, jag förstår.

JC: Då börjar vi med första frågan, godkänner du till att bli intervjuad?

EM: Ja.

JC: Vad bra. Önskar du granska transkriptet innan den inkluderas i vår uppsats?

EM: Ja, det hade varit kul att läsa igenom.

JC: Okej, önskar du granska hur dina utsagor presenteras i vår uppsats? Hur de framförs i resultat och diskussionsdelen innan uppsatsen publiceras?

EM: Nej, nej.

MV: Okej! Vi kan väl börja med att du kort introducerar dig själv? Kan du beskriva din nuvarande yrkesroll och arbetsplats?

EM: Mhm. Ja, jag heter EM och arbetar på en folkhögskola sedan 1994. Jag är studievägledare i botten, men arbetar administrativt. Jag är både studievägledare och skolsekreterare, och arbetar lite med marknadsföring och... har lite olika arbetsuppgifter på min arbetsplats.

MV. Okej.

EM: Och det har jag haft hela tiden.

MV: Okej, hur länge har du arbetat som studievägledare, och hela det här.

EM: Det var mitt första jobb, så sedan 1994. Ända sedan jag började på min arbetsplats.

MV: Vad skulle du säga är det viktigaste för dig, för att du ska trivas på din arbetsplats och med ditt arbete?

EM: Viktigt är ju att det är ett bra klimat med arbetskamrater, det tycker jag är jätteviktigt. Sen att man har arbetsuppgifter där man känner att man har lite ansvar, lite variation och ja, eftersom att jag är studievägledare tycker jag om att arbeta med just den biten.

JC: Arbeta med människor?

EM: Nja, arbeta med det som en studievägledare gör. Prata med de studerande, och att ha vägledningssamtalen då. Men hade det inte varit i ett gott klimat med goda arbetskamrater så hade allt annat kommit, för mig, i andra hand.

JC: OK. Tolkar vi rätt när vi säger att klimatet och dina arbetskamrater är det viktigaste för din trivsel?

EM: Ja. Ja, det är det viktigaste för mig.

MV: Ja, och då vill jag nu att du tänker på det arbete du utför, eller har utfört regelbundet. Kan du tänka på något som förändrats av införandet av ny digital teknik.

EM: Mhm.

MV: Och den här nya tekniken, eller digitaliseringen som man också kan kalla det, den ska inte ha varit frivillig eller skett på eget initiativ. Det är något som du har varit tvungen att börja med nu på grund av ledningen eller företags beslut. Skulle du kunna beskriva ditt arbete, först hur det var att utföra ditt arbete innan digitaliseringen och dom arbetsuppgifterna?

EM: Efter menar du?

MV: Först innan digitaliseringen.

JC: Innan du besvarar detta, kan du kort beskriva vilken typ av digitalisering som du tänker på?

EM: Okej, ja. Det har genomförts en stor förändring, en digital förändring som alla folkhögskolor har varit tvungna att göra. Det handlade om vårt elevsystem, vår registrering av elever. Vilket har påverkat arbetet jättemycket, för innan hade vi ett eget... Om jag ska förklara först om du söker eller går på skolan måste du vara inne i ett elevregister för att uppgifter ska skickas till CSN och att vi ska kunna göra dina betyg. Och att vi tjänar inga pengar, vi får ju pengar från staten och då måste vi redovisa varje person och personuppgifter. Vi måste ha det, och då hade vi ju ett eget system innan som vi kunde plocka och skicka rapporter och nu sedan 2-3 år sedan har alla folkhögskolor varit tvungna till att ändra och att ha ett gemensamt. Det har varit jättetufft och påverkat jobbet jättemycket.

MV: På vilket sätt?

EM: Framför allt för att systemet inte var klart när vi fick det. Det var inte användarvänligt, och alla funktioner fanns inte. Då stod vi inför dilemmat, är alla rapporter klara? Kan vi skicka dem? Kommer allting med? Får alla elever sitt CSN? Det var jättemycket som var oklart, och vi hade ingen kontroll över det.

MV: Okej, om vi går tillbaka till innan digitaliseringen. Vad var det du ansvarade för i arbetet?

EM: Det var det som jag sa innan, att samla ihop och registrera in uppgifter om dom elever som går hos oss.

JC: Okej, och själva resultatet av ditt arbete blev någon sorts administrativ rapport över elever och deras uppgifter?

EM: Ja, jag visste ju vilka uppgifter som behövdes och skulle skickas iväg så jag kunde bygga ett... Eller det vi hade, då kunde jag mata på alla dom uppgifter som jag kunde filtrera ut sen. För någon myndighet skulle ha vissa saker, någon annan myndighet skulle ha något annat. Då kunde själv välja.

MV: Hur tyckte du det var att genomföra det arbetet innan digitaliseringen, innan det nya systemet?

EM: Ja, det var ju någon som man bara gjorde. Jag tyckte det var ganska smidigt då jag ansvarade för antagandet av elever, jag satt och pratade inför antagning samlade jag in många av dom uppgifterna som jag kunde ha med mig sen när det gällde eleven. Hur lång tid de hade gått i skolan, vad de hade för utbildning.

MV: Och detta går inte längre?

EM: Det är inte lika självklart längre av den anledningen att nu ska elever mata in de flesta uppgifterna själva. Det är väl jättebra, men vi har ingen aning om vad som faktiskt stämmer.

MV: Mhm, okej. Ja.

EM: För alla elever vet inte exempelvis hur länge de har gått i skolan. Det tror man ju att alla vet, men det vet man inte för vissa har gått lite på komvux, gått lite här, lite utomlands. Vet man inte riktigt drar man bara till med något. Detta innebär att vi måste gå tillbaka och kontrollera, vilket inte är lätt för det ligger på olika ställen. Det finns ingen översiktlig del där du kan se detta.

JC: För att förtydliga, kunde ni göra detta innan?

EM: Vi ansvarade ju för detta själva innan, då pratade jag exempelvis med dig och då kunde vi stämna av, du visade dina betyg och du kunde jag fylla i och kolla luckor på ett annat sätt.

MV: Okej, så innan det blev ett bättre resultat men blev arbetet var mer tidskrävande?

EM: Ja, det var ju ett mer tidskrävande arbete för oss men vi fick ett säkrare resultat och slapp göra extra kontroller och så vidare i efterhand.

JC: Okej, då förstår vi. Hur skulle du säga att du trivdes med ditt arbete innan denna digitalisering?

EM: Jo jag trivs ju både innan och efter, bara det har blivit rörigare med det här.

MV: Om vi går tillbaka till det du sa var mest viktigt för att du ska trivas, stämningen med dina kollegor, ansvar och variation, har digitaliseringen påverkat nu hur du känner kring dessa områden? Till exempel stämningen bland dina kollegor.

EM: Just den här biten har ju påverkat, för nu är alla inblandade. Alla är osäkra och irriterade, och det har blivit stressigare. Det har inte blivit lättare som man trodde det skulle bli, utan det känns mer stressande.

JC: Okej. Du säger ”alla”, jag vill bara se så jag förstår rätt. Menar du ni som arbetar med systemet? Eller även för andra, exempelvis eleverna?

EM: Nej, vi som jobbar med detta.

JC: Ok, tack då förstår jag.

EM: Då kanske man ska förklara innan att, på min arbetsplats så var jag som studievägledare som ansvarade för att samla in elevuppgifter och min kollega som arbetade med ekonomin så var hennes uppgift då att fakturera vidare. Det blev rörigt för henne då också eftersom även hon måste dubbelkolla allting igen så att det stämmer. För vi fakturerar ju regioner, staten på underlag av elever. Eleverna är ju det vi utgår ifrån.

MV: Du sa även att det nya systemet har gjort att ditt arbete förändrats? På vilket sätt? Det låter som att det har blivit mer utmanande, eller har vi fel?

EM: Det har inte blivit mer utmanande eftersom vi inte kan påverka det här systemet. Det hade varit utmanande tycker jag om vi hade fått ett nytt system i någon grund-utformning så skulle vi kunna anpassa det efter hur vi ville ha det. Det tycker jag hade varit utmanande. Men det kan vi inte. Vi kan inte göra en enda förändring. Är det någon funktion vi vill ha kan vi inte lägga till den utan måste ansöka till dom som äger det här systemet. Nu är det mer löpande band tycker jag.

JC: Okej, men vi tolkar det som att ni har fått mer arbete att göra nu?

EM: Precis.

JC: Du nämnde att ni hade mycket att göra innan, men själva arbetsbördan ligger nu istället i själva kontrollen efter, än att samla in rätt i början.

EM: Mhm. Ja, mer arbete med fler involverade.

JC: Okej, men om man ser arbetet som en eh... rinnande bäck? Och jämför innan mot efter, skulle du säga att det har blivit mer avbrott, mer gå tillbaka och göra om saker nu?

EM: Ja, exakt. Innan flöt allt på bättre, om du matade in allting från början, som ett önskesystem är för mig, så att om du matar in allting. Sen kan du börja plocka ut allt du behöver då. Det var mer som ett rinnande vatten. Innan var det mer arbete i början på varje läsår, men sen var det som rinnande vatten, det var bara att plocka ut det du behöver för det fanns i systemet. Idag vet du inte vilka delar av systemet som kan prata med varandra, om du då ska skicka nånting, kan den då plocka från ett annat system? Nej det kan den inte alltid, då måste du se till att föra över det manuellt. Då måste man lista ut när och hur. Alltså, allting tar mycket längre tid.

JC: Okej, hur ser du på frihet och självständighet i arbetet? Det låter som detta är något som också förändrats?

EM: Ja, vi har blivit mer låsta nu.

MV: Okej, ser du det som positivt? Negativt?

EM: Negativt.

JC: Okej, så om vi återkopplar lite. Du anser att digitaliseringen hade relativt stor påverkan på de områden som du anser är viktiga?

EM: Mhm.

JC: Hur skulle du säga detta påverkade din trivsel med själva arbetet?

EM: Just nu negativt.

JC: Ok, ser du att detta på något sätt kan förändras?

EM: Det ser jag av två skäl. Ett för att vi lär oss systemet, två om systemet kan bli anpassat efter vår skolform.

MV: Känner du att när det nya systemet kom, fick ni tillräckligt med tid och träning?

EM: Vi fick lite träning, tid och möjlighet och läsa på. Men det var inte färdigbyggt, för den som hade upphandlat, hade inte i kravspecifikationen, hade inte angett allt som vi behövde ha. Därför fanns det inte med. Detta system i sin fulla utbyggnad, anpassat för oss kan säkert bli jättebra. Men just denna förändringen blev inte alls bra.

JC: Okej, vi förstår. Vi har hittat några områden som anses kunna påverka trivsel med ens arbete. Vi tänkte nu fråga om digitaliseringen har haft någon påverkan på dessa områden, men du måste inte svara på alla frågor. Då för att du inte vill, eller de kanske inte är relevanta för dig, din situation, yrkesroll etc. Men vi vill undersöka dom ändå.

EM: Okej.

JC: Anser du att digitalisering har haft en påverkan på dina ansvarsområden?

EM: Ja. Eller ansvarsområden, nej jag har ju samma ansvarsområden, det är vägen dit som har påverkats. Men jag har ju fortfarande samma krav på mig att leverera.

JC: OK. Så själva resultatet av arbetet ska bli samma, det är vägen dit som påverkats?

EM: Ja.

JC: Förändrades något i själva i vad som förväntades att du skulle prestera i ditt arbete?

EM: Nej. Det är samma.

JC: Okej, men påverkades vad du fick möjlighet till att prestera? Hur mycket du kunde prestera?

EM: Just i det här fallet så finns det regler, precis som bokslut. Det måste bli klart och måste levereras i rätt tid. Efter deadlines, datum som det måste vara inskickat. Det ska vara klart och ska levereras, det försvårades och mer arbete fick göras. Men det måste göras. Sen om jag får arbeta dubbelt så mycket det spelar ingen roll heller. Det är vägen dit som har förändrats.

JC: Absolut, skulle du säga att digitaliseringen har påverkat hur du får erkännande eller uppskattning av utfört arbete? Exempelvis av chefer och kollegor för ditt utförda arbete.

EM: Rent krasst, så lägger sig min chef inte in i hur jag gör. Men det är klart, man har fått lite cred för han kan ännu mindre om systemet.

JC: Okej!

EM: I detta fall har han varit insatt i att det inte har varit en lyckad implementering.

JC: OK, skulle du säga att du fått mer erkännande innan jämfört med efter?

EM: Ja, vi fick ju mer erkännande för chefen vet hur mycket jobb vi måste lägga ner.

MV: Har detta då påverkat dina relationer med dina chefer & kollegor?

JC: Exempelvis har det uppkommit några konflikter?

EM: Nä, inte mer än att man blir spontant förbannad när det inte funkar.

JC: Har förändringen påverkat möjliga karriärmöjligheter?

EM: Nä inte inom vår organisation. Men alla förväntas kunna detta system, så om jag skulle vilja byta folkhögskola, kan jag då detta systemet är jag säkert mer attraktiv än någon utifrån som inte kan systemet. Men det har inget med karriärmöjligheter på befintlig arbetsplats.

JC: Okej, påverkar detta din trivsel på något sätt?

EM: Karriärmöjligheterna menar?

JC: Nja, nu tolkar jag vad du säger, men du säger att kunskap om systemet är viktigt för att byta jobb?

EM: Ehm, nej det skulle jag inte säga, inte påverka trivsel.

MV: Skulle du säga att... förändringen har förändrat dina möjligheter till att utvecklas personligen?

EM: Nä, förändringen är ju bara en del av mitt jobb.

JC: OK. Har förändringen haft någon påverkan på dina arbetsvillkor?

EM: Nä.

JC: Vi tänker på övertid, exempelvis?

EM: Finns inte....

MV: Okej

EM: men det som är positivt faktiskt är att du kan göra mycket hemifrån nu. Det ligger öppet på nätet nu, innan var det lokalt.

JC: Så det skulle du säga är positivt efter förändringen?

EM: Ehm, ja men det kan ju bli ännu mer positivt då du kan göra saker, inte bara hemifrån men om du är bortrest.

JC: Okej, är detta något du tror din trivsel med arbetet kan påverkas av?

EM: Nja, njae. Det skulle jag inte säga, det kanske känns skönt ibland men jag trivs på min arbetsplats.

JC: Okej, slutligen har förändringen haft någon påverkan på din organisation i helhet? Typ ledningen, strukturer, kultur, organisationen sätt att arbeta? Något du tänker på spontant?

EM: Nja. Svårt att säga. Det som har förändrats är en massa frågor vi har. Vem lagrar informationen? Vem sparar? Var sparas det? Hur säkert är det? Vem kommer åt det? Innan hade vi ju det hos oss, men det har vi inte längre. Vem och var arkiveras det? Efter varje läsår låses ju allt och ja, det är lite oklart.

JC: Okej. Men det kan inte uppfattas som skönt att ni inte längre ansvarar för detta?

EM: Nej. Eftersom vi ansvar för att göra rätt, kommer en myndighet och frågar ”du där för 3 år sen...” så måste vi kunna redogöra, då är det vi som ansvarar för det. Men var finns våra uppgifter? På så sätt känns det oklart, innan hade vi full koll bakåt, det har vi inte längre. Men så ska det vara.

JC: Så ni känner er mer sårbara efter förändringen?

EM: Ja, sårbarheten har ökat.

JC: Har detta påverkat trivseln med ditt arbete?

EM: Njae, nä inte direkt. Men det är frågor som vi ställer oss.

MV: Ok, men hur ser du på digitalisering i samband med trivsel med ditt arbete och arbetsplats?

EM: Jag är positivt inställd, det är ju en väg vi går och vi kan inte backa till som det var innan. Jag såg väl även min egen begränsning, på grund av min ålder. Mina yngre kollegor har mycket snabbare, dom digitaliseras snabbare och har lättare att lära sig nya system. Men jag tycker att det är positivt, är det bra gjort ser jag bara fördelar.

JC: Ser du dom fördelarna som kan uppkomma av digitalisering, att de kan påverka din trivsel med ditt arbete och arbetsplats positivt?

EM: Ja, absolut. Jag ser många fördelar med systemet om det hade funkat, då hade det varit jättebra. Smidigare och bättre.

JC: Okej, något du önskar tillägga?

EM; Nej, inte direkt.

JC: Något du undrar över i efterhand?

EM: Nä, eller hur lång tid tog samtalet?

JC: Ja vad blev det? Lite över 26 minuter

**Inspelning avslutas**



## Bilaga 3 – Transkribering PG

Informant: PG

Företag: Tillverkningsindustri

Befattning: Försäljare (Exports Sales Executive)

Typ av digitalisering: Nytt system för att stödja orderhantering och försäljning

Typ av intervju: Personligt besök.

Längd på intervjun: 38:38

M: Mattias Vest

J: Johan Csirmaz

PG: Informant PG

Kommentar: Informanten valde att prata om sitt tidigare arbete och digitalisering, istället för sitt nuvarande arbete. Detta tyckte vi var ok, då personen hade arbetat där både, innan, under och efter digitaliseringen .

### Inspelning startar

J: Okej så, du kommer få tillgång till transkriptet efter intervjun för granskning innan det inkluderas i uppsatsen, om så önskas. Du har rätten att återkalla utsagor som du inte önskar ska inkluderas, av vilket anledning som helst. Själva transkriptet kommer ingen annan ha tillgång till än vi, våra handledare och opponeringsstudenter innan uppsatsen publiceras.

PG: Okej

J: Då börjar vi med, godkänner till att bli intervjuad?

PG: Ja.

J: Gött. Önskar du granska transkriptet innan den inkluderas i vår uppsats?

PG: Ja, visst.

J: Önskar du granska hur dina utsagor presenteras i vår uppsats? Hur de framförs i resultat och diskussionsdelen innan uppsatsen publiceras?

PG: Nej, det är lugnt.

M: Då kör vi! Vi kan väl börja med att du introducerar dig själv, och kort beskriva din yrkesroll och arbetsplats.

PG: Vi är en mekanisk verkstad som sysslar med undertak, kan man väl säga. Säljer alltså system, lösningar till undertak i offentlig miljö kan man väl säga. Jag har hand om export försäljningen där, så titeln är exports sales executive heter det.

J: Hur länge har du arbetat på den arbetsplatsen och med den yrkesrollen?

PG: Jag jobbade där i 5 år, yrkesrollen i 4 år, 4 och ett halvt år kan man säga.

M: Då tänkte vi fråga här, vad är det viktigaste för dig för att du ska trivas på din arbetsplats och med det arbete du gör?

PG: Ja det viktigaste är att det är utmaningar. Och utmaningar är ju naturligtvis individuella. Men jag gillar att bygga marknad. Dvs det är försäljningsroller jag har, och då är det ju ofta jungfru-marknader, och sen så komma in på jungfru-marknader, och sedan etablera och vidareutveckla marknader kan man väl säga.

M: Okej, vad betyder jungfru-marknader?

PG: Jungfru-marknader är till exempel ett geografiskt område där vi inte har sålt tidigare, eller ett segment. En livsmedelshandel, där har vi aldrig sålt förut, till exempel.

J: Så är det korrekt att säga att det viktigaste för dig är utmaningar, att dem existerar och själva dina arbetsuppgifter?

PG: Ja det kan man säga

M: Finns det några andra faktorer som påverkar hur du trivs på arbetet?

J: Som du tycker är viktiga

PG: Naturligtvis så är de ju, alltså jag skulle säga förtroende från ägaren eller VDn och frihet.

J: Förtroende, menar du relationen med dem eller vad menar du?

PG: Alltså att man inte går ner i detaljer och kontrollerar. När man bygger jungfru-marknad, eller från en jungfru-marknad så är det ju väldigt mycket resor, dvs att kostnaderna är ju relativt höga i förhållande till försäljningen. Och då vill man ju inte bara ”ja drack du en kopp kaffe där, varför då?” och sånt här va

M: Precis

PG: Ja en kontrollerande verksamhet är inte jag

M: Ja okej. Något annat du känner spontant som påverkar trivseln?

J: Viktigt för dig för att trivas

PG: Humor

M: Humor?

PG: Humor

M: hos dina kollegor eller chefer eller hos?

PG: Hos alla, hos arbetsplatsen. Det blir ju alltid kollegor

J: Stämning, lite kultur

PG: Ja så kan man säga, det ska va kul.

J: Det ska va kul, ja jättebra.

M: Ehm.. Har du lust att gå in lite djupare på hur du utför det här arbetet du gör?

PG: Ja i början så tittar man ju på, man kan väl säga så här att, vad är det för produkt man har? Vem kan ha nytta av produkten? Och då graderar man redan där, vem kan ha mest nytta av produkten? Och sedan så väljer man ut kanske 10, 15, 20 kunder, och utav dem väljer man ut 5. Sen kör man på dem 5, så tar man kontakt och sen försöker man hitta rätt nivå, försöker hitta beslutsfattare så att man inte bara pratar, för prata de är enkelt.

J: Okej, så innefattar det något med att eh, äldre kunder och bevara relationen med dem? Eller det du gjorde var att hitta nya kunder och skapa relation med dem och sen gå vidare och hitta nya kunder, och lät organisationen ta hand om de kunder du hittat eller?

PG: Ja så kan man nästan säga, om man nu ska nämna några kunder så

J: Det behöver du inte göra, du kan bara ta nått.

PG: Nä men alltså man har ju befintliga kunder ofta, om man är en verksamhet som är igång. Och så försöker man hitta tvillingar till dem. Och tvillingar betyder liknande, ser likadana ut, men det behöver inte vara exakt likadana, men t.ex om man har en möbelhandel då, så tittar man på andra möbelkedjor som har likadan verksamhet. Det är ju inte säkert att de har de, men då har de ofta stor fördel av systemet som vi tillhandahåller.

J: Ja. Tänker bara gå tillbaka lite, ursäkta jag glömde fråga men, ungefär hur många anställda var det på företaget och där du arbetade?

PG: Bra fråga. Jag tror vi va väl en 35 kanske från början. Nu är det väl kanske en 45, nått sånt.

J: Okej, och hur många skulle du säga du arbetar med, som du kan kalla nära kollegor?

PG: Nära kollegor blir en, två, tre, fyra, fem, sex. Sex,

J: Som hade liknande arbetsuppgifter som dig då?

PG: Nej nej, det var ett litet bolag så liknande arbetsuppgifter var två, eller ja tre kanske man kan säga.

J: Ja okej, bara för att skapa någon form av uppfattning om..

M: Vad var det du ansvarade för i arbetet?

PG: Marknadsbearbetningen av möbelhandlare i världen kan man säga.

M: Hela världen?

PG: Ja det kan man säga. Och sedan så specifikt, Do It Yourself, asså DIY. Vet ni vad det är?

M: Ja

PG: Ja, I tysktaliga rummet

M: Okej

J: Okej, slutligen vad kan man säga var resultatet av ditt arbete? Det var att identifiera nya kunder och ansluta dem till organisationer om jag har tolkat det rätt?

PG: Ja men slutmålet var ju att öppna affärer.

J: Så det du gjorde var att öppna affären kan man säga.

P Ja det kan man säga. Och sen fortsatte man att bearbeta dem så en affär blev två affärer och tre affärer osv

J: Ja okej, men då hade du inte riktigt med orderhantering att göra?

PG: Ja det var ju kan man väl säga, om vi nu ska prata implementering så var det ju det som skulle föras in i arbetsuppgiften.

J: Ja okej, men då kommer vi dit nu. Då ber vi dig tänka på någon typ av införande av ny digital teknik, som vi kommer kalla digitalisering, som du skulle säga har haft en relativt stor påverkan på ditt arbete. Den ska inte ha varit frivillig eller kommit på eget initiativ så att säga, utan det ska ha kommit från ledningens direktorer. Kan du beskriva vad du tänker på, vad för typ av digital teknik som infördes och förändras för dig?

PG: Ja det förändrades ju på det sättet att förut fanns det ju en säljvdelning som hanterade fram till gränslandet till order. Sen la någon annan in ordern, och sen så gick flödet vidare i företaget. Den här digitaliseringen eller vad man nu ska kalla det, förändras på det visat att då skulle säljvdelningen ta hand om ända fram till tillverkningsordern i princip.

J: Kan du beskriva lite mer om vad det var för typ av <oklart>

PG: När du får en order, så har du gjort offert tidigare. Och den offerten behöver inte vara detaljerad. Men det krävdes i detta fallet, så offerten flyttades över till order, flyttades över till tillverkningsorder. Och offert behöver inte vara speciellt detaljerad, men ordern behöver vara detaljerad naturligtvis. Som sedan då blir en tillverkningsorder. Är inte order och tillverkningsorder detaljerad vet inte verkstaden vad de ska göra.

J: Så det infördes ett system för att stödja att ni ..

PG: Att vi skulle göra det själva, så kan man säga. Och det betyder ju att istället för att kunna skicka offerter relativt snabbt. Det är sällan kunden tar kontakt med en ny leverantör och vill säga ”du jag har det här, jag behöver en offert om en månad”. Utan de säger, så här är det vanligt ”nu har vi detta här, han kom och berättade om det här, och jag är lite intresserad av en offert” Så boom ”Jag vill ha en offert, det vill jag ha om två dagar.” Eller har du tur så ringer de på måndag och vill ha det innan veckan är slut, då har du 5 dagar på dig. Så när du är ny leverantör måste du agera väldigt fort, och det motarbetade denna digitalisering kan man säga, för att det fanns ingen möjlighet.

J: På vilket sätt motverkade det?

PG: Därför att du måste göra en sådan detaljerad offert, vilket gjorde att det kanske tog två – tre, beroende på hur komplext det var, men två - tre veckor att göra offerten. Ja då va ju

kunden borta va. Så det betyder att man jobbar likadant som tidigare, och när man väl fick ordern, så fick man göra ordern själv, dvs man jobbade dubbelt.

J: Så det blev mer administrativt helt enkelt?

PG: Ja precis, så det blev mindre tid att hitta/utveckla kund.

M: Och det var inte bara din arbetsuppgift som påverkades av detta, utan hela organisationen?

PG: Nej nej, hela organisationen, och alla i säljorganisationen måste ju inte bra kan man ju säga.

M: Okej

J: Okej, hur tyckte du det var, hur trivdes du med att genomföra ditt arbete innan?

PG: Innan trivdes jag alldeles utmärkt.

J: För att det uppfyllde de områden som du anser är viktiga för att trivas på arbetet eller varför?

PG: Ja man fokuserade på alltså, när man bygger en marknad så är extern energi det viktigaste som finns. För att den externa energin skapar kontakter som leder till kunder / order.

J: Vad menar du med extern energi?

PG: Extern energi, om vi pratar arbete som utförs, så finns det intern energi, så kan du prata med ekonomiavdelning, då kan du prata med HR, tillverkning, det är intern energi. Men innan du pratar med de måste du ha en order. Och det är extern energi, och tidigare var extern energi 70/80% av tiden, vilket med den här omställningen kanske 30% av tiden. Så det var svårare att bryta igenom.

J: Ja, jättebra. Vi har ju gått in lite på hur ditt arbetet har förändrats av digitaliseringen, men kan du utveckla lite hur du tyckte det var att genomföra arbetet efter [digitalisering]? Som du sa blev det fel fokus

PG: Helt fel fokus.

J: Skulle du säga att detta påverkade din trivsel någonting?

PG: Absolut. Det slutade med att jag slutade.

J: Okej, hur kom det sig?

PG: För att jag tycker, man måste förstå hur man bygger en marknad, och har ledningen inte förståelse för hur det går till, då går det inte att bygga marknad. Eller i alla fall i den hastighet som jag vill. Vill jag bygga en marknad så vill inte jag sitta på ett möte och säga ”ja vi bygger marknad”. Och sen prata med HR och ekonomi och sen verkstan.

J: Och det va något du tyckte detta system bidrog till?

PG: Ja, det är helt ointressant, jag kan sitta på ett möte och säga, ”ja nu bygger vi marknad”, och sen därifrån till nu väljer vi fem kunder, nu tar vi kontakt med alla fem kunder, en faller ifrån, in med en ny, osv. För väljer man fem kunder så har man tid att bearbeta, och när man bygger marknad så ska man inte skjuta, beroende på vad man har för produkt självklart. Men när man har en så komplex produkt som vi har, så måste man skjuta, inte brett, dvs en annons i tidningen är helt ointressant. Man ringer den kunden, och förklarar för den kunden varför den kunden ska köpa det jag har att erbjuda. Och då väljer man fem, tre, två, vad det nu är, men inte mer, och sen skjuter man på dem.

J: Hur skulle du säga att detta påverkade din arbetsprestation, vad du fick möjlighet till att göra utifrån vad du förväntades göra?

PG: Jag gjorde ju vad jag förväntades göra, men för att jag skulle va nöjd så vill jag göra det fortare. Och det är ju såhär att jag kan lägga ner lika mycket tid på extern energi, men då får jag ju ta från min fritid. Du har ju bara 40 timmar, eller 50 timmar eller vad det nu är, i veckan. Läger du då 30 timmar internt, ja då är det bara 10 eller 20 kvar. Ska jag bygga en marknad, så måste jag ha 35 timmar, och då skulle jag jobba 65 timmar istället, och det är helt ointressant.

J: Då kan man säga att detta hade påverkat ditt privatliv och arbetsvillkor?

PG: Absolut. Absolut

J: Men det viktiga för dig var också frihet och självständighet så att säga, som du tyckte tappades och begränsades av? Om jag tolkar det rätt

PG: Precis

M: Du sa även att utmaning var det absolut viktigaste för dig

PG: Mm

M: Hur förändrades det iom denna digitalisering eller förändring? Blev ditt arbete mer utmanande, eller tvärtom?

PG: Mindre utmanande.

M: Okej, på vilket sätt då?

PG: Därför att det viktigaste var vad man sa internt istället för externt. Och det är helt ointressant. I en organisation är det man säger internt det är jätte, jättelite, om man ska bygga marknad självklart. Är man förvaltande, då är det en helt annan sak, då är ju intern energi en ganska stor andel naturligtvis, för ordena kommer ju in ändå.

J: Skulle du säga att ni fick mer eller mindre arbete att göra efter? Tänkte du sa att du fick mindre tid på att spendera på extern energi. Betyder det att ni fick mindre kunder då eller?

PG: Mindre nöjda kunder, när jag kom dit så var det 60 miljoner kanske lite knappt, när jag slutade där var det 105 miljoner

J: Omsättning då eller?

PG: Omsättning.

J: Okej

PG: Och jag såg vad som skulle hända, och det gjorde det också. Efter att jag slutade så var det nere på 65 igen två år senare. Så i min värld så är det inte intressant. Så man kan väl också förtydliga där att det finns två typer av säljare, det finns en offensiv, en defensiv som jag kallar det. En mottagande och en jagande kan man säga. Och är man i en fas där man lägger 70/80% intern energi då behöver man ingen offensiv säljare. Då behöver man mottagande säljare som svarar i telefonen när kunden ringer.

J: Och det var ju också då helt fel för er produkt?

P Ja helt ointressant.

J: För att förtydliga så, har vi uppfattat det rätt när du säger att din trivsel på ditt arbete påverkades så pass mycket, att du valde att söka nytt jobb?

PG: Japp. Japp

J: Vi ska bara gå in lite mer på de faktorer vi har identifierat för trivsel på arbetet. Du har pratat lite om dessa redan, vilket är väldigt intressant. Skulle du säga att digitaliseringen påverkade relationen mellan nära chefer och kollegor?

PG: Det kan man kanske säga

J: Hur isåfall?

PG: Ja det blir ju en, vi fick ju en jättestor upphandling från ett företag, där jag ansåg att vi skulle ta det, och ekonomichefen sa att vi inte skulle ta det. Och naturligtvis jämför man olika saker då, men till sis så handlar det om lönsamhet. Och jag visade en sak, och han visade en annan sak. Och VDn trodde på ekonomichefen, vilket han har all rätt att göra, han är ägaren av företaget, så han valde att inte gå med på denna. Vi hade ordern i handen i princip, och vi tackade nej. Och då berättade jag att så här ligger det till att det troliga är då att vår konkurrent som då kanske omsatte runt 7 miljoner eller sådär, fick det. Ett år, ett och ett halvt år senare, så blev jag inkallad till VDn, så tänkte jag, jaja vad händer nu? Så sa han, kom här sa han, så skulle han visa nått på skärmen, då hade vår konkurrents räkenskaper, alltså bokslut, blivit offentliga, därför aktiebolag så är det ju så. Då hade han gått från 7 miljoner till 47 miljoner, med en jättebra lönsamhet. Så tittade jag på det och så sa han, och jag tänkte nu ska han säkert hugga mig i ryggen, så sa han, vad har du att säga om detta? Då sa jag ja du, det va ju det vi diskuterade för ett och ett halvt år sen. Ja jag vet, vad har du mer att säga? Jag har inget mer att säga, det är ju ditt beslut, det är dina pengar. Jag tyckte jag gav dig ett beslutsunderlag för det här, och det bevisade sig ju att så är det. Ja, jaja, ska du inte säga vad var det jag sa? Nej sa jag, det ska jag inte, det är ditt beslut sa jag. Så gick jag ut därifrån och två dagar senare hade vi en ny ekonomichef.

J: Och det skapade lite konflikter då alltså?

P Det kan man säga.

J: Även om det var en liten rolig historia, så <oklart>

M: Var detta på grund av digitalisering då, de nya förändringarna i organisationen?

PG: Nej alltså, egentligen inte. Men det är klart att digitalisering tar ju, alltså all implementering av data tar ju en viss tid. Och det är aldrig så att det fungerar smärtfritt, oavsett hur man har gjort. Så det tog ju väldigt mycket av ens energi. Pratar vi om min personliga trivsel så är det klart att när man lägger fram ett förslag till ägaren, där omsättningens av en distrikt skulle öka med nästan det dubbla, och han tackar nej på grund av andra.. ekonomichefen var inte intresserad av att jobba skulle jag säga, för det hade krävts lite jobb naturligtvis. Går man från 80, vilket det va kanske då, till 120 så är det ett rejält lyft.

M: 80 till 120 vadå?

PG: Miljoner. Och då hade det ju behövt anställas folk och det hade blivit en bra ökning. Nu hade vi en bra ökning ändå, men med det så hade vi lyft ännu mer naturligtvis. Så det är klart att man tappar motivation, därför att man känner att ägaren inte tror på en.

J: Men detta var då kopplat till kunden som lämnade en offert?

PG: Offertförfrågan, upphandling.

J: Precis, men det är inte riktigt dragit till själva det nya orderhanteringssystemet?

PG: Nej det kan man säga. Absolut. Men det betyder ju att iom att vi tappade den upphandlingen, så blev det mer tid internt, så att de blir ännu mer kontroll osv. Så intern energi för mig är inte intressant.

J: Hur fungerade denna digitalisering skulle du säga?

PG: Den fungerade inte alls, det blev ett helvete.

J: Gjorde den det som var tänkt att den skulle gjort?

PG: Det kom ut dubbelordrar, det kom inte ut ordrar alls, det kom felaktiga order, ja, det blev katastrof skulle jag vilja säga.

J: Stora problem som skapade stort arbete?

PG: Som skapade jättemycket mer extra intern energi. Mellan avdelningarna, då avdelningarna har en tendens att skylla på varandra.

J: Så det skapade konflikter? Är det rätt att tolka det som att det blev mer att göra, ni fick mer avbrott i ert arbete också?

PG: Ja. Ja.

J: Smidighet och effektivitet då?

PG: Det kom till ett ställe, där den första kunden som ringde mig angående det nya, han ringde mig för att han hade fått en faktura. Och det är ju inte ovanligt att en kund ringer när man får en faktura, för att den inte stämmer eller det blivit något fel eller så. Men det hade



inte med det att göra, utan det hade med att. Ja ni kan väl det här men teckenstorlek på 12 är väl vanligt när man skriver eller 10 och så va.

M, J: Ja

PG: Då fick han en faktura som då va liksom, två. Så han kunde fan inte läsa vad det var, då är det klart att man blir lite förvånad va. Så då går man ju och gör en intern räd va, herrejesus lös det här nu. Och då får man från svar från han som var upphandlingsansvarig då, vilket var den här ekonomichefen, att nej det går inte att lösa. Äh men snälla nån ge mig den här IT killens nummer så ska se till att han löser det.

M: Den här nya digitalisering då, med det nya systemet som kom in, fick ni tillräckligt med träning och kunskap om det nya systemet enligt dig?

PG: Nej

M: På vilket sätt? Fick ni ingen träning alls, eller inte tillräckligt eller hur såg det ut?

PG: Alltså, i en perfekt värld så tycker jag att man kör en implementering parallellt. Så man kör det vanliga och sen kanske man påbörjar resan, okej, så här ska vi göra, hur vill ni ha det osv. Och sen så kör man ett parallellsystem, med låtsas orders och importerar order från verkliga order och ser hur fungerar detta? Äh detta fungerar inte så bra, då gör vi så här och såhär. Så att inte kunden blir lidande. Och blir kunden lidande, så blir hela företaget lidande. Och där säger jag att vi gick i princip från fredag kl 16:00, CUT, till måndag kl 07:00 ON.

M: Så, du och dina kollegor var inte alls delaktiga i den här processen med den nya teknologin? De frågade inte om era åsikter om det hela?

PG: Nej nej, utan det var chefen som styrde allt det hela. Och han har en helt annan verklighet och en helt annan inriktning. Naturligt, men i ett bolag kan det aldrig vara en avdelning som styr alla de andra. Då blir det kantigt. Då tar du inte i beaktning de andra avdelningarnas verklighet, utan det blir bara hörsägen. Såhär ska de göra. Så vi hade en dag i ett konferensrum, där du vet, du sitter där, så visar du så, och så gör du så och så. Och så kan ni detta. Jaaaa, det kan vi.. Så det var ett helvete.

J: Hur påverkade detta ert, ja nu har jag inget bra svenskt ord för detta, men commitment till organisationen?

M: Engagemang

PG: Ja jag förstår, ja man kan säga såhär. Motivations parametern fick en rejäl smocka, så kan man säga.

J: Med en liknande beskrivning, hur skulle du säga att det påverkade hur du trivdes med ditt arbete?

PG: Ja det gick ju från 100 till 30. Det va helt ointressant.

M: Tyckte du att de här förändringarna påverkade dina karriärmöjligheter inom organisationen, när det hände?

PG: Det beror på hur man kopplar det egentligen. För man kan säga att den utvecklingen jag hade på mitt jobb, var ju förenat med att ta över hela bolaget, skulle jag vilja säga. Och iom att det förändrades, jag menar vi tappade ju faktiskt 40 miljoner, så kan man ju säga att det förhindrade, och sen blev vi ju påkastade det här också.

J: Och det påverkade då trivseln negativt?

PG: Ja det påverkade trivseln jättenegativt.

J: Du fick inte det utrymme att utvecklas, både inom organisationen men även utanför organisationen?

PG: Ja, ja. Sen är jag, jag tycker det är viktigare att ha utmaningar än en karriär. Alltså en titel.

J: Personlig utveckling är då viktigare för dig?

PG: Ja än en titel, ja absolut. Men tittar du såhär i efterhand så var det ju ett karriärs.. Alltså möjligheten att ta nästa kliv blev ju mindre.

J: Bara för att förtydliga, skulle du säga att den här digitaliseringen har påverkat trygghet och stabilitet hos organisationen?

PG: Ja det har den.

J: På de sätten du beskrev tidigare.

PG: Ja

J: Och detta påverkade allas trivsel negativt? Det var ingen som trivdes alltså?

PG: Alltså det var för struligt, det är klart att har man en beläggning i en verkstad som är rätt så full, så är det ju alltid en fråga i att se att minuterna räcker till. Och får man då tillverkningsordrar som är dubbla, eller inga alls, så ringer ju kunden och frågar ”hallå vart fan tog leveransen av?”. Ja då får dem ju kasta in dem, och det kanske är 8 timmar det kanske är 20 timmar, som skulle in så. Det blir ju övertid, och konflikter mellan organisationerna, och alla skylldes ju på datorn men det är sällan datorns fel kan man säga. Utan det är ju antingen den som lagt upp systemet eller den som lagt in datan i datorerna kan man säga. Så det blev ju ett helvete, och fick man reda på att det var en dubbelorder så blev man ju ännu mer förbannad. För då hade det ju försvunnit tid ju.

J: Ja.

M: Ja. En annan faktor vi hittat när vi undersökt ens trivsel i arbetet, har varit lön och förmåner, med det här nya systemet och förändringarna i organisationen, ledde det till förändringar i era löner eller förmåner?

PG: Ja, men det gör det ju automatiskt. Då en säljavdelning har ju oftast bonusar, så ju mer man säljer ju mer tjänar man. Den där 40 miljoners ordern hade ju varit ganska bra att ha kan man ju säga. Lönen blir ju inte mindre än tidigare, men effekten av att vi inte fick ordern blev

ju mindre. Och eftersom extern energi genererar omsättning, oftast, beroende på, och vi hade mer tid internt, så blir ju det också mindre tid att jaga ordrar.

M: Så om jag förstår det rätt, så ledde det egentligen till utebliven lön/bonus?

PG: Lägre lön, utebliven kan man säga. Mindre förmåner.

M: Känner du att det påverkade ditt arbete? Kände du att du trivdes mindre av det?

PG: Nej det skulle jag inte vilja säga, det är utmaningen och vart du lägger tiden. Alltså är du en plåtslagare så vill du vara en plåtslagare, du vill ju inte vara en administratör. Förändras arbetsuppgifterna så att du är 80% av tiden administratör och 20% av tiden plåtslagare, då trivs du ju inte.

\*Off-topic\*

J: Jag tror vi snart börjar bli klara, men hur ser du på hur digitalisering påverkar trivseln på arbetet?

PG: Alltså, man ska vara nyanserad när man svarar på den, tycker jag. Man är inte negativ till digitalisering, man är negativ till DEN digitaliseringen. Och hur det administrerades och sköttes. Så är vi i en situation där vi kan ta fram ett system som gör det enklare, t.ex vi har ett komplext system där du har en app, du loggar in, du lägger in grunddata och så får du en grundbudget, det är jätteviktigt.

J: Mm. Så hur skulle du säga att digitaliseringen borde ha varit för att påverka din arbetstrivsel på ett positivt sätt? Så du trivs bättre, är det just smidigheten du är ute efter eller?

PG: Nej, det är väldigt enkelt att förklara det såhär. Man kan ha ett kundfokus, eller man kan ha ett inte ett kundfokus. Och har man inte ett kundfokus, så är det viktigt vad Nisse tycker i bolaget, vad Ola tycker, vad Ulla tycker, osv. Och i det stora hela så är det sekundärt, för är inte kunden nöjd så kan de tycka vad fan de vill. Så har man ett kundfokus vid digitalisering, så blir det säkert framgångsrikt. Då är det kunden som styr.

M: Så om fokuset på digitalisering och nya tekniken är korrekt så är du positiv till ökad användning?

PG: Absolut, absolut. I högst grad.

J: Ja. Är det något mer du önskar tillägga?

PG: Genom digitalisering kan du ju lära kunden också

J: Lära kunden?

PG: Vad fördelarna är. Väldigt många leverantörer levererar saker till kunder som de egentligen inte förstår. Vilken potential materialet har t.ex. Om vi pratar ventilation ja då, vi har levererat till den här kunden i 20 år, och han är jättenöjd, men vi vet ju att om man gör så här så här såhär, så blir det mycket effektivare för kunden. Men berättar vi inte det för kunden så kommer ju kunden aldrig fatta det. Han har ju 700 andra olika saker att fundera på. Så att

lämna över expertis till kund, hela tiden, det kan man göra på många olika sätt, antingen digitalt, personliga möten, reklam osv. Massor olika sätt.

J: Ja intressant. Avslutningsvis är det något du undrar över i efterhand?

PG: Ja vad är betalningen? Heheh nej jag skoja bara, det här blir nog bra.

J: Ja då vill vi tacka för oss!

M: Ja tack så mycket!

**Inspelning avslutas**

## Bilaga 4 – Transkribering KW

Informant: KW

Företag: Läkemedelsföretag

Befattning: HR, hantering av löner för organisationens anställda

Typ av digitalisering: Nytt administrativt system för HR-avdelningen

Typ av intervju: Videosamtal.

Längd på intervjun: 36:15

M: Mattias

KW: Informant KW

### Inspelning startar

M: Godkänner du att bli intervjuad?

KW: Ja

M: Godkänner du att intervjun spelas in?

KW: Ja.

M: Vill du läsa igenom och godkänna transkriptet innan det inkluderas i uppsatsen?

KW: Nej det behövs inte.

M: Vi kan väl börja med att du kort introducerar dig själv och beskriver din nuvarande yrkesroll och arbetsplats.

KW: Okej, ah, Jag heter då KW, är 54 år och jobbar på [arbetsplats], som är ett stort globalt företag. I Sverige har vi nästan 6000 anställda. Och jag har jobbat på [arbetsplats] sen 1994, vilket snart blir 23 år. Så ja, det är väl lite allmänt.

M: Kan du beskriva det arbete du gör och dina arbetsuppgifter?

KW: Ah, Jag jobbar då inom HR, och min titel just nu är Pay roll & Time lead. Det innebär att jag jobbar med lönerelaterad hantering. Alltså jag är ansvarig för vårt svenska tidssystem och vår svenska löneleverans. Att alla våra anställda i Sverige får sin lön och får en rätt lön också. Vi har ju en outsourcad lönehantering, så jobbar väldigt mycket med partners, så jag har jättemycket kontakt med dem som egentligen kör lön, men vi gör en hel del lön själva, eller ger information och såna delar. Vi jobbar ganska mycket med excel, och olika andra teknikersystem.

M: Okej, kan du gå in lite mer på hur du utför ditt arbete?

KW: Mh, jag använder ju min laptop princip hela tiden, utan den skulle jag i princip kunna gå hem. Det är mitt absolut främsta arbetsredskap, sen har jag ju då en massa system jag jobbar med, jag har ju då självklart tillgång till våra HR system, där vi har anställda som börjar, slutar, flyttas runt av någon anledning. Jag har också tillgång till våra lönesystem, och andra

system som är kopplade kring HR. Och jag är också systemägare för ett tidssystem, och vi har tre tidssystem i Sverige, som vi har alla anställda registrerar sin tid på något sätt, som påverkar också lönen. Vi använder Office-paketet ganska mycket, så använder i princip Excel vardagligen, och Word, Powerpoint, och sen använder vi ju då Outlook som mail-system och boka bokningar och kalender bokningar och använder då Skype via Outlook. Använder också en hel del data där vi lagrar vår information och rapporter och material. Och då har vi bland annat SharePoint, och då kan vi ha SharePoint som vi delar t.ex med vår HR leverantör, det kan också vara så att vi delar SharePoint inom vår egen organisation, både inom Sverige men också globalt. Och sen har vi också SharePoint som delas med andra leverantörer ute, Vi har våra skatte, de som hjälper till och gör skatteåtergivning och sånt, som vi har en hel del teknik med också. Där vi bland annat har gemensam SharePoint. Vi använder inte så mycket, typ webx delar utan vi går mer och mer över till Skype helt och hållet, för det kan vara ibland att vi har väldigt mycket globala möten, och vi samlas då vi som har liknande arbetsuppgifter eller tillhör samma organisation. Och kan då anpassa tiden och så, men vi har väldigt mycket Skype möten, och det funkar ganska bra. Vi har också i avdelningen jag sitter i tillgång till att ha videomöten, så det känns som att man sitter nästan mitt i emot varandra. Och då spelar det ju ingen roll vart i världen man sitter. Så då kan du ju dela information på ett annat sätt. Om jag ska rekrytera någon person och den personen inte sitter här just utan kanske sitter i ett annat land och söker en roll, men kanske ska börja i Sverige, då använder vi videosamtal för att rekrytera, för då kan man se personen också på ett lite annorlunda sätt.

M: Ja men vad bra, då tror jag att jag har en liten bakgrund på hur ditt arbete går till. Men då tänkte jag fortsätta med att fråga, vad är viktigast för att du ska trivas på din arbetsplats och med det arbete som du faktiskt utför?

KW: Först och främst så är det väl att man har en bra arbetsmiljö, och om man då tittar på tekniken så ska ju den fungera. För det finns inget mer frustrerande än att datorn hänger sig, eller att man har ett excel dokument som man har jobbat med en timme, som man på nått sätt inte kan spara undan och så kraschar den på nått sätt. Eller att du sitter och ska ha ett möte med personer och så tar det 20 minuter innan du kommer igång med mötet. Utan tekniken ska funka bra. Men sen så ska det också vara lite struktur, du ska veta vad som förväntas av dig. Men sen ska det också vara den sociala delen, vi sitter i kontorslandskap, det innebär att man har väldigt nära till andra personer, men det blir också, ah, är det så att man vill sätta sig i fred så kan man gå undan och sätta sig i ett tyst rum. Men annars blir det ganska, alltså det gäller ju att ha trevliga personer runt omkring sig också, så att man kan ha den sociala tillvaron.

M: Ah vad bra, Är det något annat du känner är väldigt viktigt för dig?

KW: Ja om man ska titta på en arbetsgivare så är det framförallt också att du har en skaplig lön och har förmåner, som är bra, som du känner att du, vi har ju klämdagar t.ex så vi är alltid lediga mellan jul och nyår, och vi har bonus och vi har lite såna saker som absolut hjälper till så att man ska trivas bra.

M: Ja okej, vad bra. Då tänkte jag gå in lite mer på den här teknologiska förändringen kanske. Och då vill jag att du tänker på ett arbete som du utför nu eller har utfört tidigare, och som har förändrats med ny teknik, eller ni kanske fått in ett system för att hålla på med HR, eller liknande?

KW: Kan jag ta nånting som jag jobbar med som kommer, eller? Eller måste det vara något som redan implementerats?

M: Nja, det är helst någonting som redan har hunnit påverka hur du arbetar med det hela, nånting som kanske förändrat dina arbetsuppgifter och ditt sätt att arbeta? Så jag tror det är bättre om du tar något som faktiskt har påverkat och förändrat något i ditt arbete.

KW: Ja okej, men då var det att vi har bytt vårt HR system ganska nyligen.

M: Okej

KW: Och det är ju en ganska stor förändring, men där har vi ju sparat oerhört mycket tid, bara det här med att dra ut en rapport eller hitta data och se data och liksom, visuellt kan man göra diagram och göra en massa olika hanteringar i det här systemet. Så det har verkligen vart, så när vi införde vårt tidigare HR system, det gjorde vi 2013, så det är inte så många år sen, det var 4,5 år sedan, då gick vi tillbaka 10 år tillbaka i tiden med vår teknik, det vart, att göra de här simpla sakerna tog oerhört lång tid och man var tvungen att gå in på flera ställen för att hitta den data du behövde ha. Så när vi införde det här nya systemet så vart det, det kändes som att vi gick fram flera år framåt i tiden. Förut kanske det tog en timme att köra fram en rapport och nu tar det 5 minuter, och det här med att kunna se data på samma sida, och ha en sök ruta, för tidigare var du tvungen att veta på vilken sida du skulle gå och var du skulle gå, och du fick göra väldigt många klick för att komma fram till informationen. Idag har du sökrutor så att systemet söker själv fram vilken sida du ska till. Så det är både visuellt, men även att det går oerhört mycket snabbare och sen så får du informationen samlat istället för att behöva gå in på flera olika ställen. Så du sparar oerhört mycket tid.

M: Mmh ja okej. Så det här nya systemet som var bra, har det påverkat hur du trivs med ditt arbete eller dina arbetsuppgifter?

KW: Absolut. Det har stor betydelse, just det här att, allt det som blir jobbigt och trögt, det blir liksom en liten stressfaktor, och allting som blir enklare att göra, alltså man blir gladare att jobba i ett sånt system. Så absolut påverkar det enormt mycket.

M: Okej! Du sa tidigare att det är viktigt för dig med klimatet i organisationen och organisationsstrukturen. Förändrades det också, i takt med det nya systemet?

KW: Absolut, alltså det här gör ju också att man sparar en massa tid. Vi är ju fortfarande samma antal personer, men det gör ju att det frigör tid att göra andra saker.

M: Ja juste. Och jag glömde fråga innan, hur många är ni på din avdelning?

KW: Just på min lilla avdelning så är vi 7 personer. Men i den organisation vi tillhör, som heter HR people services, så är vi ungefär 30 i Sverige, och inom HR är vi väl närmare 100.

M: Okej, och globalt?

KW: Ja, jag jag vet inte riktigt hur många, men vi är nog ungefär 400 – 500. Men då pratar jag HR, för de stora hubbarna är ju Sverige, England och USA.

M: Ja okej, du nämnde även att lön och förmåner var viktigt för dig, och din trivsel. Har den här förändringen med det nya systemet haft någon förändring på det kanske?

KW: Nej. Utan det är ju mer personal-förmåner, och det är ju oavsett, och vad man har.

M: Ja okej, men den här förändringen, förändrade det även hur organisationen arbetar, eller organisationen i helhet? Eller var det främst er avdelning som påverkades?

KW: Nej utan den har påverkat hela. Iom att vi införde det här systemet så infördes också nya roller, för det som var våran skillnad var, vi säger tidigare så var det våran HR leverantör som supportade det HR system som vi hade. Idag har vi den driften inom [arbetsplats]. Det är fortfarande ett globalt HR system, men det skapades en massa nya roller, som gör olika delar så att, man har ju då, också även den tekniska supporten som vi inte hade tidigare, den sköts inom organisationen. Men vi har ingen direkt teknisk support, inte inom min funktion, utan det har vi inom HR, eller inom vår IT organisation.

M: Ja okej. Förutom att det då blev enklare, smidigare och snabbare att arbeta, förändrades dina själva arbetsuppgifter någonting av det här systemet?

KW: Delvis kan man väl säga, iom att datat skickas på lite andra vägar. Det som är min del är ju själva lönehanteringen, och tidigare då så hade HR-systemet integration med lönesystemet, så det behövdes inte hanteras på något annat sätt. Idag går informationen över med ett interface, så du har ett dagligt interface där man flyttar över en massa information till det systemet, så rent principiellt så har det inte förändrats annat än att datan vandrar lite andra vägar. Och självklart kan det då bli lite andra felkällor.

M: Vad menas med felkällor?

KW: Om vi säger att man har ett interface, så kan det bli att datat på något sätt kanske inte skickas helt korrekt. Du kanske skickar 100 poster, men en av de här posterna på nått sätt kanske inte kommer fram dit det ska. Har man integration mellan två system då uppdateras det andra systemet automatiskt. Men här skickas det och då läser man in det elektroniskt, och då kan det vara så att man har gjort nånting när man har matat det första systemet som inte kommer ut ur det andra systemet då.

M: Okej, var det på grund av att systemet inte fungerade som tänkt, eller för att personen som använde systemet inte gjorde rätt?

KW: Det kan vara båda varianterna. Men oftast är det ju så att hittar man såna här fel, så jobbar man ju på att lösa dem. Så att, oftast när du inför nya system så är ingenting hundra procentigt. Utan alla såna här saker som man hittar efter vägen, det försöker man lösa, och att man hittar lösningar på det på ett eller annat sätt.

M: Mhh okej. Det har alltså inte förändrat alltför mycket om just hur du utför dina arbetsuppgifter, men har den här förändringen haft någon följd effekt på andra områden inom ditt arbete?

KW: Ja, iom att systemet fungerar så pass bra så inför vi lite nya moduler hela tiden. Vi håller på med en modul just nu att vi ska ha ett nytt tidssystem i den här modulen, och sen har vi



också lite andra moduler som vi har jobbat med, som påverkar inte bara mitt jobb som chef, utan alla chefers jobb. Där man kanske lägger in bonus hantering, och lön revision och andra delar. Och en av de senaste vi också har haft är att man kan använda det för att ta emot ansökningar om du har en ledig tjänst som du ska rekrytera till, då kan du också använda systemet. Men det som är genomgående är att det är väldigt lätt att hitta informationen, och den är tydlig.

M: Ja okej. Vi har i vår studie identifierat lite olika faktorer som många personer anser viktiga för att trivas på arbetsplatsen och i arbetet, och vi tänkte då kolla om några av dessa faktorer, som du känner igen att den här förändring med ny teknik har påverkats. Så har den här förändring med ny teknik, antingen när det gick bra eller dåligt, haft någon påverkan på dina ansvarsområden i arbetet?

KW: Nej det tycker jag inte.

M: Mh ja okej. Har det möjligtvis haft någon påverkan på vad du förväntades prestera i ditt arbete?

KW: Ehm, ja men indirekt så har det ju det. Alltså ju lättare saker och ting är, ju enklare kan du också utföra dina arbetsuppgifter och kanske också leverera i tid. Krånglar det så kan det ju va att du kanske behöver leverera en viss uppgift ett datum och ett klockslag, men är det så att den här rapporten hänger sig eller du inte får fram datan så påverkar det.

M: Ja okej, så när det gick bra så kanske du fick större möjlighet till att lyckas prestera i arbetet, och tvärtom när det gick dåligt?

KW: Ah, absolut.

M: Ja men vad bra. Har den här förändringen på något vis påverkat hur du fått erkännande eller uppskattning eller feedback i ditt arbete? Det kan vara från kollegor eller chefer eller ja

KW: Gäller det mer teknik?

M: Nja, mer bara i allmänhet.

KW: Aja det får jag. Det händer ganska ofta, vi har ju samtal också med närmaste chef, vi har ganska regelbundna samtal, vi har ju samtal vi måste ha, som jag också har med mina personer. Men jag tycker att i våran organisation är det också viktigt att ge beröm, men också att få beröm ibland. Och det behöver ju inte bara vara att man har hjälpt till med olika saker, men oftast blir det ju det. Men sköter du dina arbetsuppgifter och du gör det i tid och du gör på ett bra sätt så mår du bra av en klapp på axeln. Men jag känner också att jag får det ganska ofta.

M: Ja okej, jag tänker då om de här förändringarna inom organisationen i samband med det här nya systemet då påverkade hur ni fick det här då?

KW: Nej jag tror inte riktigt att det är de här teknik delarna, men det bidrar ju om det är så att du kan leverera information, eller det som man ska leverera i tid, och man gör det på ett bra

sätt. Och har du tydlig och bra information som du kan leverera om du gör det på ett bra sätt, så underlättar det ju. Så jag skulle nog kunna säga ja på det egentligen.

M: Ja okej! Och bara för att förtydliga och återkoppla lite, det här med att du lyckades prestera bättre i arbetet, påverkade det också hur du trivdes med ditt arbete?

KW: Ja det tycker jag.

M: Okej. Och tycker du att dessa förändringar har haft någon påverkan på din relation med dina nära chefer eller kollegor?

KW: Jaa, för att det här har ju påverkat alla. Eftersom det här är ju ganska stora förändringar.

M: Ja okej, har det här varit positivt eller negativt eller hur har det påverkat?

KW: Jo men det tycker jag har varit positivt. För vi har det i vårt vardagliga tänk, mycket att vi ska jobba med förbättringar och göra saker smartare och enklare. Det är nånting vi har med oss lite i ryggraden, och blir uppmanade hela tiden, och uppmanar också till.

M: Ja men okej. Ehh, har de här förändringarna haft någon påverkan på dina egna personliga karriärmöjligheter inom organisationen?

KW: Men kan du leverera ett bra arbete, och det är nånting som du visar upp inom organisationen eller utanför, så självklart. Alltså ju mer synligare du blir, desto bättre har du ju med karriären. Sen måste jag säga att vi har en slimmad organisation, och ganska specifika roller, så kanske just hos oss kanske det inte är jättesuperenkelt att kliva vidare till en annan roll bara så.

M: Okej men det har då inte så mycket med just teknologin utan mer hur er organisation ser ut?

KW: Ja det tycker jag.

M: Ja okej, men har dessa förändringar då haft någon påverkan på din personliga eller professionella utveckling?

KW: Kanske inte just de här åren, men om vi säger att jag har ju haft en karriär sen jag började på [arbetsplatsen] och jag har ju bytt en del roller och varit med på en del stora projekt, och lite så. Jag tycker ändå att hur det än är så tycker jag väl att jag kommit så långt jag kan komma på min karriär, inom det område jag jobbar.

M: Ja hur länge har du jobbat med just HR?

KW: Ja det har jag ju gjort hela tiden, alla åren, men den här rollen som jag har nu har jag väl jobbat med ungefär i 4 år.

M: Ja okej okej. Men har denna förändring då på något vis haft en förändring på dina arbetsvillkor? Och med arbetsvillkor menar jag väl då, om det lett till kanske mer övertidsarbete eller annat?

KW: Ja alltså de här förbättringarna har ju gjort det hela till en bättre arbetsmiljö, så det har man ju fått lägga mindre tider då det gick smidigare.

M: Ja okej, ja juste det är ju ganska nytt fortfarande. Men har den här digitaliseringen då haft någon påverkan på organisationens trygghet eller stabilitet?

KW: Nej men det tycker jag inte. Nej.

M: Okej, och igen då då, hur har digitaliseringen påverkat din organisation i helhet?

KW: Du tänker mer teknik då eller?

M: Ja men alltså, har den här nya tekniken lett till någon förändring i t.ex ledningsstrukturen eller stämningen i organisationen, eller har ni kanske fått in nya policier eller förändringar i administrationen eller så.

KW: Ja alltså vi har ju en del globala policier i hur man får använda sin telefon och dator och allting sånt. Och vi har ju sån här försäkran om att man använder information på ett bra sätt. Man försäkrar varje år att man inte går över några gränser på nått sätt, och man hanterar den information som man ska göra.

M: Okej, men då är det ingenting just den här förändringen har lett till, utan det är någonting som ni haft under en längre tid?

KW: Ah, precis.

M: Men ja okej, för att återkoppla lite igen, den här digitaliseringen har haft en påverkan på hur du trivs med ditt arbete?

KW: Ja men precis.

M: Och då var det mycket att när förändringarna gick bra, så blev det bra, och tvärtom?

KW: Yes.

M: Okej. Hur ser du generellt på att föra in ny digital teknik i samband med just trivseln på arbetet?

KW: Är det ett system som är enkelt, som jag sa i början, är det enkelt och visuellt och tillför att man kan jobba med det på ett bra sätt, så är det absolut positivt. För att, alla förenklingar och förbättringar välkomnar vi, för det gör ju också vardagen mycket enklare.

M: Ja okej, Men då har jag bara en sista fråga. Och det är, hur ställer du dig inför ökad användning av digital teknologi eller verktyg på din arbetsplats?

KW: Positivt!

M: Okej, men då tror jag det var allt! Om det inte är nånting du önskar tillägga som jag kanske missade lite?

KW: Nej jag tycker du ställt många bra frågor

M: Ja men vad bra, men då vill jag tacka för att du ville vara med på denna intervju. Tack så mycket!

KW: Ja men det är okej, och är det något mer så är det bara att skicka ett mail. Och ha en bra dag!

M: Ja, detsamma!

KW: Hejdå

M: Hej.

**Inspelning avslutas**

## Bilaga 5 – Transkribering KB

Informant: KB

Företag: Privat vårdcentral

Befattning: Sjuksköterska

Typ av digitalisering: Nytt administrativt system hantering av patientuppgifter

Typ av intervju: Face-to-face

Längd på intervjun: 23:44

JC – Johan Csirmaz

KB – Informant KB

### Inspelning påbörjas

JC: Godkänner du att intervjun spelas in?

KB: Ja.

JC: Vad bra, och du godkänner till att bli intervjuad?

KB: Absolut!

JC: Perfekt, svårt att veta vilken av frågorna man bör ställa först där...

KB: Haha! Ja men det nog bra såhär.

JC: Som sagt, så är det bara att säga till om du vill ta del av transkriberingen eller uppsatsen efter intervjun, om du vill granska vad som sagts och hur vi tolkat det, så skickar vi den till dig. Om du har någon kommentar eller så, eller om det råkar vara någonting du märker som du vill belysa.

KB: Ja. yes, absolut.

JC: Finns det något mer du undrar över innan vi kommer igång?

KB: Nej, vi börjar!

JC: Vad bra, okej. Kan du kort introducera dig själv, och beskriva din nuvarande yrkesroll och arbetsplats?

KB: Ja, K kallas jag för och är 54 år, jobbar som sjuksköterska i centrala Malmö. Och har varit på samma arbetsplats i 10 år nu snart

JC: Okej!

KB: Ja, så där har varit en del förändringar och så.

JC: Vad spännande! Det ska bli kul att höra mer om. Har du arbetat som sjuksköterska på en annan arbetsplats innan?

KB: Ja. Flera arbetsplatser har det varit. Tidigare i Lund men även i Stockholm på sjukhus då, barnsjukhus i Stockholm.

JC: Okej, så det har varit samma yrkesroll fast på olika arbetsplatser?

KB: Precis.

JC: Kan du beskriva, ungefär, vad du gör i ditt dagliga arbete, vad är de största arbetsmomenten så att säga? Mest regelbundna.

KB: Möte med familjer, med nyfödda bebisar. Och dom här små barnen följer man sen till dom är 5 år. En stor del i det här är ju att vaccinera barnen bland annat.

JC: Vad skulle du säga är själva resultatet av ditt arbete?

KB: Hmm. En frisk befolkning får man ju säga, vi jobbar med folkhälsa. Sen när man återkommer till hur min arbetsdag ser ut så efter varje patient dokumenterar jag ju, på datorn. Så att allting finns i datasystemet numera.

JC: Okej, i journalsystemet för patienter?

KB: Ja, precis.

JC: Okej, är det detta du ansvarar för i ditt arbete?

KB: Ja. Juste.

JC: Okej, det var bakgrundsfrågorna, nu går vi vidare till själva intervjun.

KB: Ja.

JC: Vad är viktigast för dig KB, för att du ska trivas med ditt arbete och din arbetsplats?

KB: Kollegorna, i första hand.

JC: Kollegorna, i första hand.

KB: Ja, precis. Och sen mötet med människor. Olika människor, det är jätteroligt.

JC: Själva den sociala aspekten med arbetet?

KB: Ja, precis den sociala biten där. Och ibland när man stöter på svårigheter. Sjuka barn, asså. Hjälpa dom helt enkelt.

JC: Utmaningar?

KB: Ja utmaningar helt enkelt, på något vis behöver man det i vardagen så att det inte blir någon slentrian. Sen behövs också väl fungerande datasystem. Som kan tjorva ibland...

JC: Haha så kan det ju vara. Är det några fler saker du tänker på spontant?

KB: Nja. Jo men sen tycker jag läget på min arbetsplats, att det ligger central i en storstad är viktigt för mig. Jag jobbar hellre så än på ett litet BVC ute på landsbygden.

JC: Lite för den sociala aspekten?

KB: Jo, ja. Och det händer mer i en storstad.

JC: Okej, lite mer variation tolkar jag det som?

KB: Jo, mhm.

JC: Jaha, vad bra! Då ber jag dig tänka på det arbete du utför. Sen infördes någon form av digital teknik i detta, som på något sätt förändrade det du gjorde. Gärna ett specifikt tillfälle, en specifik digitalisering. Ett exempel som gärna har haft en relativt stor påverkan på hur ni arbetar, vad ni gjorde, vad ni ansvarar för.

KB: Juste.

JC: Kan du kort beskriva det du tänker på? Vad var det som hände?

KB: Ja. Inom det företag jag arbetar på hade vi ett eget datasystem som byggts upp, och vi använt i många år. Och sen 2014 fick vi gå in i ett större system i regionen. Det här datasystemet, då när vi skulle dokumentera var väldigt komplicerat. Det var problem.

JC: Var detta för administrativa uppgifter? Typ patienter? ...

KB: Ja.

JC: ...Men även läkemedel?...

KB: Ja, allt egentligen.

JC: Allt?

KB: Ja allt. Som gäller patienten. Det var ett trögare system, och vi saknar vårt gamla datasystem där man kunde skriva kortare, faktiskt, dokumentation. Det var inte så många klick för att komma åt till exempel checklistor och sådär. Hela vår arbetsgrupp, tror jag, oroade sig ganska mycket när det infördes.

JC: När var detta?

KB: Det var 2014. Så hela det året var ett krångligt år, det var mycket bekymmer då vi är ett privat företag och gör samma saker som regionen, så det var ju, om jag förstår det rätt en slags brandvägg när vi skulle logga in i det stora systemet. Så när man ibland kom på morgonen

och hade bråttom så kom man inte in i systemet. Då kunde datorn stå där och tugga, och man provade att logga in igen.

JC: Så systemet hängde upp sig? Eller det godkände inte er?

KB: Ja. Ja eller vi var ju godkända men det var väl för många som skulle in, igenom på något sätt. I stort sätt var det så var och varannan dag, då hade vi det problemet, sen när man väl var inne var man glad och jobbade några timmar och så blev det plötsligt att datorerna stoppade och la ner.

JC: Okej! Så det bidrog till bland annat avbrott i arbetet?

KB: Ja, verkligen. Folk var tokiga. Så stod nästa patient där, och man skulle läsa om, vad hade man gjort innan? Och den dokumentationen är ju jätteviktigt för att jag ska kunna göra nästa besök. Då stod man ju där och kunde inte göra det, man hade ju gott minne och så, men man vågade ju inte. För när det gäller vaccinationer och annat viktigt

JC: Ja, usch. Det är väl rätt standardiserat? Eller hårt reglerat, som man måste följa.

KB: Ja precis, man måste ju följa det. Så står jag där och i stort sätt vet vad jag ska göra men ändå måste man ha det på print innan man går vidare. Till nästa vaccin till exempel. Så det var strul.

JC: Ja, jo det kan jag tänka mig... Nu går vi tillbaka till innan detta, hur tyckte du det var att genomföra ditt arbete innan denna nya förändring kom till?

KB: Med tanke på jag har jobbat där ett par år innan tyckte jag det gick smidigt till, det gick rätt enkelt och jag tyckte att man kunde vara effektiv. Helt enkelt.

JC: Okej! Jag tolkar detta som att du hade viss självständighet och frihet. I hur du kunde lägga upp din arbetsuppgifter bland annat. Klart, du kanske är bunden lite till patienten men...

KB: Mhm. Jag är väldigt fri i mitt jobb att lägga upp mitt arbete. Helt och hållet själv, så jag har min egen mottagning helt enkelt.

JC: Hur skulle du säga att du trivdes med ditt arbete? Framför allt arbete då, men även arbetsplats.

KB: Jag tycker nog att jag trivdes väldigt bra. Absolut.

JC: Okej, vad var det som fick dig att trivas bra? Var det att det du gjorde uppfyllde de viktiga aspekterna du nämnde i början? Det sociala? Med kollegor?

KB: Ja, det sociala, med kollegorna, och ja, ibland spännande fall. Och att det var väldigt smidigt och flöt på, till exempel vid dokumentation och så.

JC: Vi gick ju in på det lite innan, men hur förändrades ditt arbete av digitaliseringen? Du nämnde lite om avbrott, att det blev krångligare... Är det nått mer du spontant tänker på?



KB: Ja, jo att alla på jobbet börja dokumentera mer, vilket man inte behöver egentligen. För man är osäker, ett nytt system, och så. Så att på något vis tog allting lite längre tid.

JC: Okej, tolkar jag det rätt som att det inte är arbetsuppgifter som uppskattas lika mycket som andra, sociala, som patientbesök? Om jag tolkar det rätt.

KB: Mhm, Ja, just det.

JC: Okej, går vi vidare till, hur tycker du det är att genomföra ditt arbete nu, efter? Allt detta har hänt.

KB: Jo, det har ju skett små förbättringar efter varje år som går. Så det funkar bättre, men vi har dagar då det fortfarande bara är bekymmer.

JC: Okej, så det var problematiskt i början? Men blir bättre och bättre?

KB: Jo, efter ett år blev det lite bättre. Och sen efter varje år har man gjort förbättringar. Bara såna här småsaker som att ett lösenord går ut efter 3 månader, så måste man ta kontakt med någon IT-avdelning.

JC: Haha jo, det är ju därför dom finns.

KB: Haha precis, jo men så får man inte tag på dom och måste stå i en kö.

JC: Skapar detta avbrott i arbetet?

KB: Ja, ja. Men för det mesta fungerar det bra nu att komma in i systemet, det går hyfsat snabbt nu när man är van. Men sen, pang, kan plötsligt hela systemet ligga nere.

JC: Okej, så det är vitt eller svart? Systemet är på och fungerar bra, eller är det nere och det är katastrof?

KB: Ja, då är det katastrof. Och då är det katastrof på hela arbetsplatsen får man ju säga.

JC: Jo jag kan tänka mig det, det är ju ett system som alla på \*vårdcentral\* utgår från antar jag?

KB: Ja, och det skapar stress. Extremt mycket stress.

JC: Kan tänka mig det, och det är väl ingen typ av stress man upplever som direkt trevligt?

KB: Haha, nej det kan man verkligen inte säga. Nä.

JC: Okej, men om vi återgår till dom områdena som du sa var viktiga, kollegorna, det sociala, läget och lite sånt. Hade digitaliseringen någon påverkan på de områden som du nämnde som var viktigast för din trivsel?

KB: Hmm. Nej, det tycker jag inte. Eller jo, det här med stressen, att kollegor sinsemellan, när det är hände gång på gång så blev det stressat läge och kunde vara lite sådär... taggig stämning. Vilket inte var kul helt enkelt.

JC: Okej, om jag tolkar det rätt, förekom det perioder då klimatet på arbetsplatsen var lite sämre jämfört med tidigare, på grund av det nya systemet?

KB: Ja, precis.

JC: Okej, påverkade det nya systemet er arbetsbörda, fick ni mer att göra?

KB: Mhm, det kunde vara så att om allt låg nere en timme på eftermiddagen så tog du din patient, och då fick du dokumentera då nästa dag. Innan dokumenterade man allt samma dag, lät inget ligga. Och sen blev det så kanske, att man hade två patienter att dokumentera nästa dag när man kom till jobbet.

JC: Okej, jag förstår. Du nämnde innan att du kunde lägga upp arbetet lite som du själv ville. Hade det nya systemet någon påverkan på detta? I och med du fick saker att göra i efterhand, och så vidare.

KB: Jo, det är klart att det hade någon påverkan i och med att det strulade. I stort, kunde jag ändå planera min dag ändå, så inte direkt.

JC: Ja okej, och detta är själva de stora områdena som digitaliseringen har påverkat?

KB: Ja, jo precis. Men det finns också några positiva aspekter som vi inte pratat om,

JC: Okej! Ja det vill jag gärna göra mer om.

KB: Ja, men det är så att när man är i det stora systemet, i regionen, så kan olika enheter inom regionen, logga in och plocka över en journal smidigt, så att man inte behöver skicka de på post som innan. Så om den här patienten, med tanke på att man har ett fritt vårdval, väljer att gå någon annanstans, att dom flyttar till exempel. Då är det bara för mig att skriva ut, att patientjournalen är utskriven, då kan nästa sköterska på nästa enhet, och hämta hem den. Då får hon den uppdaterad och klar. Ingen post, inte ringa varandra, och det är väldigt bra.

JC: Ja, jo jag antar att detta påverkar smidigheten rätt positivt?

KB: Ja, och det är toppen. Det är jättebra.

JC: Anser du att något av detta, nått av områdena har påverkat din trivsel med arbetet på något sätt?

KB: Ja, jo under den första perioden negativt men nu tycker jag att man har vant sig och att det är okej.

JC: Okej, bara för att förtydliga, under perioden, vid förändringen, vad var det då som påverkade trivseln?

KB: Jo, det var stressen. Oklarheten kring det man skulle göra. I början tycker jag att det var negativt, men det är ett helt annat flyt idag. Nu är det så att man har blivit mer van, och systemet har blivit bättre. Dom har gjort en del stora förändringar så att det ska bli smidigare, t.ex. det här med lösenordet. Nu äntligen för en månad sedan har dom ändrat detta så dom har koll på alla som jobbar där, och lösenorden, så bara funkar det.

JC: Okej, bara för att förtydliga, var detta något standardiserat system som gäller för hela Sverige? Eller ja, hela regionen?

KB: Nja, nej jag tror att det bara gällde för oss. Med våra avtal i regionen, det är det jag fick uppfattning av. För dom som redan var regionanställda, eller jobbade på andra vårdenheter hade inte det bekymret alls. Det var vi som privat klinik som skulle logga in i det stora systemet, som hade det här bekymret.

JC: Okej. Ibland när man tar in nya system så är de inte direkt anpassade för ens verksamhet...

KB: Mjo, men det var det nog. Det kändes inte direkt begränsande när det väl fungerande.

JC: Okej, men vad bra. Vi har ju genomfört en litteraturgenomgång och genom den hittat faktorer som kan påverka trivsel på arbetet. Vissa passar kanske bra, andra inte alls. Dom är ju generaliserade för att passa in på alla områden. Så är det någon du inte tycker stämmer med dig eller ditt arbete är det bara att hoppa över den.

KB: Okej, ja.

JC: Tycker du att digitalisering har haft någon påverkan på dina ansvarsområden? Då menar jag, du ansvarade kanske för vissa områden innan, efter digitaliseringen fick du andra ansvarsområden? Kanske färre? Saker som automatiserades kanske?

KB: Ja, det har det. Hur man beställer läkemedel.

JC: Okej, så det behöver du inte ansvara för längre, så att säga?

KB: Nja, jag gör det nu också, men med en annan tvist. Eller på ett annat sätt i det här nya systemet.

JC: Okej, och hur tycker du att detta är?

KB: Det funkar bra, tycker jag nog

JC: Är det något som påverkar din trivsel?

KB: Nä, nej det tycker jag inte.

JC: Påverkade det nya systemet vad du förväntades att prestera, vad du fick möjlighet till att prestera på din arbetsplats? Göra, helt enkelt.

KB: I början, när det var nytt, då påverkade det oss alla. Då var det bara negativt. Det tog mer av allting.

JC: Ja, du menar att det påverkade trivseln negativt?

KB: Ja, absolut.

JC: Påverkade detta systemet hur du fick erkännande och uppskattning av ditt arbete? Då kan jag tänka mig till exempel av patienter, chefer, eller kollegor?

KB: Haha, man fick ju ursäkta sig många gånger för patienterna. När allt stod stilla, jag kunde inte läsa journalen, nu provar jag att logga in igen, man fick vänta ett tag och sådär. Det var ju segt, och negativt, men patienterna hade som tur var mycket tålamod. Men jag skulle inte säga att detta påverkade trivseln så direkt.

JC: Okej, nej, vad bra. Påverkades din relation med nära kollegor, chefer? Kanske stämning, konflikter eller liknande?

KB: Jo konflikter var det ju, ingen större konflikt men irritation fanns ju där, och stressen. Vi var ju, vi drog ju i våra IT-ombud hela tiden, dom hade att göra så att säga haha.

JC: Haha, jo det hör väl till. Hade detta någon påverkan på trivseln?

KB: Nja, nej inte direkt, inte mer än vi ständigt var stressade, tonen var väl inte alltid jätteglad. Men vi var aldrig elaka mot varandra, eller så.

JC: Okej, ja jo. Jag tolkar det som att alla råkade ut för samma, befann sig i samma situation så att säga och därför hade viss förståelse?

KB: Precis. Det var gott klimat där innan, så det skulle krävas en hel del för det skulle raseras.

JC: Påverkade digitalisering din möjlighet för personlig och professionell utveckling?

KB: Njae, nä det tycker jag inte. Personlig utveckling?

JC: Ja, som sagt faktorerna är generaliserade. Men t.ex. att du uppfattade en arbetsuppgift som en möjlighet till att utvecklas... personligen eller professionellt... blev detta begränsat av det nya systemet? Eller kom det fler möjligheter?

KB: Nja, jo en period där. Jag tycker väl att fördelarna är, nu i alla fall, att det går lite snabbare så nu kan man ge mer tid till patienten. Men om det är personligt, på mig, det vet jag inte.

JC: Nej, som sagt. Det kan vara en svår fråga att besvara.

KB: Jo, så är det väl.

JC: Påverkade digitaliseringen dina arbetsvillkor på något sätt? T.ex. den fysiska miljön, övertid? Fler skift? Eller liknande.

KB: Ja, vi fick jobba övertid då och då, på grund av det nya systemet. Det här med dokumentationen. Istället för att göra det dagen efter kunde man stanna över tills det var mindre... belastning, lättare att logga in och göra dokumentationen då istället. Man ville dokumentera färdigt helt enkelt, det var ingen som tvingade en till att göra det, men ville ju ha det färdigt och inte göra det nästa dag helt enkelt. Så då kunde det vara att man stannade över 20-40 minuter, och det hände väl ganska ofta.

JC: Jaså? Ganska ofta? Var detta något som påverkade din trivsel med arbetet?

KB: Jo, det är väl klart att det var tröttnande då. Just det där första året, men det funkar ju bättre nu.

JC: Okej, jo det förstår jag. Påverkade digitaliseringen din anställningssäkerhet på något sätt? T.ex. risk för uppsägning eller liknande.

KB: Absolut inte, nej, nej det var det inte. Sen fanns det ju några som kände tillslut att de inte orkade med längre. Inte i min grupp direkt, men vi förlorade några på vår avdelning just för att det var en så jobbig omställning. Men inte i vår grupp.

JC: Jaha, usch, okej. Nej, det är ju dig jag framför allt är intresserad av. Men för att förtydliga, det påverkade vissa så stort att de valde att sluta, men det påverkade inte dig och din trivsel direkt?

KB: Jo precis. Nja, nej inte direkt skulle jag säga.

JC: Okej. Påverkade digitaliseringen din lön, eventuella förmåner på något sätt?

KB: Nej. Nej, det gjorde det inte.

JC: Nä, okej. Men organisationen i helhet? Till exempel kultur och stämning som vi pratat lite tidigare om, men också strukturer, administration?

KB: Det har påverkat strukturer, det tror jag. Sen tänker jag att fler har fått mer IT-uppgifter, på ett seriöst plan. De har verkligen behövt jobba efter det nya systemet. För att kunna vara behjälpliga i vardagen.

JC: Lite mer administrativa roller då eller?

KB: Jo, precis. Som vissa kanske inte uppskattar, men inte jag direkt, nej.

JC: Okej, ja. Jo, hur ser du då på digitalisering, allmänt, i samband med trivsel med arbete och arbetsplats?

KB: I slutändan är det ändå bra. Om man backar bandet 15-20 år så skrevs ju allt på papper, och det är ju vanligt att ett papper försvinner. Förr i tiden var det väldigt gammeldags, det jag

jobbade med, eller den typer av dokumentation. Så att det tycker jag nog har blivit bättre i det stora hela, så länge det funkar. Då påverkar det min trivsel absolut positivt.

JC: Okej, intressant att höra! Hur ställer du dig då till ökad användning av digitalisering, eller ja nya digitala verktyg inom ditt arbete och din arbetsplats, i framtiden?

KB: Jo, det tycker jag nog är positivt, ändå.

JC: Okej, på vilket sätt?

KB: Nä men, allt som kan förbättra, göra saker smidigare och snabbare, så är det ändå positivt. Med digitalisering.

JC: Okej, Ser du att detta har någon påverkan på trivseln? Med arbetet, arbetsplatsen?

KB: Absolut. Det kan det, funkar det och tar bort uppgifter, effektiviserar påverkar det ju trivseln jättemycket. Jag ser ju delar där vi kan gynnas mycket, få in ännu mer smidighet i regionen. Mellan till exempel, där jag befinner mig till vissa andra enheter, där man fortfarande måste skriva ut och skicka journaler. Det här är ju en kostnadsfråga, inom regionen. Om de låser upp det, eller tillåter oss att ha det här flödet mellan vissa enheter. Men det går ju åt det hållet lyckligtvis. Vi längtar efter att det ska bli så...

JC: Hanteringen av journaler?

KB: Jo precis, de skickas ju vid vissa tillfällen fortfarande i pappersform, vilket inte direkt fungerar bra idag. Skapar mycket problem som lätt kan undvikas, med digital teknik.

JC: Okej, intressant att höra! Ja, men det var nog det hela, finns det något mer du önskar tillägga? Något område du tycker jag har missat?

KB: Nä, nej, det var bra.

JC: Okej, vad kul, tack! Sista, är det något du undrar över i efterhand?

KB: Nej, inte direkt. I så fall återkommer jag.

JC: Ja, gör så. Tusen tack!

**Inspelning avslutas**

## Bilaga 6 – Transkribering CJ

Informant: CJ

Företag: Universitetssjukhus

Befattning: Läkare

Typ av digitalisering: Digitala röntgenbilder, digitala artikeldatabaser för forskning och referenstagning

Typ av intervju: Face-to-face

Längd på intervjun: 22:21

JC – Johan Csirmaz

CJ – Informant CJ

### Inspelning påbörjas

JC: Godkänner du att bli intervjuad?

CJ: Ja.

JC: Och att den spelas in?

CJ: Ja, det godkänns.

JC: Okej, då börjar vi. Kan du kort introducera dig själv, din befattning och arbetsplats?

CJ: Ja, jag jobbar då som överläkare på ett stort universitetssjukhus. Jag arbetar med, framför allt, att behandla barn med ortopediska sjukdomar, och träffar dom på mottagning, vårdavdelningar och opererar dom.

JC: Hur länge har du arbetat som läkare?

CJ: Jag har arbetat som det i cirka 20 år.

JC: På samma arbetsplats, eller olika?

CJ: Man kan säga på samma arbetsplats, samma arbetsgivare men olik, fysisk arbetsplats. Då jag har varit först i Malmö och sedan i Lund.

JC: Okej, men med samma arbetsgivare, så att säga?

CJ: Ja, samma arbetsgivare.

JC: Kan du kort förklara hur du utför ditt arbete, vad resultatet är och vad du ansvarar för?

CJ: Ja. Alltså det är ju behandling av barn, och dom som opereras, då bedriver man kirurgi och dom som inte opereras, där är det annan behandling. Det kan vara hjälpmedel, sjukgymnastik, rådgivning.

JC: Okej, och det är du som utför kirurgi också?

CJ: Precis, jag utför framför allt egentligen kirurgi. Men det andra blir som en del, alla dom som opereras måste man ju följa upp så att säga. Det blir mycket samtal.

JC: Samtal?

CJ: Ja, samtal med patienter till exempel, och deras föräldrar. Och så klart att man undersöker patienter före och efter operation. Mest samtal, och sedan undersökning och operation. Sedan bedriver jag forskning också.

JC: Okej, är detta för arbetsgivaren då?

CJ: Nja, nej. För Lunds universitet. En sidoverksamhet, men det hör ju direkt ihop med mitt arbete.

JC: Okej, ja men då är det absolut intressant.

CJ: Absolut.

JC: Men vad är då det viktigaste för dig för att trivas med ditt arbete, och på din arbetsplats? Nämn gärna flera saker om du kan.

CJ: Det är, dels att man upplever att man gör ett bra arbete. Det vill säga att man hjälper barnen i detta fall. Det är det viktigaste. Det näst viktigaste tycker jag är att man har bra kollegor. Det tredje viktigaste tycker jag, eller ja det är viktigt att arbetsmomenten kan utföras smidigt. Där kommer det här in med olika digitala, datorprogram och sånt som man är beroende av i sin vardag.

JC: Haha, ja okej! Vi kommer beröra det mer senare. Hur ser du på till exempel självständighet och frihet i ditt arbete? Är det något du värderar?

CJ: Det värderar jag mycket högt, och är något jag har. Jag gör inget som jag inte vill, eller ja, jag gör inte så mycket jag inte vill. På det sättet har jag ganska stor frihet, vilket är viktigt.

JC: Perfekt. Då ber jag dig tänka på det arbete som du utför dagligen, själva de arbetsmoment som definierar din arbetsroll så att säga. Har du något exempel på införande av digital teknik...

CJ: Det har jag absolut.

JC: Vad bra! Något då som har påverkat hur du utför ditt arbete, gärna något som har haft en relativt stor påverkan. Kan du välja ut ett exempel som du känner har påverkat just dig och, ja framför allt dig men även dina kollegor.

CJ: Ja, det jag kom tänka på direkt är digitala röntgenbilder, faktiskt.

JC: Jaha, okej, hur har detta förändrats?

CJ: Jo, förr i tiden tog man ju bilder, platsbilder så att säga som man satte upp på ett ljusskåp. Och det var där dom var, sen fick dom lagras i olika arkiv. Sen när patienten kom till mottagningen, eller operation, fick man beställa bilderna från arkivet. Det fanns ju bara själva



originalet. Nu har man ju då, sedan 15 år tillbaka, det är ju inte mer, kanske 20, så har man digitala bilder vilket gör att man kan se dem överallt, hela tiden, där man befinner sig. Det har påverkat mitt arbete stort.

JC: Det som påverkat dig stort?

CJ: Ja, eller ja när det kommer till digitalisering, digitala hjälpmedel i arbetet, så tycker jag nog det. När jag ser tillbaks är det nog det som har varit den största förändringen, och en väldigt positiv sådan.

JC: Ja, vad kul att du nämner det! Vi återkommer strax tillbaka till varför, men först, hur tyckte du det var att genomföra ditt arbete innan de digitala röntgenbilderna infördes?

CJ: Det var lika roligt.

JC: Lika roligt?

CJ: Ja, men man visste ju inte om något annat då heller, det ska man tänka på. Man visste inte att det fanns något alternativ då.

JC: Haha, sant, det är ju klart. Men kan du gå in lite djupare på hur ni arbetade med dom här röntgenbilderna innan digitaliseringen utförde?

CJ: Jo, man fick ju manuellt ta en bild, eller beställa en bild, som man sedan fick hålla i handen, sätta upp på väggen. Väldigt fysiskt, eller vad man ska säga.

JC: Okej, så det själva tidskrävande momentet innan var själva hanteringen av bilderna?

CJ: Ja, precis, och att problem uppstod om man till exempel inte hittade bilder, de saknades bilder också vidare. Eller man kanske ville ha bilder från tidigare år, och då fick man vänta på att någon skulle springa och hämta dom, som kanske fanns på ett arkiv långt borta.

JC: Jaha okej, bidrog detta till avbrott i arbetet?

CJ: Ja, och att man inte fick det beslutsunderlag som man behövde just då. Arbetet med patienter blir ju bättre när man har tillgång till materialet.

JC: Ja, jo det kan jag förstå. Hur skulle du säga du trivdes med detta arbete innan?

CJ: Jag trivdes lika bra.

JC: Jag tolkar det som du trivdes bra innan, eller?

CJ: Precis, man kunde såklart reta sig på det, men återigen man visste ju inte om något annat. Det var ju den enda verkligheten så att säga. Men man skulle ju absolut inte vilja gå tillbaka såhär i efterhand.

JC: Det är ju så kan jag tänka mig.

CJ: Mhm. Och en annan sak som faktiskt betytt lika mycket, det är ju det här med forskningen. Att då när man forskade och skulle hitta referenser. PubMed fanns ju inte, MedLine fanns ju inte. Utan man fick på något sätt, man fick gå till biblioteket och läsa gamla tidningar, helt \*svordom\* sjukt egentligen.

JC: För att hitta då, relevant och publicerad forskning som underlag för ens egen forskning?

CJ: Ja exakt, jag kommer ihåg när jag skulle skriva min första artikel, och man skulle få ihopa någon form av referenslista, och det där var ett \*svordom\*. Dessutom skulle den här tidskriften ha kopior på varje referens, så du var tvungen att bestämma och vänta några veckor sen fick man läsa dom, och kopiera dom i en kopieringsapparat.

JC: Haha! Då hade vi nog inte hunnit få ihop vår uppsats...

CJ: Nä, det tog en himla massa tid. Men idag när man har internet, och PubMed och liknande. Ja, herregud, jag började ju nästan, nätt och jämnt innan det fanns datorer och skrivare. Jag skrev ju på skrivmaskin när jag började som läkare.

JC: Jaså! Ja, då är det en stor skillnad nu när du tittar tillbaka kan jag tänka mig?

CJ: Ja, herregud. Ja, vilken utveckling när man tänker på det.

JC: Okej, men om vi återgår till det som var viktigt för dig att trivas med ditt arbete, och din forskning då. Bra arbetsuppgifter, kollegor, smidighet, frihet och så vidare, på vilket sätt har då denna förändring, digitalisering påverkat dessa områden? Har det påverkat dom områdena?

CJ: Nej, det har inte påverkat dom alls, tycker jag. Jag tycker inte att dom nya teknologiska landvinningarna har direkt påverkat det kollegiala samarbetet direkt.

JC: Okej, men du nämnde exempelvis smidighet i utförande av arbetet, har detta påverkats?

CJ: Jo, det är sant. Ja, man arbetar ju mer effektivt nu, det tycker jag. Men när det gäller hur man hjälper patienter, eller hur man trivs med kollegorna, där har det inte direkt påverkats.

JC: Och det är det som är det viktigaste för dig?

CJ: Haha, ja det är ju så egentligen. Mycket har blivit lättare på något sätt, men inte säkert att det har blivit bättre.

JC: Okej, nu chansar jag bara, men är det exempelvis så här att du får mer tid till dina patienter nu till exempel, jämfört med tidigare då på grund av denna digitalisering?

CJ: Jo, på sätt och vis, men samtidigt ska man ju signera samtliga patientjournaler idag, vilket vissa kollegor lägger timmar på att göra varje dag, känns det som. Jag har struntat i det, jag vägrar göra det, och tycker det är totalt meningslöst. Vi har ju journaler för det som skrivs, många tycker ju det blir mindre patient-tid för de tillbringar mer tid vid datorn, men de är ju för de skriver noveller istället. Skriv bara det som behövs för vårdgivning säger jag, då tar det inte speciellt lång tid. Så sånt kan man ju komma runt.

JC: Okej, men skulle man kunna säga det nya journalsystemet, men även forsknings, databaserna för artiklar, referenser, har det haft följd effekter på andra områden för dig, än just på dina arbetsuppgifter?

CJ: Man kan säga så här, hade det inte kommit det här med PubMed, med dator olika sätt att hantera forskningsmaterial och referenser, så hade jag inte satsat på en akademisk karriär, vilket jag nu faktiskt har gjort. Jag hade aldrig hållt på, på det sättet som man började med.

JC: På grund av osmidigheten, och den stora arbetsbördan?

CJ: Ja, precis. Det har påverkat rätt mycket, då påverkat min trivsel med att forska mycket positivt.

JC: Okej, intressant att du tar upp det! Vi har ju genomfört en litteraturgenomgång och genom den hittat faktorer som forskare har visat är relaterad till upplevd arbetstillfredsställelse då. Faktorer som påverkar personer, och som personer upplever annorlunda.

CJ: Okej.

JC: Ja, vissa är kanske helt irrelevanta för just dig och ditt arbete, men då är det bara att hoppa över dom.

CJ: Javisst.

JC: Om vi tittar på dina ansvarsområden då som läkare, eller forskare, har digitaliseringen haft någon påverkan på dom på något sätt?

CJ: Nä.

JC: Det har det inte?

CJ: Nej. Det skulle jag inte säga.

JC: Okej, har digitaliseringen påverkat hur förväntades att prestera, eller fick möjlighet till att prestera i ditt arbete? Du gick ju tidigare in på det här med MedLine eller vad det hette, att du kunde bedriva forskning på ett mer tillfredsställande sätt

CJ: Ja, juste, när det gäller det, har det gjort att jag på ett mer naturligt sätt kan ägna mig mer till forskning. Men när det gäller det kliniska arbetet, det är klart det är ju ändrat, som sagt vi har digitala röntgenbilder, alla har det, ingen riktigt vet hur det hade sett ut utan, men... Vad var frågan egentligen?

JC: Just nu, din möjlighet, eller vad du förväntades att prestera med ditt arbete?

CJ: Ja, men det har det ju. Man presterar ju bättre nu, helt klart. Ett exempel är ju om jag är på bakjour, och något händer på sjukhuset, då får jag en bild på min telefon som jag kan titta på och ta ställning till direkt, istället som förr då jag istället var tvungen att åka in till sjukhuset. Haha, det är ju något dom här moderna smart-telefonerna har bidragit till.

JC: Ja men exakt! Det är ju också en typ av digitalisering, kanske mer på en samhällsnivå men det påverkar ju så klart även organisationer, ja arbetsplatser och arbete så klart.

CJ: Ja, och telefonen är ju med mycket i det här också, den finns med bredvid.

JC: Jo det känner man ju igen från en själv, tycker du att detta har haft någon påverkan på din trivsel?

CJ: Absolut, det har det.

JC: Positivt då?

CJ: Absolut positiv, det tycker jag. Allt är mycket smidigare.

JC: Vad bra, har det påverkat, på något sätt, hur eller i vilka former du får erkännande och uppskattning av ditt arbete? Exempelvis från patienter, kollegor, chefer... andra forskare?

CJ: Det vet jag inte om jag kan svara på. Nja, nä jag tror inte att sådana saker har påverkats direkt, det tror jag inte.

JC: Nej, så kan det ju vara så klart. Det är ju generaliserade termer som sagt, och det inte är inte alltid att allting är relevant. Skulle du säga att digitaliseringen har påverkat relationen med nära chefer och kollegor? Eller möjligtvis klimatet på din arbetsplats, i organisationen?

CJ: Ja, det har det nog. Så till vida att det idag är väldigt enkelt att kommunicera, med epost, och återigen med smart-phones. Så ja, det har det. Det har det. Även att man utanför sitt arbete, att man kan kommunicera med sina kollegor, vilket är positivt.

JC: Ja, jo. Var detta ett stort arbetsmoment, eller ja kanske hinder, tidigare?

CJ: Ja, då kunde man inte göra så mycket. Men nu är det lätt att nå folk, lätt att skicka sms, man kan skicka epost, skicka bilder, diskutera saker och ting utan att vara på samma plats.

JC: Skulle du säga att detta går att koppla tillbaka till att prestera i sitt arbete?

CJ: Ja det är klart, det gör det. Det bidrar ju bland annat till bättre handläggning, mer effektiv handläggning av saker och ting.

JC: Har detta haft någon påverkan på din trivsel? Det här med kommunikationen?

CJ: Ja, jag tycker det. Jag tycker det, jag gillar den digitala världen haha.

JC: Haha, det är du inte ensam om! Just då för att det är smidigt.

CJ: Precis, för att det är smidigt och effektivt.

JC: Perfekt... Då kan...

CJ: Jag kan ta ett exempel från idag faktiskt, om du vill?

JC: Så klart!

CJ: Idag skulle jag skriva intyg, invaliditetsintyg på två patienter. Där har vi av någon anledning kvar en gammal tradition med bandspelare. Gamla bandspelare som man har gjort i 40 år, och den här \*svordom\* bandspelaren fungerade inte, och inte nästa heller. Då kom jag på att jag har röstmemo på min telefon, så då dikterade jag till telefonen och skickade det till sekreteraren som fick det i samma minut till sin telefon.

JC: Och det fungerade lika bra?

CJ: Det fungerade ju bättre. Det är ju bara ett exempel, man stöter på liknande ofta, digitalisering har ju gjort det mycket smidigare. Jag tycker att man borde bli bättre på att utnyttja den här digitala tekniken så mycket som möjligt.

JC: Absolut, absolut. Skulle du säga digitalisering haft någon påverkan din personliga och professionella utveckling?

CJ: Ja. Lite det vi har gått in på tidigare, om forskningen bland annat. Skapar förutsättningar för att jobba effektivare, man bedriver bättre forskning, man kan kommunicera med kollegor över hela världen, det är mycket lättare att nätverka och så vidare.

JC: Jo, ja jag tolkar det som det påverkar din trivsel positivt?

CJ: Absolut, det är ju en stor skillnad från tidigare.

JC: Har dina arbetsvillkor påverkats något av digitaliseringen? Då exempelvis vilken miljö du arbetar i, på jobbet, i hemmet, övertid och så vidare.

CJ: Jag föredrar ju att jobba på jobbet och att vara ledig hemma. Det gjorde jag både innan och efter, så det har inte direkt påverkat mig, nej.

JC: Nä okej, och digitaliseringen, har den haft någon påverkan på din anställningssäkerhet? Till exempel risk att förlora jobbet, eller liknande.

CJ: Nej.

JC: Någon påverkan på lön, eventuella förmåner?

CJ: Nej.

JC: Slutligen, på din arbetsplats, utöver organisationen i helhet? Exempelvis strukturer, kulturer, stämningen, hur det känns, administration...

CJ: Det jag kan känna där är att, när man jobbar som läkare, är att sjuksköterskor tillbringar mer tid nu med datorer, jämfört med patienter. Den delen har ändrats, och det tror jag är till nackdel för patienterna. Det gäller ju inte mig i för sig, det gäller dom haha. Men det finns andra möjliga nackdelar, till exempel krav på dokumentation. Men det har inte direkt påverkat min trivsel.

JC: Nej, okej. Vi har behandlat detta lite tidigare, men för att förtydliga. Hur ser du på digitalisering i samband med trivsel med arbete och arbetsplats?

CJ: Jo, men det tror jag nog det gör ändå. Men just kontakt med kollegor, och kontakt med patienter, det jag nämnde som viktigast. De påverkas inte ett smack av digitaliseringen, men ändå är det viktigt för på det sätt man nu kan arbeta. Ja, kanske lite motsägelsefullt.

JC: Nej, men jag förstår. Vi utgår ju utifrån vad det viktigaste är för dig för att trivas med ditt arbete.

CJ: Precis, nej men jag skulle ändå säga att det är en viktig utveckling, som har varit.

JC: Nästa fråga, blir lite återupprepning igen kanske, men hur ställer du dig då för ökad användning av digitala verktyg i framtiden? I ditt arbete då.

CJ: Det ställer jag mig positivt till, absolut.

JC: Ja, och detta kan då återkopplas till det du sa tidigare? Skapar förutsättningar för smidighet, effektivitet och så vidare.

CJ: Exakt.

JC: Ja, men vad bra! Det var det sista, finns det något annat du önskar tillägga, något som du tycker vi kanske missade att beröra?

CJ: Nej, jag tycker nog vi har... jag är rätt nöjd.

JC: Vad bra, är det något du undrar över så här i efterhand?

CJ: Nä, nej. Eller det hade varit rätt kul att få läsa ert arbete efter det har publicerats.

JC: Vad kul! Absolut ska du få göra det, kan maila det så fort vi blivit godkända och publicerade

**Inspelnings avslutas**

## Referenser

- Belias, D. and Koustelios, A., 2014. Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), p.132.
- Beynon-Davies, P., 2013. *eBusiness*. Palgrave Macmillan. Second Edition.
- Bleicher, J., & Stanley, H., 2016. DIGITIZATION AS A CATALYST FOR BUSINESS MODEL INNOVATION A THREE-STEP APPROACH TO FACILITATING ECONOMIC SUCCESS. *Journal of Business Management*, (12).
- Bonnet, D., Nandan, P., 2011. Transform to the Power of Digital [pdf] Available at: [https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Transform to the Power of Digital.pdf](https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Transform%20to%20the%20Power%20of%20Digital.pdf) [Accessed 12 April 2017]
- Burlton, R., 2001. *Business process management: profiting from process*. Pearson Education.
- Collin, J., 2015. Digitalization and Dualistic IT. *in Transition*, 29.
- Davenport, T. H., 1993. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- Dunnette, M.D., Campbell, J.P. and Hakel, M.D., 1967. Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(2), pp.143-174.
- Earley, S., 2014. The Digital Transformation: Staying Competitive. *IT Professional*, 16(2), pp.58-60.
- Eurostat., 2016. E-commerce statistics for individuals. Received at: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce\\_statistics\\_for\\_individuals](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics_for_individuals) Date: 2017-03-25
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. 2005. The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 62(2), pp.105-112.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M., 2014. *Embracing digital technology: A new strategic imperative*. MIT sloan management review, 55(2), 1.
- Gazioglu, S. and Tansel, A., 2006. Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, 38(10), pp.1163-1171.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R., 1976. *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), pp.250-279.
- Hammer, M., 1996. *Beyond reengineering: How the process-centered organization is changing our work and our lives*.

- Harmon, P., 2014. *Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals*. Morgan Kaufmann. Third Edition.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L., 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis.
- Herzberg, F, Mausner, B, & Snyderman, B 1959. *The Motivation To Work*, n.p.: New York : Wiley, cop. 1959.
- Howard, J.L. and Frink, D.D., 1996. The effects of organizational restructure on employee satisfaction. *Group & Organization Management*, 21(3), pp.278-303.
- Internet World Stats., 2017. World Internet Users and 2017 Population Stats. Received at: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> Date: 2017-03-25
- Jacobsen, D. I., 2002. *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund, Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J., 2014. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.
- Jansson, J., Andervin, M., 2016. *Att Leda Digital Transformation*, Stockholm, HOI Förlag
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. and Patton, G.K., 2001. *The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review*.
- Jönsson, S., 2005. *Client work, job satisfaction and work environment aspects in human service organizations*. Department of Psychology, Lund University.
- Kalleberg, A.L., 1977. Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, pp.124-143.
- Kohli, R. and Johnson, S., 2011. Digital Transformation in Latecomer Industries: CIO and CEO Leadership Lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc. *MIS Quarterly Executive*, 10(4).
- Kotter, J.P., 1995. *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Press.
- Kreutzer, R. T., 2014. Digital Darwinism and the Need for a Digital Transformation. *In International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy)*. Proceedings (p. 38). Global Science and Technology Forum.
- Larjovuori, R.L., Bordi, L., Mäkinen, J.P. and Heikkilä-Tammi, K., 2016. THE ROLE OF LEADERSHIP AND EMPLOYEE WELL-BEING IN ORGANIZATIONAL DIGITALIZATION. Tiziana Russo-Spena and Cristina Mele, p.1159.
- Larsson, H. Grönlund, Å., 2014. Future-oriented eGovernance: The sustainability concept in eGov research, and ways forward. *Government Information Quarterly*, Volume 31, Issue 1, January 2014, Pages 137-149, ISSN 0740-624X, <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.07.004>. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X13001160>)



- Liu, D.Y., Chen, S.W. and Chou, T.C., 2011. Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), pp.1728-1742.
- Locke, E.A., 1969. What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), pp.309-336.
- Locke, E. A., 1973. Satisfiers and dissatisfiers among white-collar and blue-collar employees. *Journal of applied Psychology*, 58(1), pp.67
- Locke, E.A., 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction, in Dunnette, M. D. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1st Ed.), Chicago, IL: Rand McNally. 1297-1349.
- Mack, D.A., Nelson, D.L. and Quick, J.C., 1998. The stress of organisational change: A dynamic process model. *Applied psychology*, 47(2), pp.219-232.
- Mahmood, M.A., Burn, J.M., Gemoets, L.A. and Jacquez, C., 2000. Variables affecting information technology end-user satisfaction: a meta-analysis of the empirical literature. *International Journal of Human-Computer Studies*, 52(4), pp.751-771.
- Markovitch, S., & Willmott, P., 2014. Accelerating the digitization of business processes. McKinsey & Company, San Francisco.
- Matt, C., Hess, T. and Benlian, A., 2015. Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), pp.339-343.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W., 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), pp.224-247.
- Oppenheim, C., & Ward, L., 2006. Evaluation of web sites for B2C e-commerce. *In Aslib Proceedings* (Vol. 58, No. 3, pp. 237-260). Emerald Group Publishing Limited.
- Oxford English Dictionary, 2017. Digitalization, n.2. Available Online: <http://www.oed.com.ludwig.lub.lu.se/view/Entry/242061#eid189542747> [Accessed 30 Mars 2017]
- Parviainen, P., Kääriäinen, J., Tihinen, M., & Teppola, S., 2017. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal Of Information Systems And Project Management*, Vol 05, Issue 01, Pp 63-77 (2017), (01), 63. doi:10.12821/ijispm050104
- Rienecker, L., Jørgensen, P. S., Hedelund, L., & Nordli, H., 2002. *Att skriva en bra uppsats*. Liber.
- Rintala, N., 2005. Technological change and job redesign: implications for the quality of working life. *Technological Change and Job Redesign: Implications for the Quality of Working Life*.
- Sempene, M.E., Rieger, H. and Roodt, G., 2002. Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of industrial Psychology*, 28(2), pp.23-30.

Spector, P.E., 1997. *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.

Trkman, P., 2010. The critical success factors of business process management. *International journal of information management*, 30(2), 125-134.